

Informe Pyme Familiar 2024

GESTIÓN
DEL TALENTO



**Cátedra de
Competitividad**

Economistas Región de Murcia



CÁTEDRA
empresa familiar
mare nostrum|UM-UPCT



Equipo de trabajo:

Ángel Luís Meroño Cerdán (Dirección)

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Domingo García Pérez de Lema

Antonio Calvo-Flores Segura

Carolina López Nicolás

Francisco Molina Castillo

Mercedes Gracia Laborda

Por el Servicio de Estudios Económicos del
Colegio de Economistas de la Región de Murcia
ha colaborado Patricio Rosas Martínez

Septiembre 2024

Tabla de contenido

1. Introducción y objetivos	5
2. Características Generales	6
2.1 Empresa Familiar	6
2.2 Tamaño	7
2.3 Sector	8
3. Gobierno Corporativo	9
3.1 Antigüedad	9
3.2 Gerente	10
3.3 Equipo directivo	12
3.4 Planteamiento	12
4. Situación empresarial	13
4.1 Índice Pyme de Confianza	13
4.2 Índice Pyme de Competitividad	14
4.3 Innovación	16
5. Gestión del Talento	18
5.1 Dificultades	18
5.1.1 Puestos de trabajo	18
5.1.2 Conocimiento y habilidades	19
5.1.3 Contratación	20
5.2 Acciones	21
5.2.1 Dirección de personas	21
5.2.2 Medidas públicas	23
Resumen Ejecutivo	24
Anexo. Metodología de investigación	26

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Presencia de empresa familiar España y Región de Murcia	6
Gráfico 2. Presencia de Empresa Familiar por tamaño en la Región de Murcia	7
Gráfico 3. Presencia de Empresa Familiar por tamaño en España	7
Gráfico 4. Presencia de Empresa Familiar por sectores en la Región de Murcia.....	8
Gráfico 5. Presencia de Empresa Familiar por sectores en España.....	8
Gráfico 6. Antigüedad pymes españolas y murcianas por tipo de propiedad.....	9
Gráfico 7. Ciclo de vida pymes murcianas por propiedad.....	9
Gráfico 8. Presencia empresa familiar por fases del ciclo de vida: R. Murcia.....	10
Gráfico 9. Sexo del gerente de pymes españolas y murcianas por propiedad.....	10
Gráfico 10. Formación universitaria del gerente pymes españolas y murcianas por propiedad	11
Gráfico 11. Formación universitaria del gerente pymes murcianas por sexo y propiedad.....	11
Gráfico 12. Planteamiento de Gobierno Corporativo de las pymes R. Murcia por propiedad	13
Gráfico 13. Índice Pyme de Confianza España y R. Murcia por propiedad.....	14
Gráfico 14. Índice Pyme de Confianza R. Murcia componentes por propiedad	14
Gráfico 15. Índice Pyme de Competitividad España y R. Murcia por propiedad	15
Gráfico 16. Conveniencia del entorno para las pymes murcianas por propiedad.....	15
Gráfico 17. Rendimiento frente a competidores de las pymes murcianas por propiedad	16
Gráfico 18. Innovación en producto-mercado España y R. Murcia por propiedad	16
Gráfico 19. Innovación en proceso España y R. Murcia por propiedad.....	17
Gráfico 20. Innovaciones organizativas España y R. Murcia por propiedad.....	17
Gráfico 21. Dificultad para cubrir puestos de trabajo en las pymes murcianas por propiedad.....	18
Gráfico 22. Dificultad de disponibilidad de conocimientos y habilidades en las pymes murcianas por propiedad	19
Gráfico 23. Factores que dificultan la contratación en las pymes murcianas por propiedad.....	20
Gráfico 24. Mapa de acciones de dirección de personal en la pyme familiar murciana: realización e importancia.....	22
Gráfico 25. Mapa de acciones de dirección de personal en la pyme no familiar murciana: realización e importancia	22
Gráfico 26. Medidas públicas de capital humano pymes murcianas por propiedad.....	23

Lista de Tablas

Tabla 1. Equipos directivos de las pymes R. Murcia por propiedad.....	12
Tabla 2. Planteamiento de dirección de personas	21
Tabla 3. Estructura de la muestra y error muestral	26

El informe Pyme Familiar surge de una iniciativa de la Cátedra de Competitividad del Colegio de Economistas de la Región de Murcia y la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, promovida por la Asociación Murciana de la Empresa Familiar. Siendo ambas cátedras interuniversitarias fruto de la estrecha colaboración de la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de

Cartagena con el tejido empresarial y profesional de la Región de Murcia, son un claro ejemplo de transferencia universidad-empresa. Este informe emplea datos proporcionados por la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme (Faedpyme) donde participan estas universidades junto a la Universidad de Cantabria.

1. Introducción y objetivos

El objetivo principal de este estudio es proporcionar una visión clara sobre las características de las pymes de la Región de Murcia, su gobierno corporativo, situación empresarial y, como tema central de este informe, la gestión del talento, destacando las diferencias y similitudes que existen entre las empresas familiares y no familiares.

El estudio se estructura en varios capítulos. En la sección de **características generales**, se exploran aspectos como la propiedad familiar, el tamaño y los sectores en los que operan las empresas encuestadas. Estas características proporcionan un contexto esencial para entender mejor las dinámicas internas y externas de las pymes.

Posteriormente, el informe se adentra en el análisis del **gobierno corporativo**, examinando elementos clave como la antigüedad de las empresas, el perfil del gerente y la composición del equipo directivo. Este apartado también incluye una evaluación de los planteamientos de continuidad.

La situación empresarial se evalúa a través de indicadores específicos como el **Índice Pyme de Confianza y el Índice Pyme de Competitividad**. Estos índices ofrecen una medida cuantitativa de la percepción que tienen las pymes sobre su entorno económico y su capacidad para competir en el mercado. Además, se aborda la innovación como un factor crucial para el crecimiento y la adaptación en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante.

En cuanto a la **gestión del talento**, el informe identifica las principales dificultades que enfrentan las pymes en la contratación y retención de personal cualificado. Se analizan los retos relacionados con los puestos de trabajo, el conocimiento y las habilidades requeridas, y los procesos de contratación. A partir de este diagnóstico, se ofrecen datos sobre la implantación y valoración de una serie de acciones sobre gestión del talento, incluyendo las estrategias de dirección de

personas y las medidas públicas sobre capital humano.

El estudio concluye con una **síntesis de los principales hallazgos obtenidos**. Esta información está dirigida a empresarios, gestores y responsables de políticas públicas, con el objetivo de fomentar un entorno más favorable para el desarrollo y la competitividad de las pymes en España y, en particular, en la Región de Murcia. Al distinguir entre empresas familiares y no familiares, el estudio contribuye a la personalización de las mejores prácticas y las áreas que requieren mayor atención y apoyo.

Los **objetivos específicos** del informe son:

- Caracterizar la pyme familiar
- Analizar los planteamientos de Gobierno Corporativo
- Calcular el Índice Pyme de confianza a partir de la evolución y expectativas en ventas, empleo e inversión
- Calcular el índice Pyme de competitividad a partir de la percepción del entorno e indicadores internos de rendimiento
- Conocer la actividad innovadora
- Evaluar la Gestión del Talento a partir del diagnóstico de las dificultades y las acciones que las pymes llevan a cabo y demandan

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos obteniendo **dos muestras representativas a nivel de España (633 pymes) y la Región de Murcia (225 pymes)**¹. Por tamaño se han distinguido entre microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). La recogida de información fue telefónica. El trabajo de campo se realizó durante los meses de junio y julio de 2024.

1. Información más detallada sobre la Metodología disponible en "Anexo. Metodología de investigación"

2. Características Generales

A continuación, se ofrece una caracterización de las empresas participantes en este estudio en términos de propiedad, tamaño y sector. En el apartado “Gobierno Corporativo”, se aborda el análisis de antigüedad para

centrarnos en la composición de los órganos directivos y los planteamientos inminentes de continuidad en términos de incorporación de terceros, transmisión generacional, venta o cierre de la empresa.

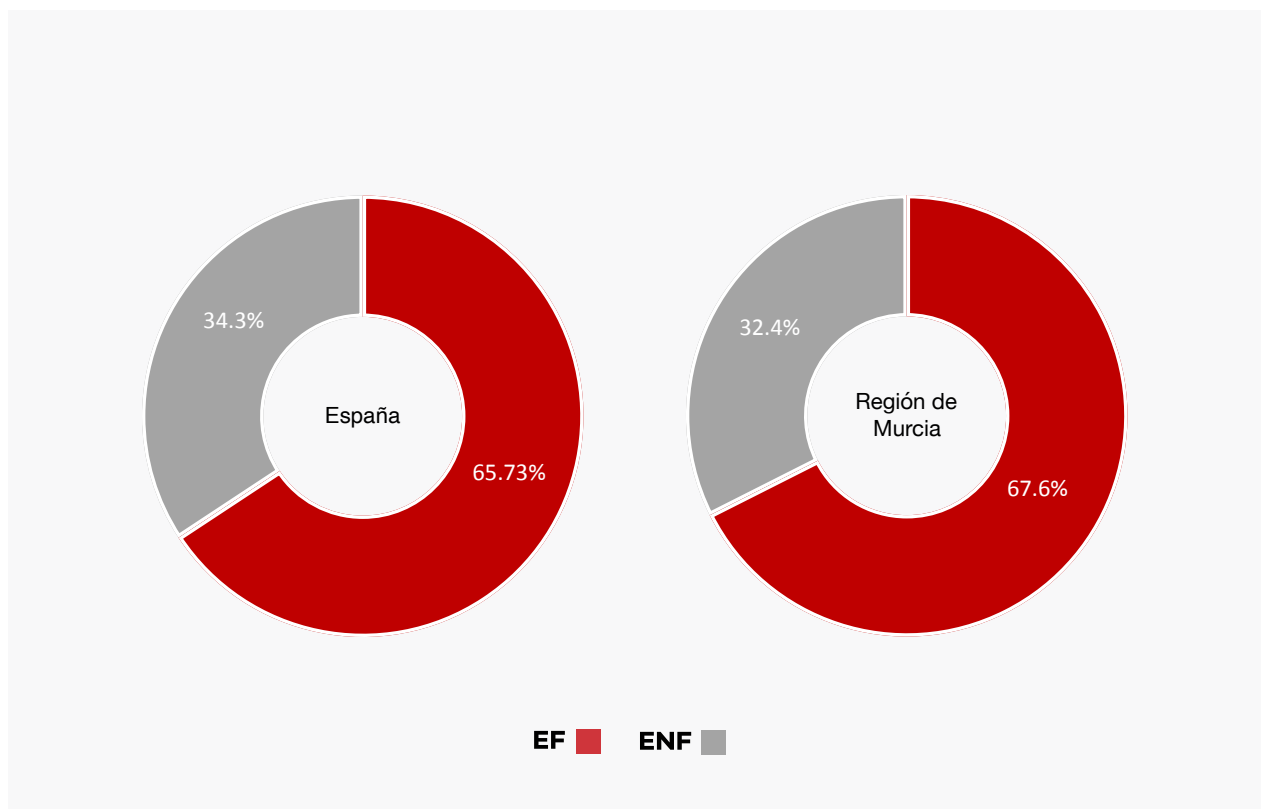
2.1. Empresa Familiar

Según el criterio del Instituto de la Empresa Familiar y la Red de Cátedras de Empresa Familiar, se considera empresa familiar las que cumplen las condiciones de estructura de propiedad (mayoría en el capital) y participación de los miembros de la familia en la gestión. En este estudio, las empresas son preguntadas si se consideran familiares.

La presencia de la pyme familiar representa una amplia mayoría del tejido productivo tanto del conjunto de España como de Murcia (Gráfico 1). El 66% del conjunto

de pymes a nivel nacional y **el 68% de las pymes de la Región de Murcia se consideran familiares**. No obstante, el porcentaje real de empresas familiares es superior puesto que se deja fuera del análisis las pymes de menos de 6 empleados. Otros trabajos realizados por la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum así lo ponen de manifiesto. En particular, el trabajo *de La Empresa Familiar en la Región de Murcia: evolución 2019-2021*² cifra en un 87% la presencia de la empresa familiar en las sociedades mercantiles.

Gráfico 1. Presencia de empresa familiar España y Región de Murcia



2. Meroño Cerdán, Angel L.; Duréndez Gómez-Guillamón, Antonio; Madrid Guijarro, Antonia (2023) La Empresa Familiar en la Región de Murcia. Evolución 2019-2021, Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, Servicio de Publicaciones Universidad de Murcia.

2.2 Tamaño

El Gráfico 2 y el Gráfico 3 analizan la presencia de pymes familiares por tamaño: microempresas (de 6 a 9 empleados), pequeñas (de 10 a 49 empleados) y medianas (de 50 a 249 empleados). En la Región de Murcia, **el mayor porcentaje de pymes familiares**

tiene lugar en las empresas pequeñas (72%) y en las medianas (67%), y algo inferior en las micro (63%).

La presencia de empresas familiares en el conjunto de España crece ligeramente con el tamaño: micro (65%), pequeña (66%) y mediana (67%).

Gráfico 2. Presencia de Empresa Familiar por tamaño en la Región de Murcia

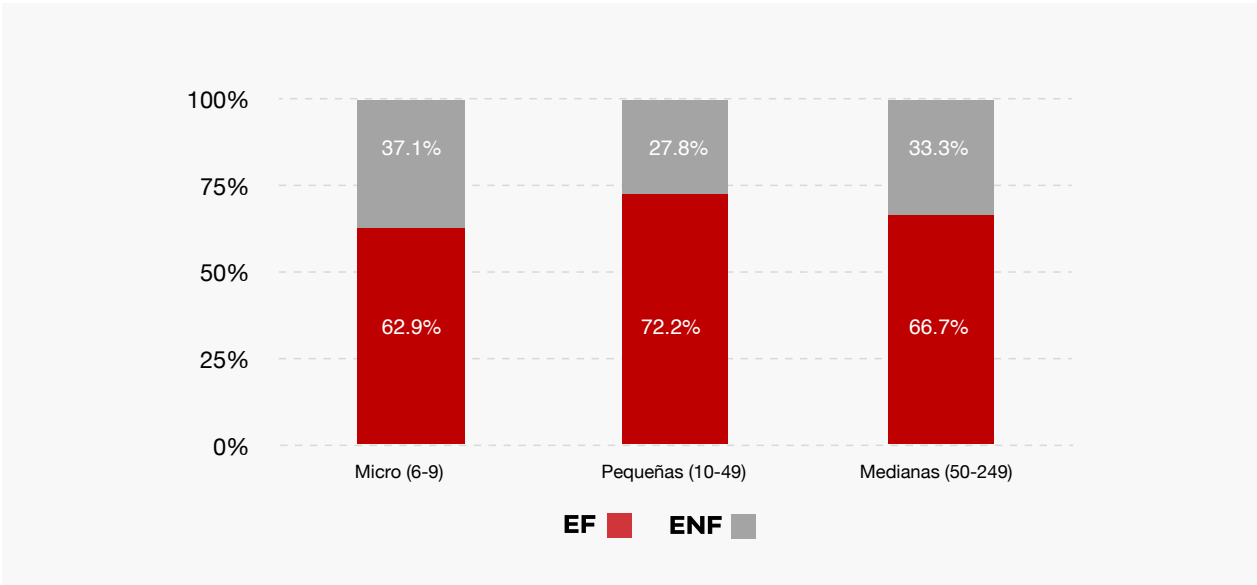
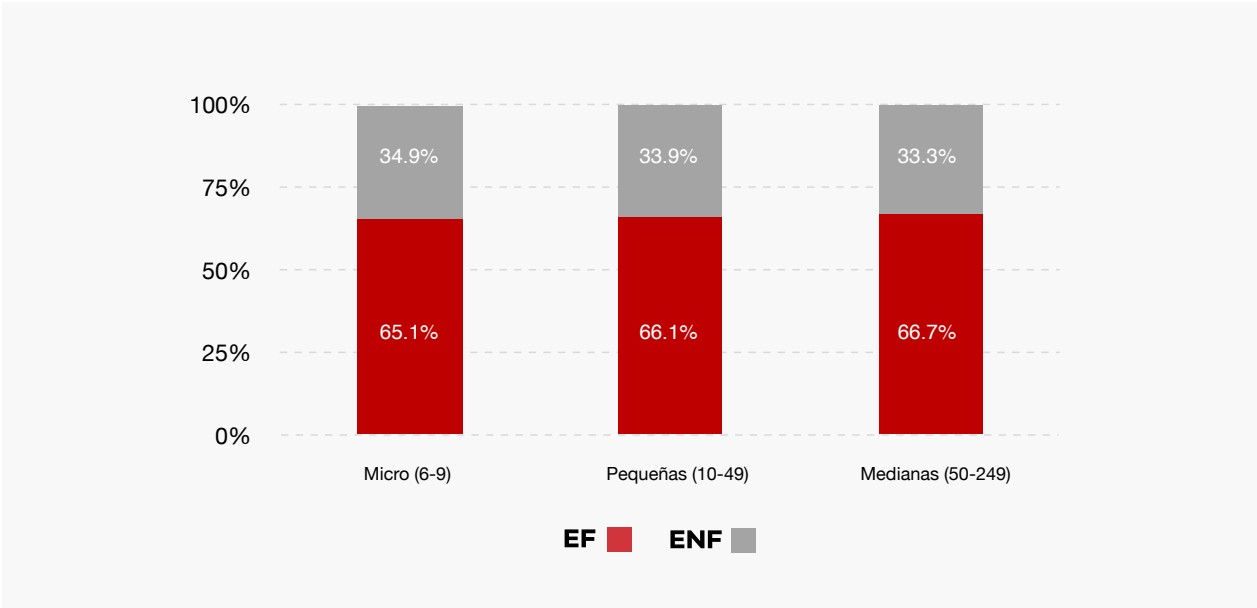


Gráfico 3. Presencia de Empresa Familiar por tamaño en España



2.3. Sector

En el Gráfico 4 se desagrega la presencia de las pymes familiares de la Región de Murcia atendiendo a su sector de actividad: construcción (87%), industria (77%), comercio (74%) y servicios (54%). Las mayores diferencias con España (Gráfico 5) se producen en **construcción, +19 puntos porcentuales (pp)**.

Gráfico 4. Presencia de Empresa Familiar por sectores en la Región de Murcia

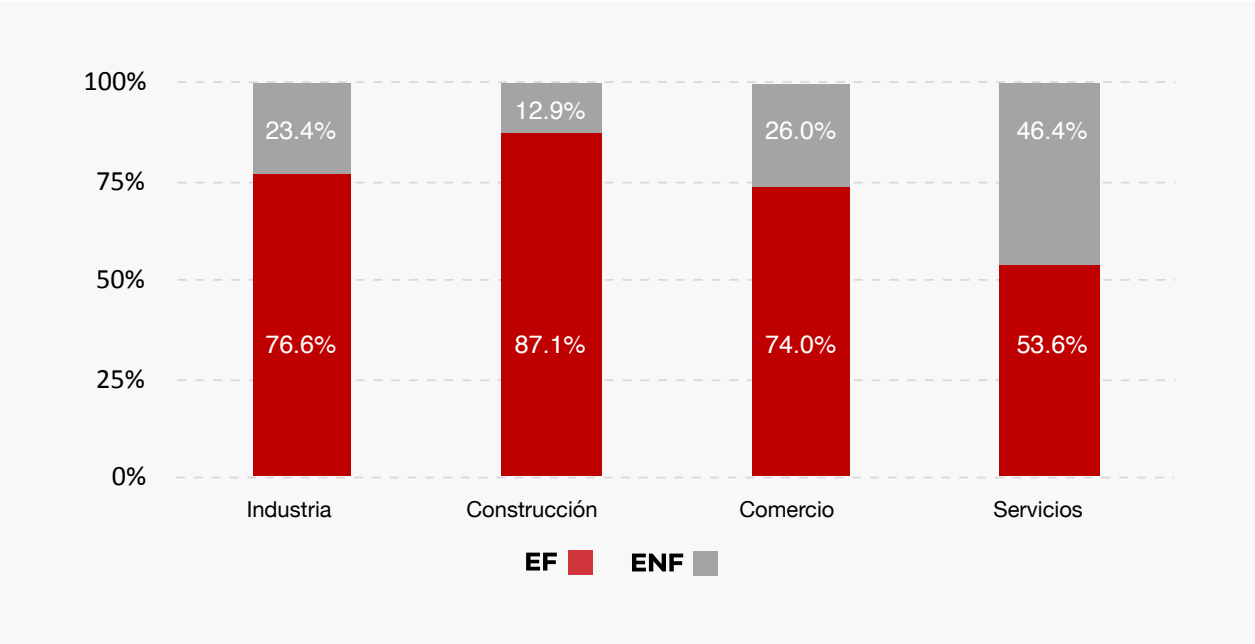
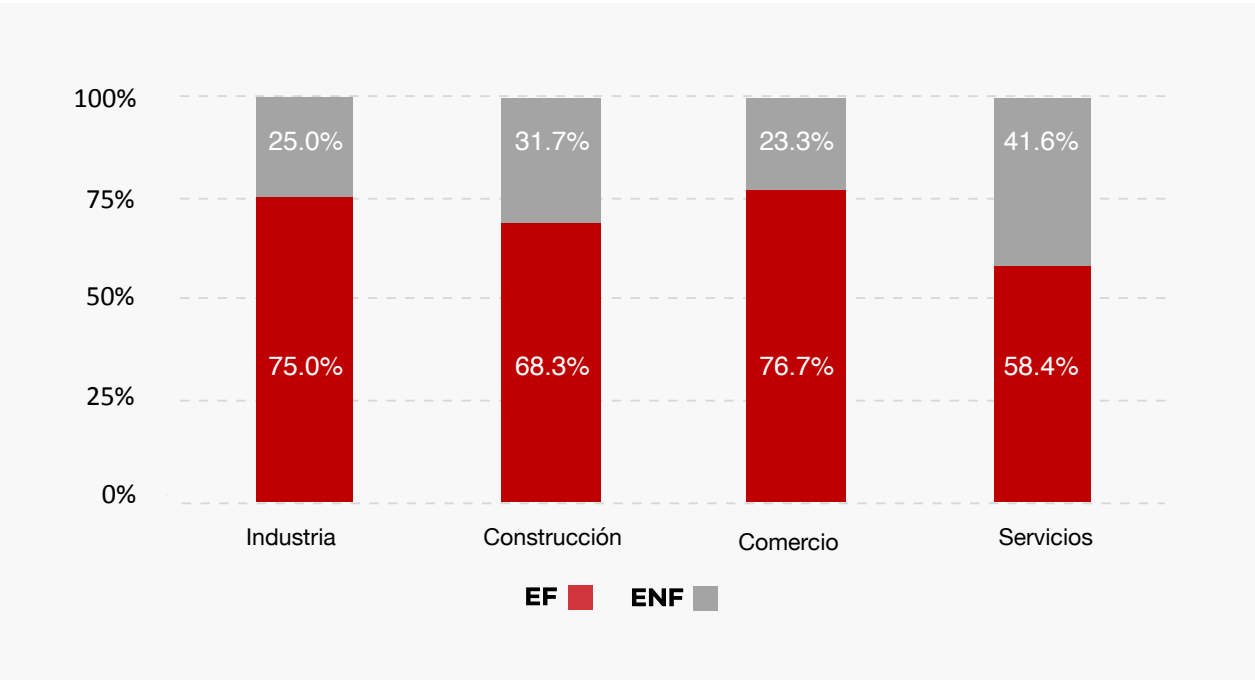


Gráfico 5. Presencia de Empresa Familiar por sectores en España

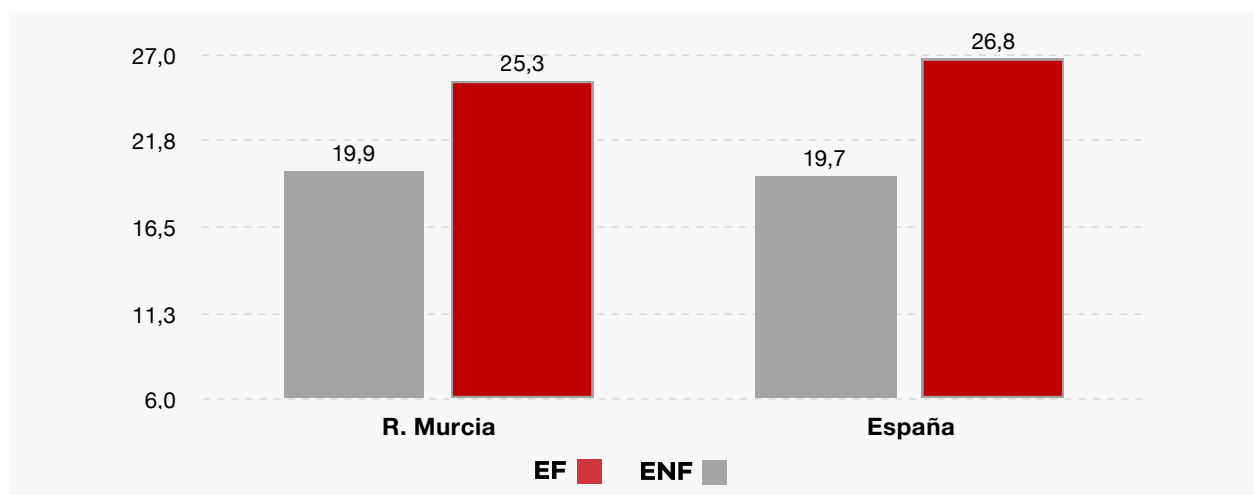


3. Gobierno Corporativo

3.1. Antigüedad

La **antigüedad media de las pymes familiares de la Región de Murcia es superior** a la de las no familiares (25,3 años frente a 19,9 años) (Gráfico 6).

Gráfico 6. Antigüedad pymes españolas y murcianas por tipo de propiedad



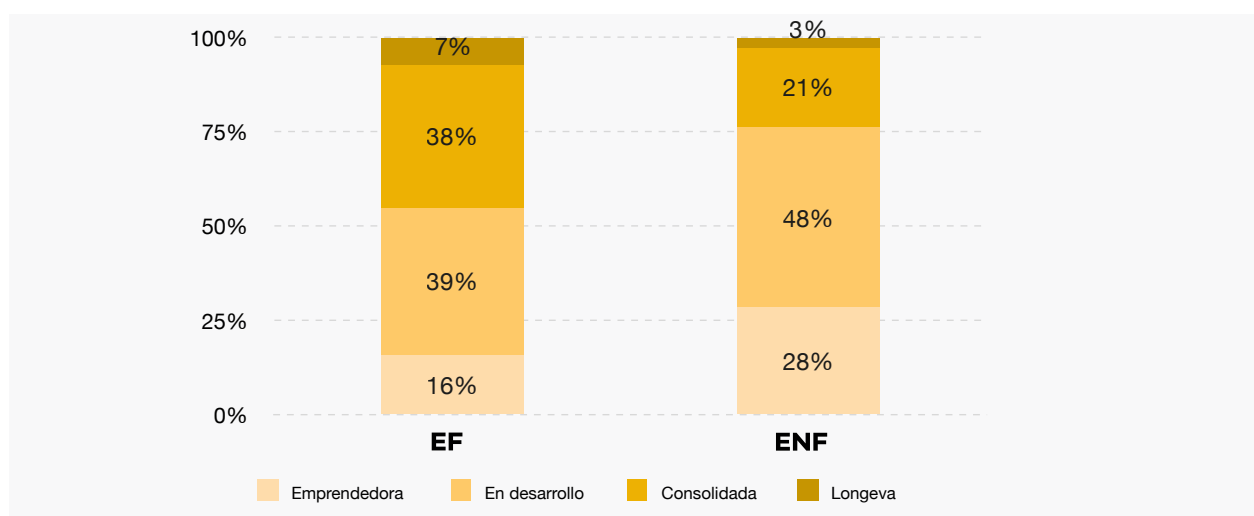
Otra forma de analizar la antigüedad es atendiendo al ciclo de vida de la empresa que en las empresas familiares está asociada a la generación. Se distinguen cuatro estadios:

- empresa *emprendedora* (hasta 10 años),
- en *desarrollo* (entre 11 y 25 años), en las pymes familiares se corresponderían con empresas en primera generación,

- *consolidada* (entre 26 y 50 años), segunda generación,
- *longevas* (51 o más años), tercera o posterior generación.

Las pymes familiares murcianas son más longevas (Gráfico 7), el 45% tiene más de 25 años (están en segunda o posterior generación), mientras que solo el 24% de las pymes no familiares supera los 25 años.

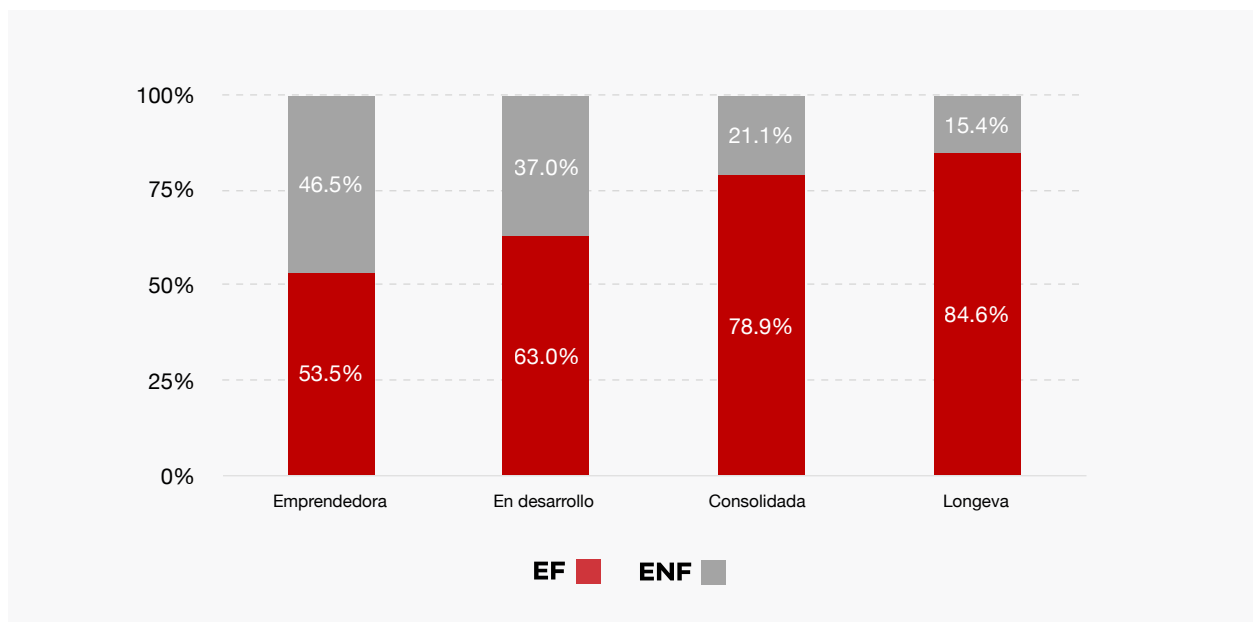
Gráfico 7. Ciclo de vida pymes murcianas por propiedad



La presencia de empresas familiares por fases del ciclo de vida (Gráfico 8) muestra claramente que **la proporción de empresas familiares crece**

con la antigüedad, desde 53,5% en las empresas emprendedoras hasta 84,6% en las longevas.

Gráfico 8. Presencia empresa familiar por fases del ciclo de vida: R. Murcia



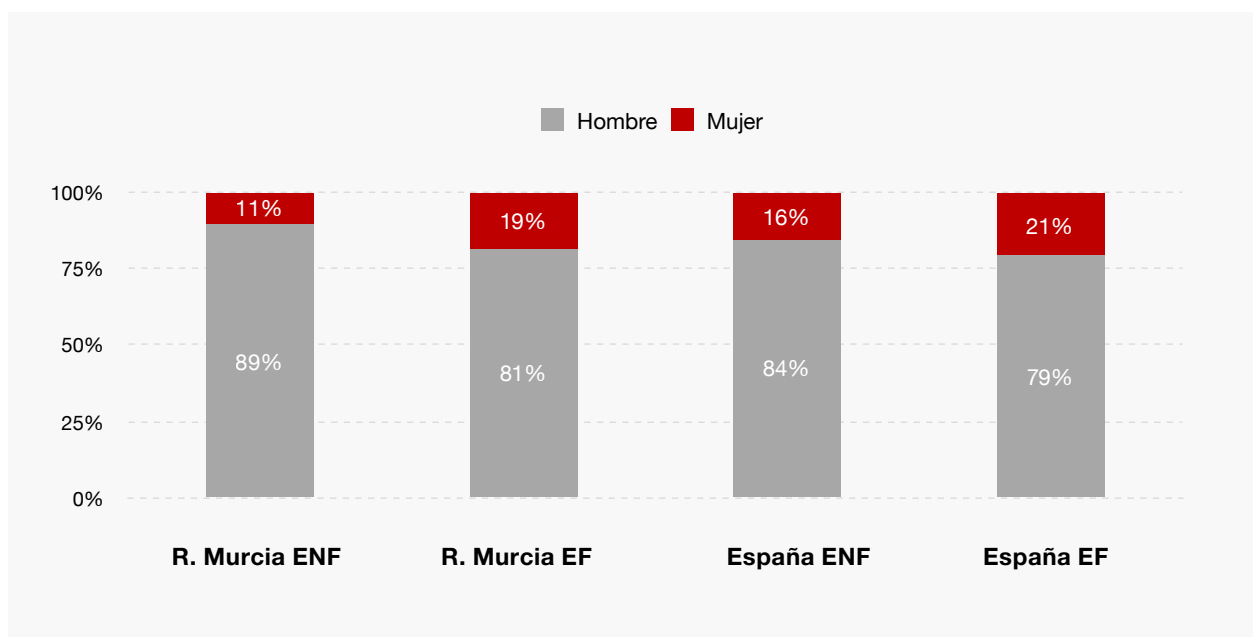
3.2. Gerente

SEXO

Existen **más mujeres al frente de las pymes familiares** respecto a las no familiares (Gráfico 9): 8

puntos porcentuales más en la Región de Murcia (19% frente a 11%) y 5 puntos en España (21% frente a 16%).

Gráfico 9. Sexo del gerente de pymes españolas y murcianas por propiedad



FORMACIÓN

La formación universitaria del gerente es **superior** en:

- las **pymes no familiares**, tanto en la R. Murcia (64% frente a 39% de las familiares) como en España (69% frente a 55%) (Gráfico 10)
- las pymes murcianas **dirigidas por mujeres** (57%) frente a hombres (45%) (Gráfico 11), tanto en las pymes familiares (48% frente a 37%) como no familiares (88% frente a 62%)

Gráfico 10. Formación universitaria del gerente pymes españolas y murcianas por propiedad

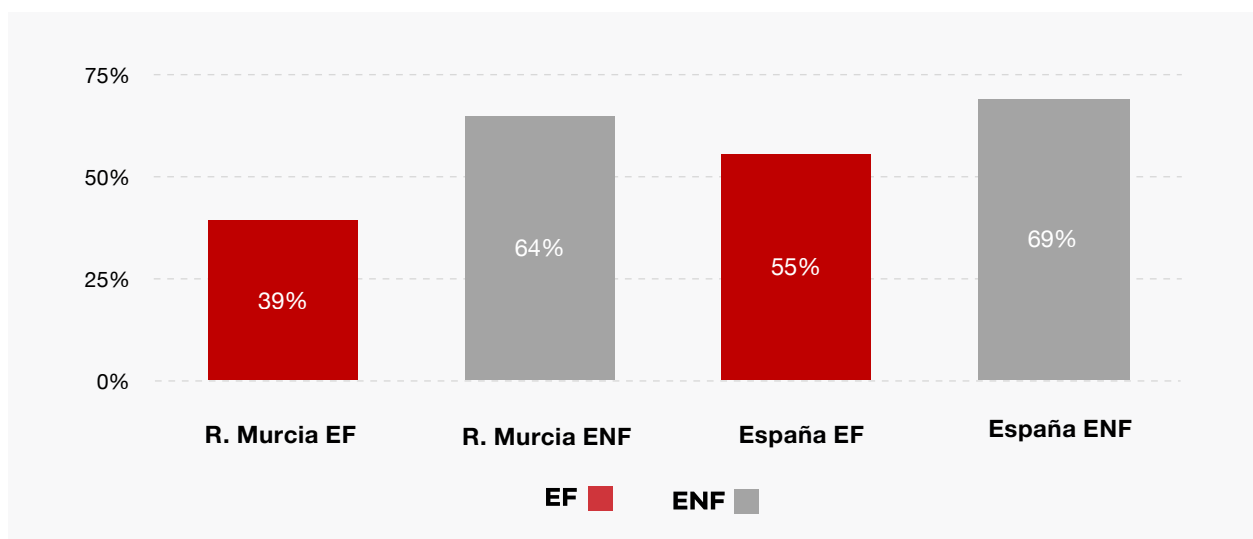
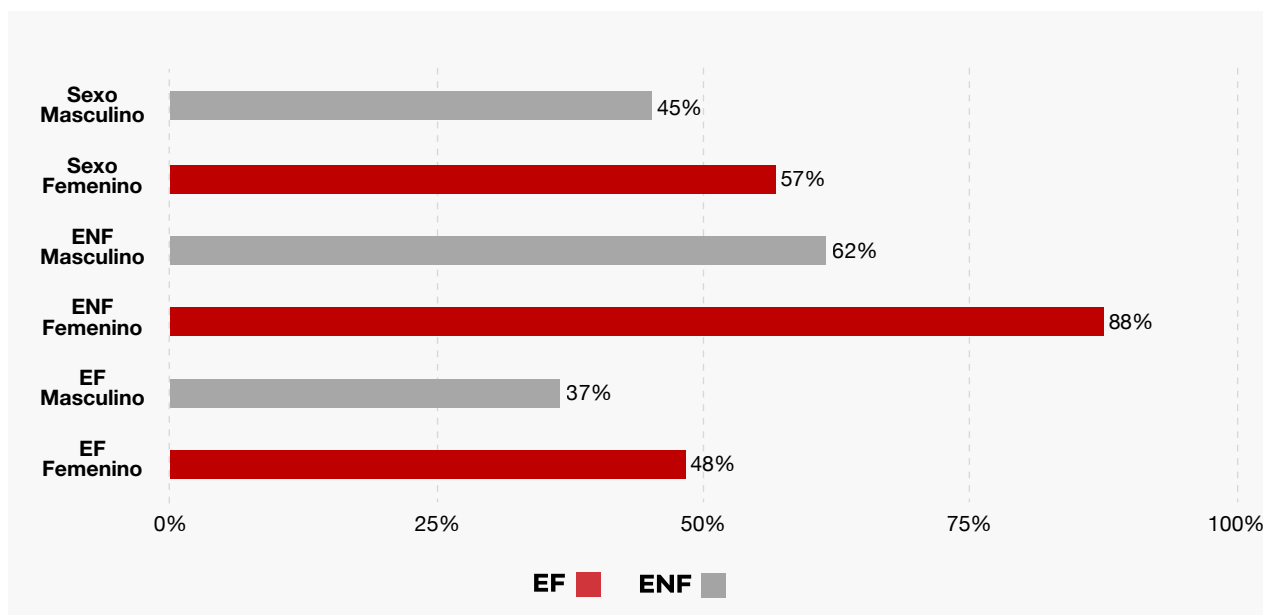


Gráfico 11. Formación universitaria del gerente pymes murcianas por sexo y propiedad



3.3. Equipo directivo

El tamaño medio de los equipos directivos de las pymes es algo superior en las no familiares (2,6 frente a 2,2 personas). No obstante, el 43,8% de las pymes no familiares está compuesto solo por una persona ocurriendo solo el 28,3% de los casos en las familiares. Por tanto, **es más habitual compartir la dirección en**

las pymes familiares. También es mayor la presencia femenina en sus equipos directivos, ascendiendo a 26% frente al 17,8% de las no familiares. De hecho, la proporción de empresas con mujeres directivas es sensiblemente mayor en las familiares (49%) frente a las no familiares (31,5%).

Tabla 1. Equipos directivos de las pymes R. Murcia por propiedad

	EF	ENF
Tamaño		
Nº medio personas en equipo directivo	2,2	2,6
Empresas con una persona en equipo directivo	28,3%	43,8%
Participación femenina		
Nº medio mujeres en equipo directivo	0,7	0,5
% mujeres en equipo directivo	26,0%	17,8%
Empresas con mujeres en equipo directivo	49,0%	31,5%

3.4. Planteamiento

A la parte fija del informe incorporamos este año el planteamiento de gobierno corporativo para los próximos años en términos de:

- *Profesionalización*, incorporación de nuevos socios y/o directivos ajenos a la propiedad.
- *Continuidad*, valorando la intención de transmisión generacional, venta o cierre de la empresa.

En una escala de 1=nada a 5=mucho, en el Gráfico 12 se muestran los resultados medios distinguiendo entre empresas familiares y no familiares de la Región de Murcia. Para un análisis más detallado, también se presenta el porcentaje de empresas que se plantean las diferentes opciones, para ello consideramos las respuestas entre 2 y 5.

Profesionalización

- La principal diferencia reside en la **menor incorporación de nuevos socios en las pymes familiares** tanto en planteamiento (17,1% frente a 21,9% de pymes no familiares), como en importancia (1,3 frente a 1,6)
- También es **menor la incorporación de directivos externos** por parte de las pymes familiares (16,4%) frente a las no familiares (19,2%), aunque otorgando el mismo nivel de importancia

Continuidad

- El 44,1% de **las pymes familiares murcianas se plantean la transmisión generacional** (frente al 24,7% de las no familiares) con un nivel de importancia superior (2,3 frente a 1,6)
- El planteamiento de venta es similar entre pymes familiares (25%) y no familiares (26%), difiriendo en **el cierre, superior en las familiares** (10,5%) frente a las no familiares (4,1%)

Gráfico 12. Planteamiento de Gobierno Corporativo de las pymes R. Murcia por propiedad



4. Situación empresarial

4.1 Índice Pyme de Confianza

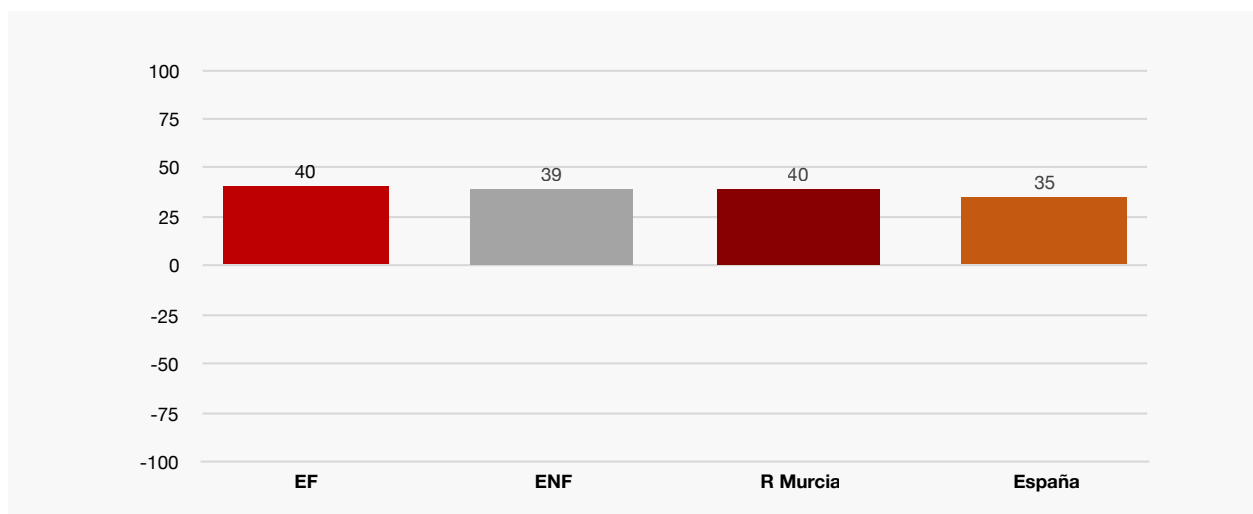
El Indicador Pyme de Confianza ($IP_{confianza}$) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de la evolución, del último año, y las expectativas previstas, para el próximo año, en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas.

Para cada variable se calcula un saldo diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para los resultados del pasado año como para expectativas. Este indicador

varía entre ± 100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma.

El $IP_{confianza}$ es **superior** (Gráfico 13) **en 5 puntos en R. Murcia** (40) al de España (35), siendo **ligeramente superior, un punto, en las pymes familiares murcianas** (40) frente a las no familiares (39).

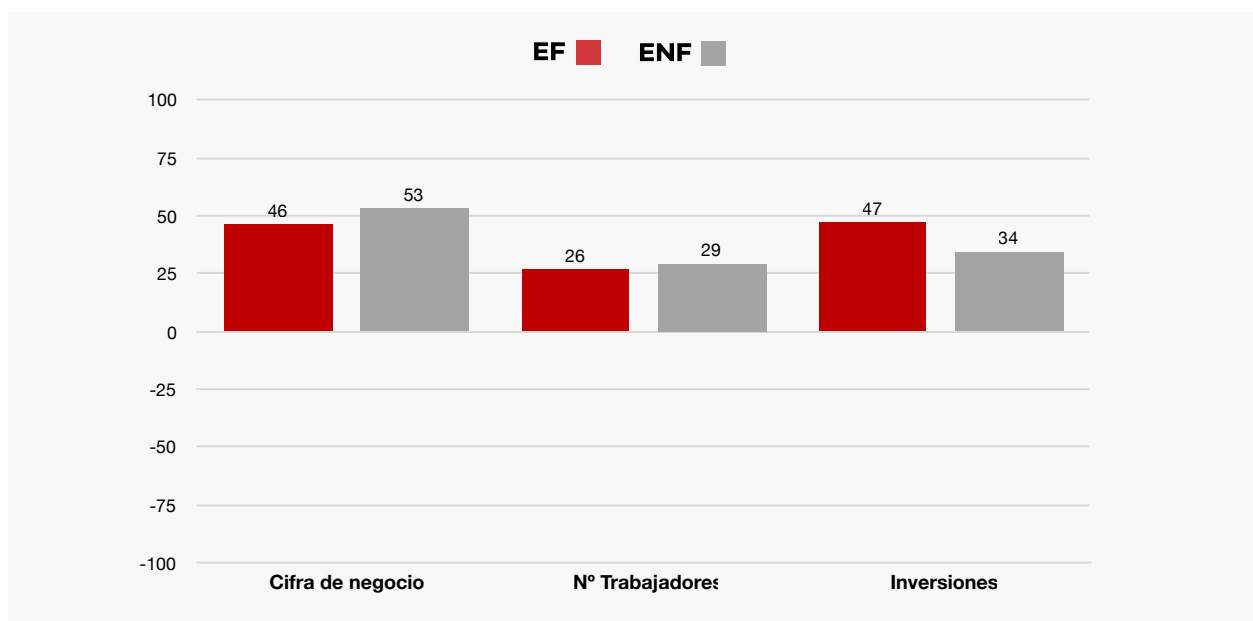
Gráfico 13. Índice Pyme de Confianza España y R. Murcia por propiedad



Los resultados entre pymes familiares y no familiares en la R. Murcia (Gráfico 14) explica que el valor superior en

el IPconfianza de las pymes familiares procede del **mejor comportamiento de las inversiones** (47 frente a 34).

Gráfico 14. Índice Pyme de Confianza R. Murcia componentes por propiedad

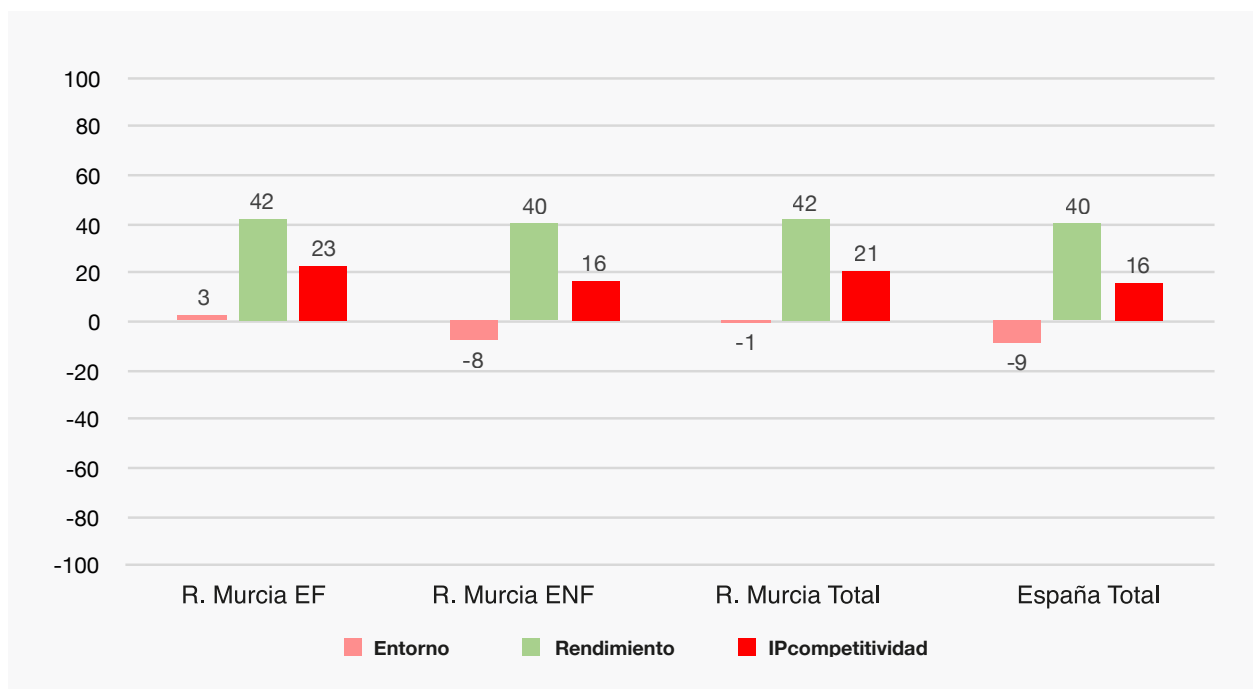


4.2. Índice Pyme de Competitividad

También desde este año elaboramos un Índice de Competitividad de la Pyme ($IP_{competitividad}$) que recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento). El Índice varía entre -100 y 100.

El $IP_{competitividad}$ (Gráfico 15) es superior para las pymes murcianas (21) respecto a las españolas (16), debido a la percepción de un entorno más propicio (-1 frente a -9), ya que el rendimiento es similar (42 y 40). Dentro de las pymes murcianas, **las familiares presentan un mejor resultado** (23) frente a las no familiares (16) también por una mejor percepción del entorno (3 frente a -8).

Gráfico 15. Índice Pyme de Competitividad España y R. Murcia por propiedad



El análisis de sus componentes en la pyme murciana, entorno (Gráfico 16) y rendimiento (Gráfico 17), revela **una mejor percepción de las pymes familiares de todas las dimensiones del entorno**, destacando la

situación económica, la estabilidad política y el marco legal/burocracia. También puntúan mejor en algunas variables internas/rendimiento como rapidez, eficiencia y satisfacción de clientes y empleados.

Gráfico 16. Conveniencia del entorno para las pymes murcianas por propiedad

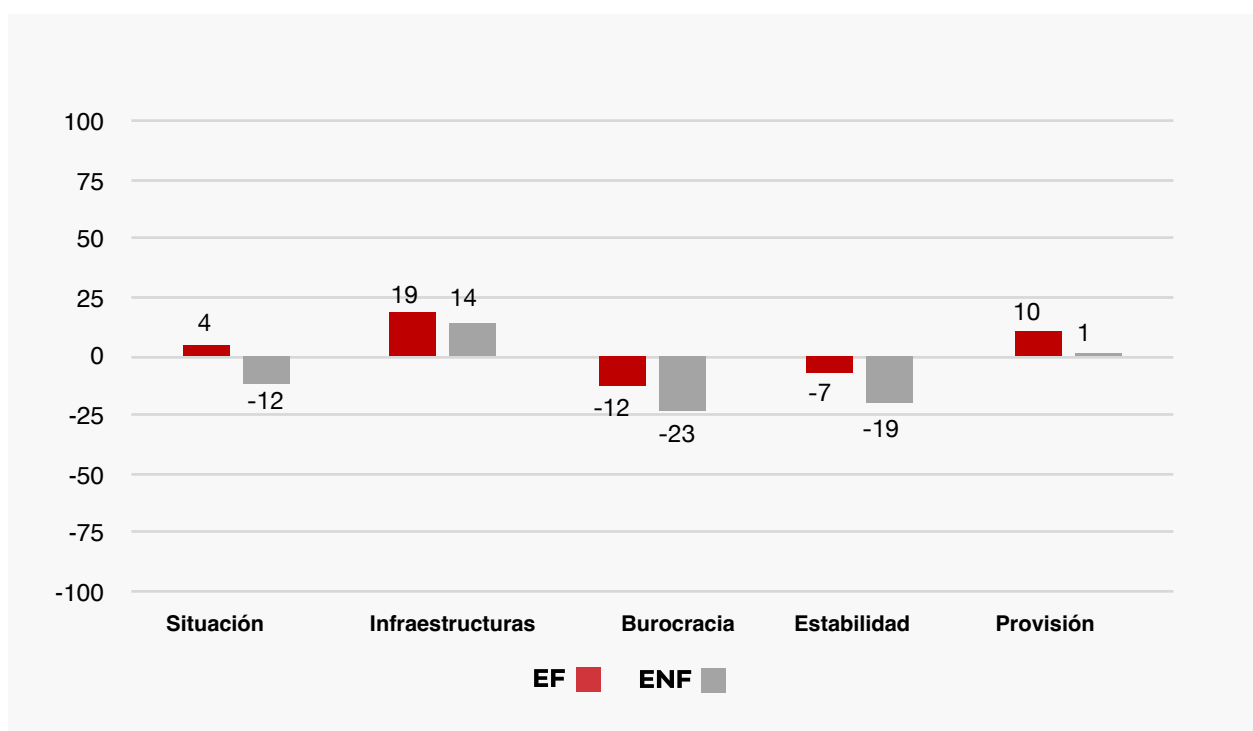
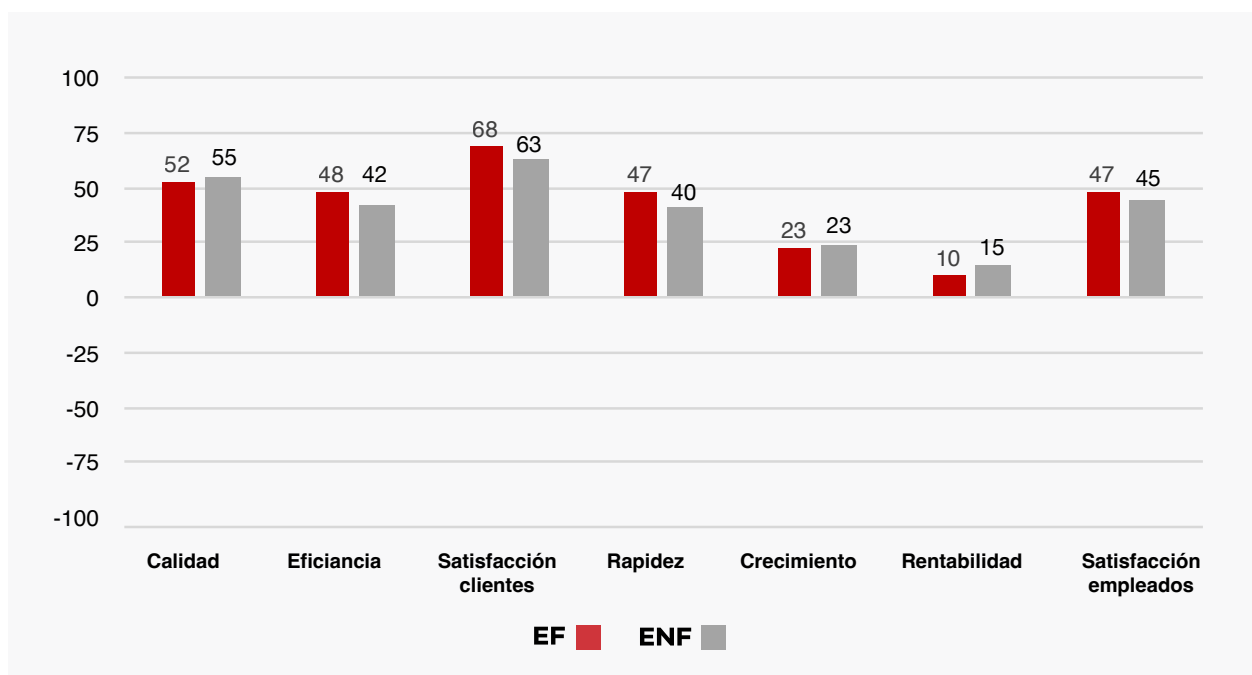


Gráfico 17. Rendimiento frente a competidores de las pymes murcianas por propiedad



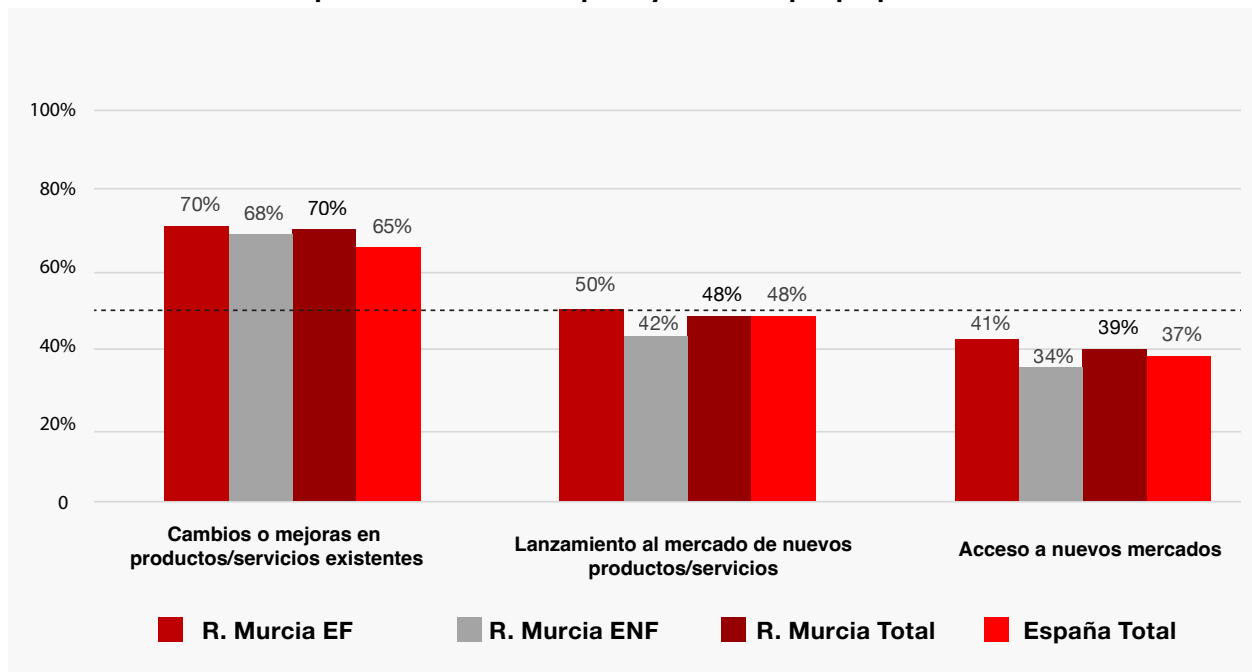
4.3. Innovación

En este apartado se analiza el comportamiento innovador de las pymes familiares murcianas.

En cuanto a las innovaciones en *producto* (Gráfico 18), es superior el número de pymes murcianas que han innovado los dos últimos años en cambios en productos

(70% frente a 65%) y en mercados (39% frente a 37%). En todos los componentes, **es superior la innovación en las pymes familiares murcianas respecto a las no familiares, destacando en nuevos productos** (50% frente a 42%) y mercados (41% frente a 34%).

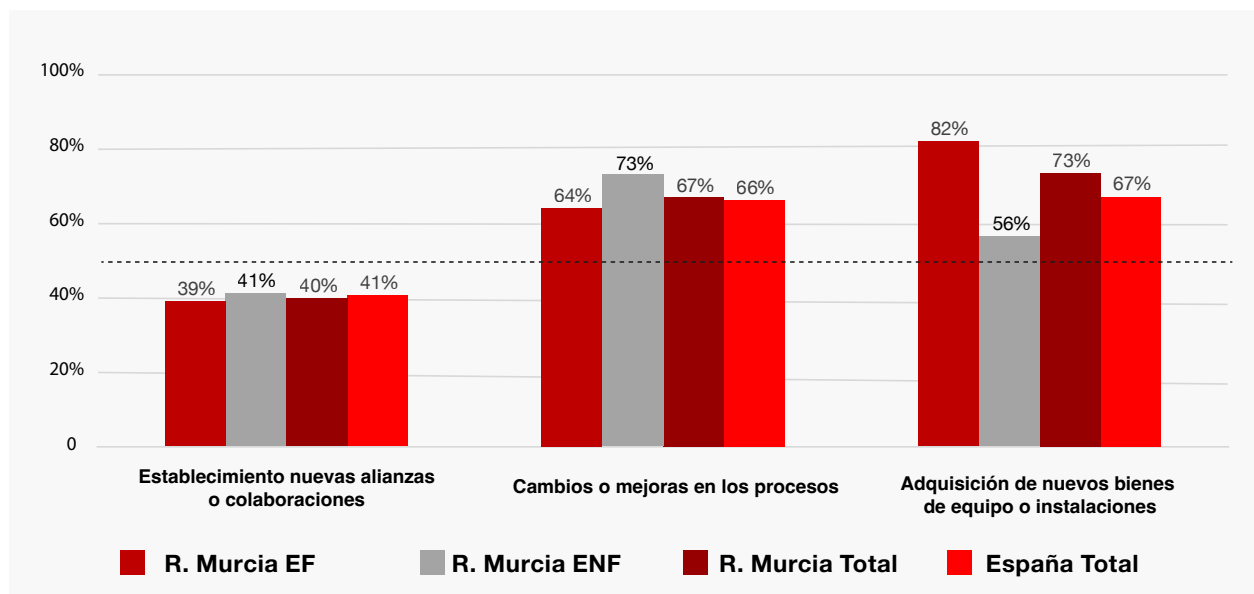
Gráfico 18. Innovación en producto-mercado España y R. Murcia por propiedad



Referente a la innovación en *proceso* (Gráfico 19), las pymes murcianas tienen un mejor comportamiento en la adquisición de nuevos bienes (73% frente a 67%) y similar en el resto. Dentro de las pymes murcianas,

las familiares respecto a las no familiares, tienen mejor comportamiento en **la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones** (82% frente a 56%), y peor en cambios o mejoras en procesos (64% frente a 73%).

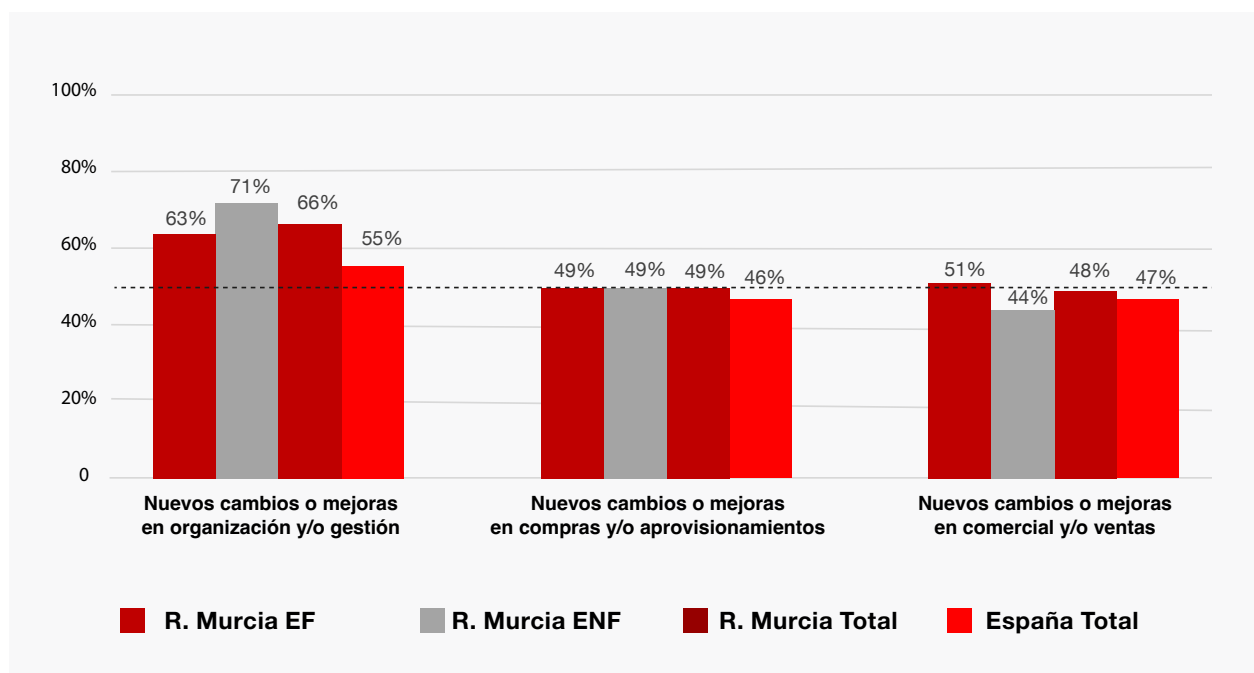
Gráfico 19. Innovación en procesos España y R. Murcia por propiedad



Finalmente, en cuanto a las innovaciones *organizativas* (Gráfico 20), las pymes murcianas tienen mejor comportamiento, especialmente en gestión (66% frente a 55%) y en compras (49% frente a 46%). Por

propiedad, las pymes familiares murcianas superan a las no familiares en **innovaciones comerciales** (51% frente a 44%) y peor en gestión (63% frente a 71%).

Gráfico 20. Innovaciones organizativas España y R. Murcia por propiedad



5. Gestión del Talento

La capacidad de contar con los mejores profesionales y aplicar su conocimiento a las necesidades de la empresa es fundamental para la supervivencia y la creación de valor empresarial. Necesidad acentuada en los últimos tiempos por la creciente preocupación por encontrar el talento que las empresas precisan. **En solo 10 años ha pasado de afectar solo al 3% de las empresas a ser un problema para el 62% de las empresas.** Las dificultades para encontrar profesionales se relacionan, por un lado, con su falta de preparación y compromiso y, por otro lado, con la demanda de condiciones laborales inasumibles en términos de remuneración, horarios, teletrabajo, estabilidad, entre otros³.

El primer atributo percibido por los profesionales a la hora de comprometerse es el *éxito de la empresa*, seguido de la *oferta de trabajo* en sí y las *oportunidades de promoción*. Por tanto, las empresas necesitan **analizar sus políticas de personal de manera que consigan atraer, desarrollar y retener el talento necesario**⁴.

Las **Pymes capitalizan el empleo y la generación de riqueza** ofreciendo un entorno laboral estable, especialmente las familiares, con valores como el trato personal. Pero a su vez, pueden ser percibidas como escenarios poco interesantes por las menores oportunidades de promoción y entornos laborales menos atractivos. Los cambios sociales y tecnológicos agravan los problemas para encontrar profesionales por lo que se vuelve más necesario revisar los planteamientos de gestión de personal.

Seguidamente se analizan los puestos más difíciles de cubrir, así como los conocimientos y habilidades más demandados. A continuación, se abordan los factores que dificultan la contratación de personal. Finalmente, se evalúan la importancia de diferentes prácticas de recursos humanos, así como medidas públicas de mejora del capital humano.

La información se presenta de manera combinada, para cada variable se informa del % de empresas afectadas y de la importancia que conceden en una escala de 1=nada a 5=mucho.

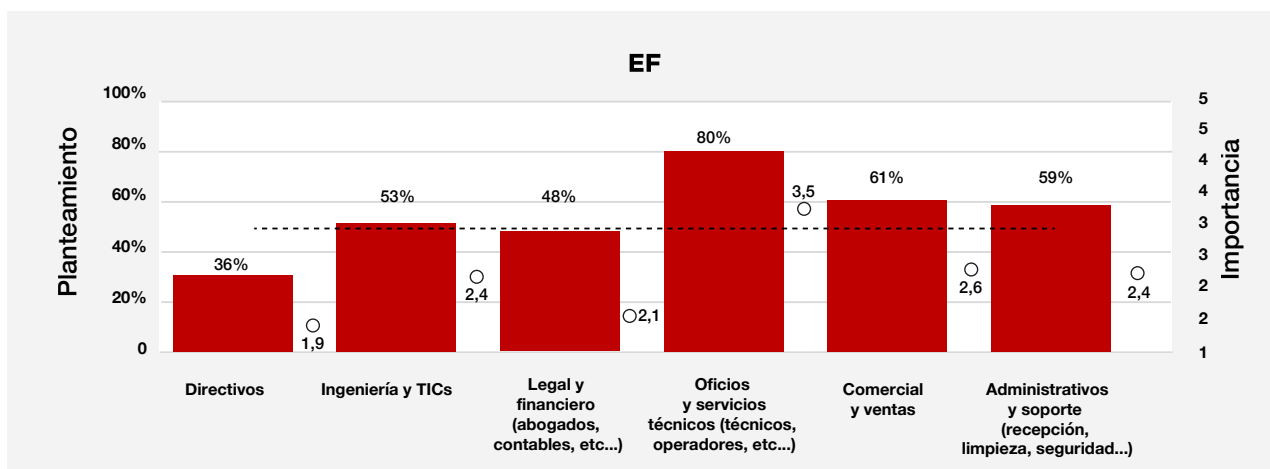
5.1. Dificultades

5.1.1. Puestos de trabajo

En general, **las pymes familiares murcianas encuentran más problemas para cubrir los diferentes puestos de trabajo** (Gráfico 21). El 80% encuentra problemas en *oficios y servicios técnicos* con una importancia de 3,5; frente al 63% y 2,7 de importancia de las pymes no familiares. En segundo

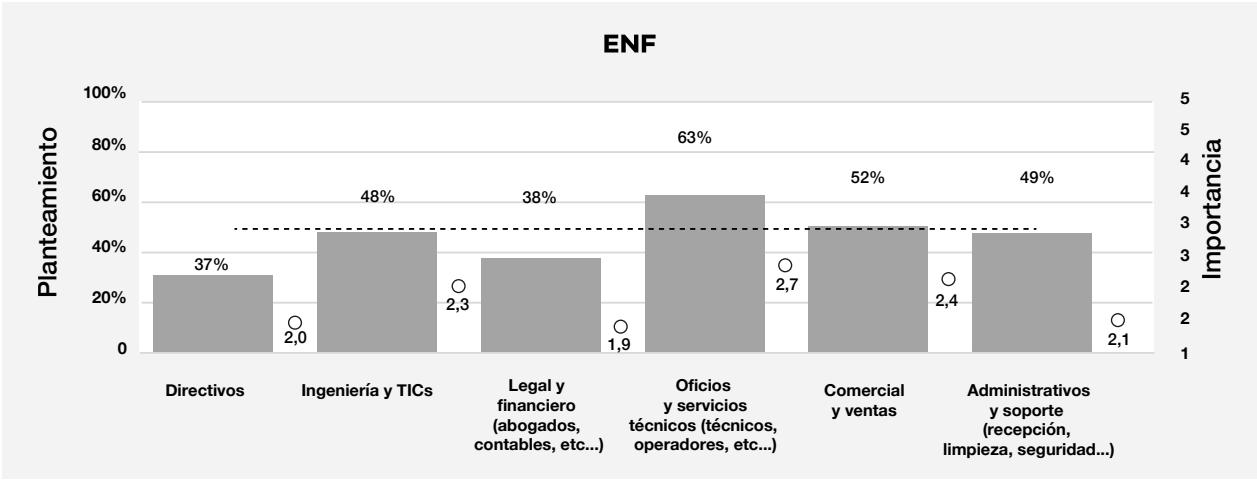
lugar, figuran los *puestos comerciales* que afectan al 61% de las pymes familiares (9 pp más que las no familiares) aunque ya con una importancia inferior a 3. Otras diferencias notables se producen en puestos administrativos y soporte (59%, 10 pp) y legales y financieros (48%, 10 pp).

Gráfico 21. Dificultad para cubrir puestos de trabajo en las pymes murcianas por propiedad



3. Meroño, A., Sánchez de la Vega, J., Duréndez, A., y Monreal, J. (2023) Escasez de personal cualificado. Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia, 23, 1-45.

4. Carrasco, A. J., Lozano, G., Meroño, A. L., & Sánchez, G. (2024). Dirección de personas en la empresa familiar. En L. Garces-Galdeano, L. Otero, & R. San José Cabeza, Manual de Empresa Familiar. Aranzadi.

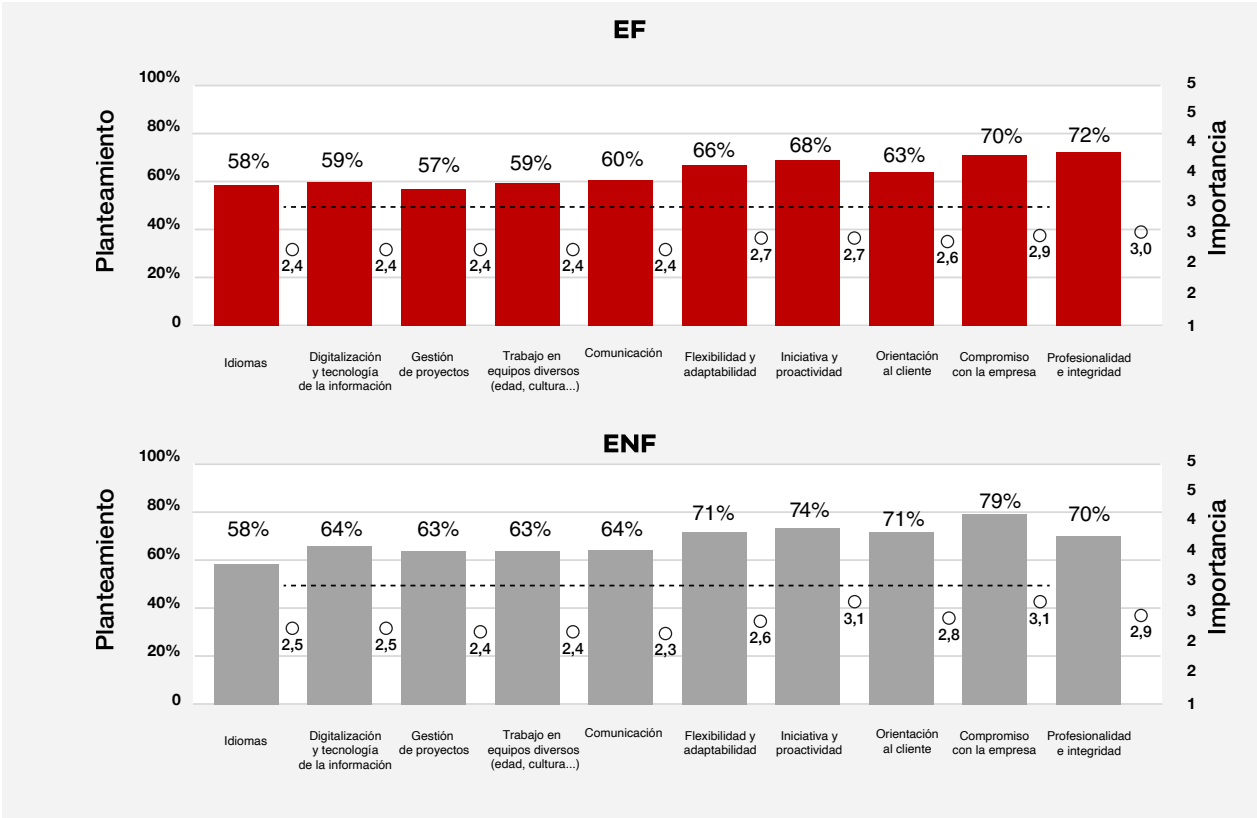


5.1.2. Conocimiento y habilidades

Los encuestados fueron preguntados sobre la importancia y dificultad de disponer en su empresa de una serie de conocimientos y habilidades (Gráfico 22). En este ámbito, **las pymes familiares murcianas encuentran menos dificultades**. Los dos más importantes son la *profesionalidad e integridad* (72%, -6 pp) y el *compromiso con la empresa* (70%, -6 pp),

- 9pp). En el capítulo de las diferencias, las pymes familiares encuentran menos problemas en contar con profesionales con orientación al cliente (63%, -8 pp), también cabe mencionar los menores problemas para contar con personal con iniciativa y profesionalidad (68%, -8 pp).

Gráfico 22. Dificultad de disponibilidad de conocimientos y habilidades en las pymes murcianas por propiedad

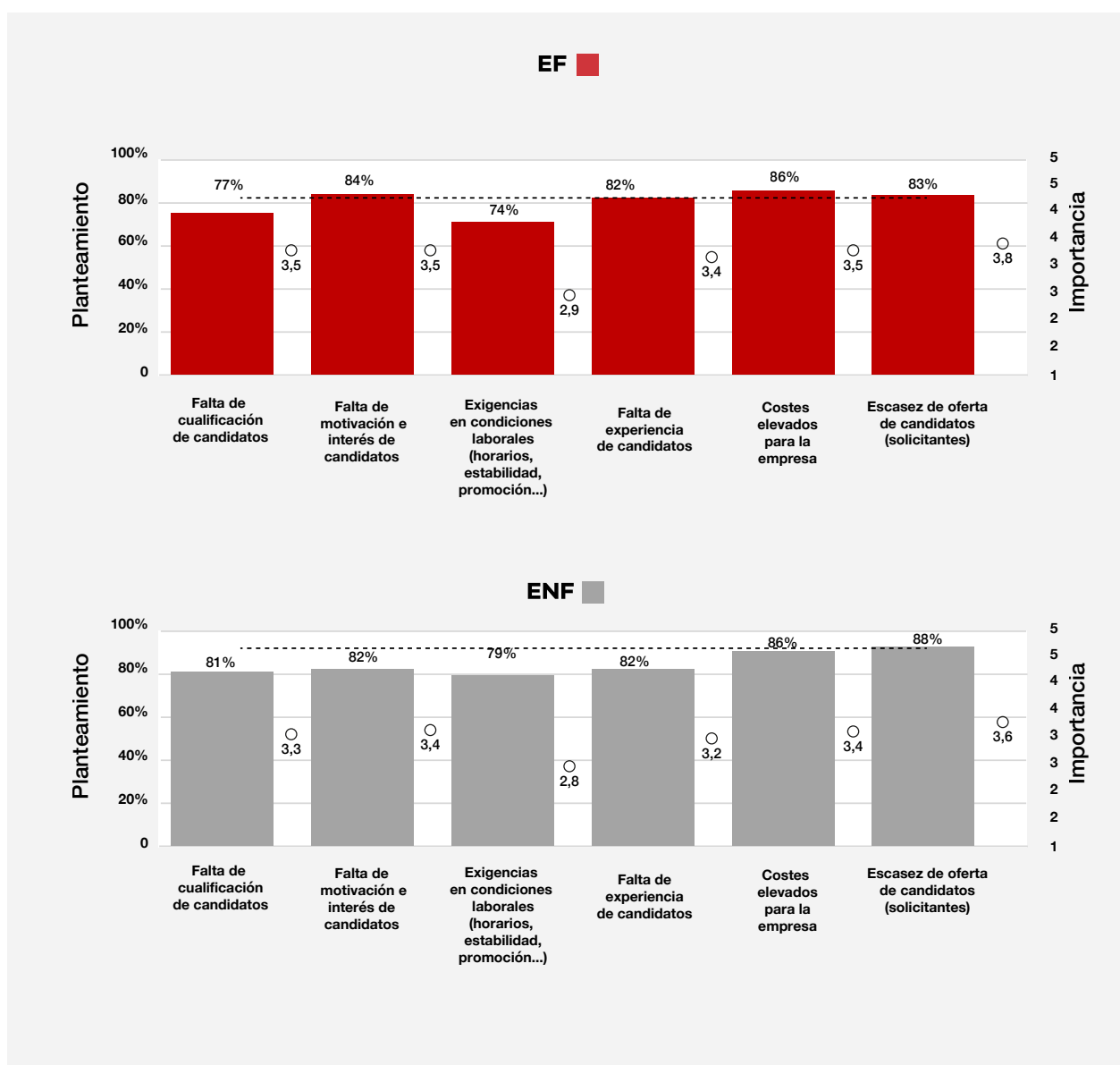


5.1.3. Contratación

En comparación con las dificultades de cubrir determinados puestos de trabajo o contar con los conocimientos y habilidades pertinentes, **los factores que dificultan la contratación de personal son relevantes** (Gráfico 23). Fundamentalmente hacen referencia a la oferta (cualificación, motivación, experiencia, escasez) y las implicaciones para la empresa (exigencia condiciones laborales y costes). Tanto las pymes familiares, como las que no, puntúan por encima de 3 prácticamente todas las variables, afectando como mínimo al 74% de las empresas, llegando al 88%.

De nuevo, como en el caso de conocimientos y habilidades, **las pymes familiares murcianas encuentran menos problemas** a la hora de contratar a los profesionales que demandan. La *escasez de profesionales* es el factor al que más importancia conceden las pymes murcianas, afectando al 83% de las pymes familiares (-5 pp). El segundo problema más relevante son los *costes elevados* para la empresa, en este caso sin diferencias por el carácter familiar. Sí se presentan en la falta de cualificación (77%, -4 pp) y las exigencias en las condiciones laborales (74%, -5 pp).

Gráfico 23. Factores que dificultan la contratación en las pymes murcianas por propiedad



5. Acciones

5.1. Dirección de personas

Los planteamientos de dirección de personas han sido agrupados en tres grupos:

Tabla 2. Planteamiento de dirección de personas

Desarrollo del talento	- Formación de trabajadores y directivos - Reorganización (promoción interna, reubicaciones...)
Atracción del talento	- Búsquedas externas - Convenios institucionales (Universidades...) - Externalización o subcontratación
Retención del talento	- Mejora de condiciones laborales (sueldos, horarios...) - Mejora de la reputación de la empresa - Mejora de ambiente laboral - Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo - Diseño de planes de carrera

Para cada acción se ha preguntado si son realizadas y, en este caso, el nivel de importancia que le conceden (1=muy poca, a 5=mucha). Los resultados se representan en forma de mapa para las pymes familiares (Gráfico 24) y las no familiares (Gráfico 25).

Una primera valoración general es que las **acciones de retención son las más practicadas junto con la formación**. La excepción es el **diseño de planes de carrera que resulta entre todas las acciones la menos implantada** tanto en las pymes familiares (22%) como en las no familiares (27%). Las acciones de atracción cuentan también con escaso nivel de implantación, especialmente **los convenios institucionales** y la **externalización** o subcontratación.

Destaca la diferencia en el uso de los primeros en las pymes familiares (41%) frente a las no familiares (59%).

Concretamente, las acciones más implantadas en la pyme familiar son la mejora del ambiente laboral (86%, +3 pp), mejora de las condiciones laborales (82%, - 5 pp) y la formación de trabajadores y directivos (80%, -2 pp).

En cuanto a la importancia, en general, las pymes familiares presentan puntuaciones que están por encima de las no familiares, especialmente las diferencias son mayores en, y por este orden: externalización, mejora de las condiciones laborales, formación, convenios institucionales y mejora del ambiente laboral.

Gráfico 24. Mapa de acciones de dirección de personal en la pyme familiar murciana: realización e importancia

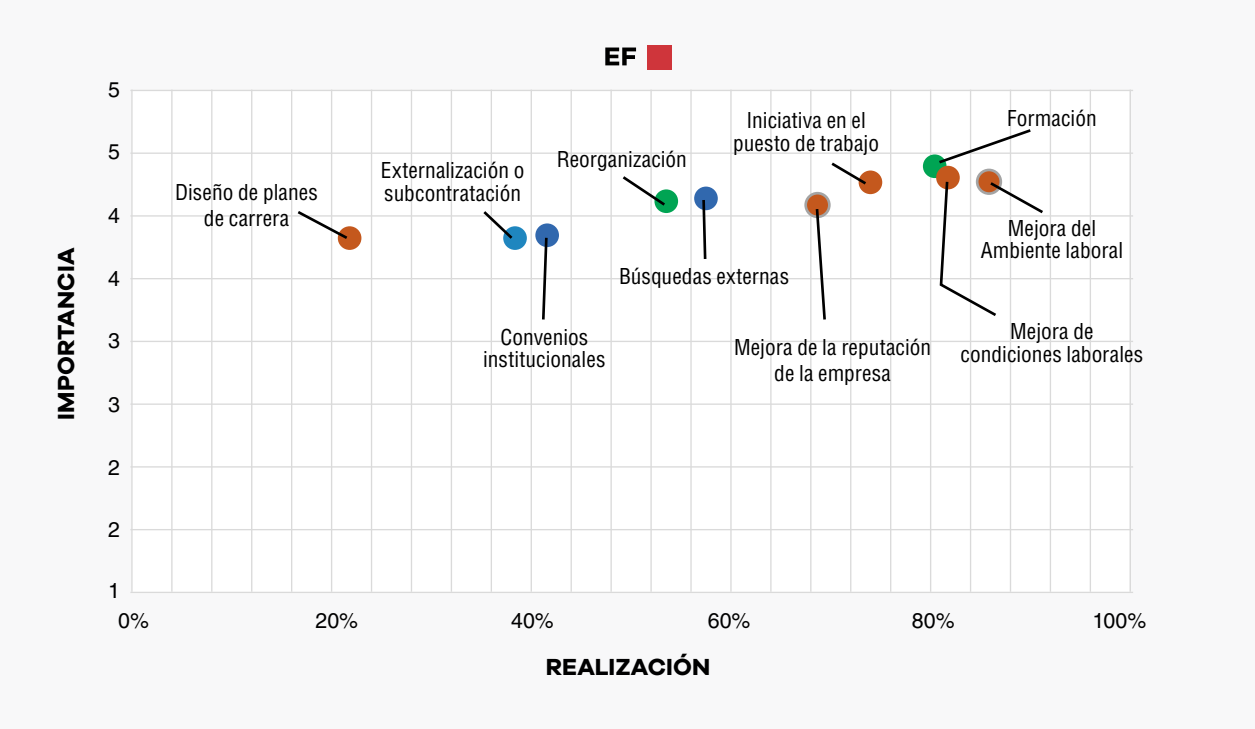
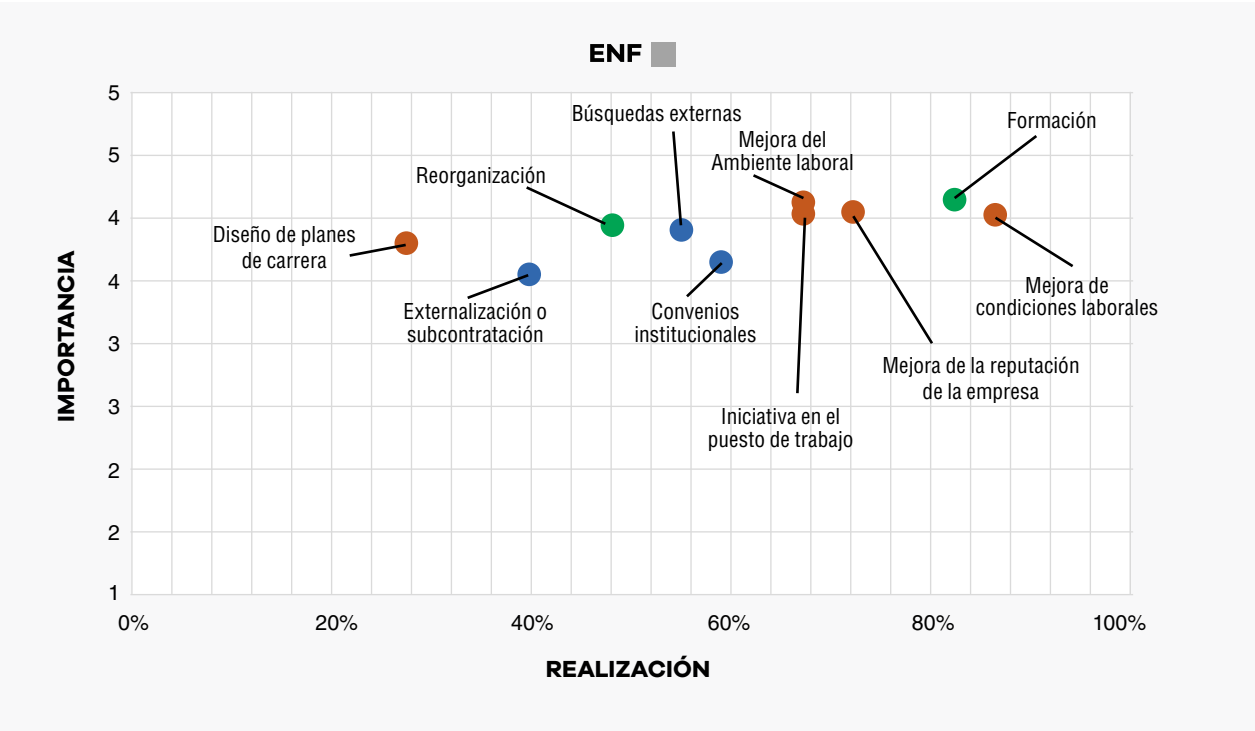


Gráfico 25. Mapa de acciones de dirección de personal en la pyme no familiar murciana: realización e importancia

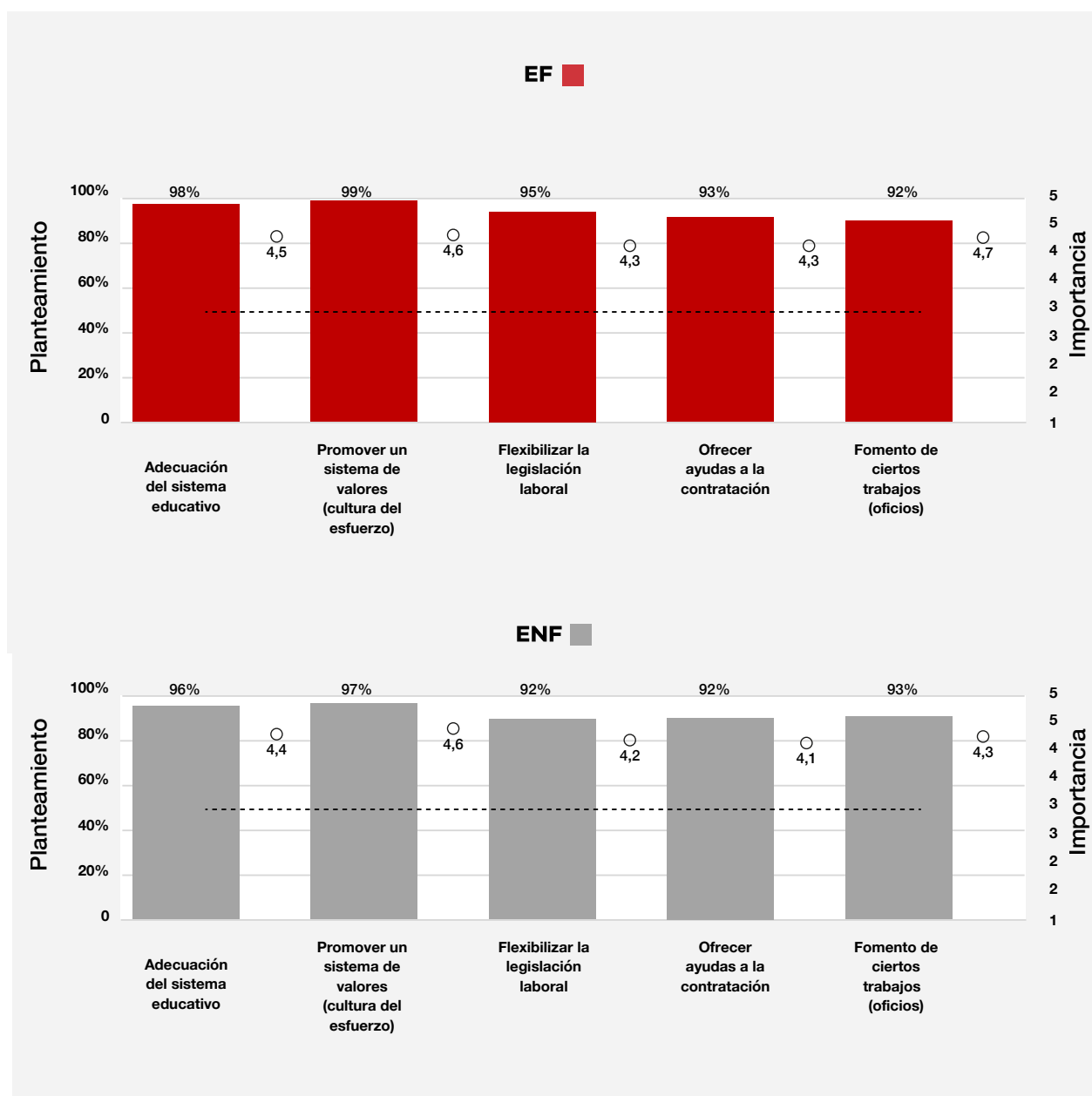


5.2. Medidas públicas

Existe un elevado consenso sobre la **importancia de que los poderes públicos se impliquen** para mejorar la cualificación y disponibilidad de capital humano (Gráfico 26). Prácticamente todas las pymes familiares están de acuerdo de la necesidad de promover un **sistema de valores orientado al esfuerzo**, así como **adecuar el sistema educativo**.

En cuanto a las diferencias entre pymes familiares y no familiares, las primeras están más de acuerdo en flexibilizar la legislación laboral (95%, +4 pp). Respecto a la importancia de las diferentes medidas, las pymes familiares son más partidarias del fomento de ciertos oficios (4,7) y de ofrecer ayudas a la contratación (4,3).

Gráfico 26. Medidas públicas de capital humano pymes murcianas por propiedad



Resumen Ejecutivo

Metodología	
Población	• Microempresas (6 a 9 trabajadores) • Pequeñas (10 a 49 trabajadores) • Medianas empresas (50 a 249 trabajadores)
Muestra	• 633 micropymes españolas • 225 micropymes Región de Murcia
Recogida de información	• Encuesta estructurada telefónica • Junio y Julio 2024

Datos Generales	
Empresa Familiar	• 66% de las pymes en España se consideran empresas familiares, el 68% en la Región de Murcia
Tamaño	• Las pymes familiares murcianas tienen mayor presencia (72%) en las empresas pequeñas (entre 10 y 50 empleados)
Sectores	• Proporcionalmente mayor presencia de pymes familiares en Construcción (87%), y más baja en Servicios (54%)

Gobierno Corporativo	
Antigüedad	• Mayor antigüedad de las pymes familiares de la Región: ◦ 25 años frente a 20 años de las no familiares ◦ 55% superan 50 años, frente a 24% no familiares • La proporción de pymes familiares crece con la antigüedad, 55% entre las de menos de 10 años, y 85% de las de más de 50 años
CEO sexo	• Más gerentes mujeres (19%) en las pymes familiares murcianas que las no familiares (11%)
CEO formación	• Menor formación universitaria pymes familiares murcianas (39%) frente a no familiares (64%) • Mayor formación en las pymes dirigidas por mujeres (57% frente a 45%)
Equipo directivo	• Más habitual en las pymes familiares murcianas: ◦ Existencia de equipos directivos frente a dirección personal (72% frente a 66%) ◦ Mayor presencia femenina: 26% mujeres de promedio frente a 18% en no familiares; 49% empresas con mujeres en el equipo directivo frente a 31% de las no familiares
Planteamiento	• Profesionalización: ◦ Menor incorporación de nuevos socios y directivos externos: 17% pymes familiares frente a 22% no familiares • Continuidad ◦ Mayor intención de transmisión generacional: 44% familiares frente a 25% no familiares

Situación Empresarial	
Índice Pyme de Confianza	• Superior R. Murcia (39,6) frente a España (35,2) • Superior pymes familiares murcianas (39,9) frente a no familiares (39), fundamentalmente por comportamiento de las inversiones
Índice Pyme de Competitividad	• Superior R. Murcia (21) frente a España (16) • Superior pymes familiares murcianas (23) frente a no familiares (16) por una mejor valoración del entorno
Innovación	• Superior la innovación en las pymes familiares murcianas respecto a las no familiares, destacando en nuevos productos (50% frente a 42%) y mercados (41% frente a 34%) • Las pymes murcianas familiares, respecto a las no familiares, tienen mejor comportamiento en la adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones (82% frente a 56%), y peor en cambios o mejoras en proceso (64% frente a 73%) • Las pymes familiares murcianas superan a las no familiares en innovaciones comerciales (51% frente a 44%) y peor en gestión (63% frente a 71%).

Gestión del Talento: Dificultades	
Puestos de trabajo	• Las pymes familiares murcianas encuentran más problemas para cubrir los diferentes puestos de trabajo, especialmente: oficios (80% frente a 63%) y comerciales (61% frente a 52%).
Conocimientos	• Menos dificultades para pymes familiares murcianas, los dos más importantes: profesionalidad e integridad (72% frente a 78%) y compromiso (70% frente a 79%)
Contratación	• Más relevantes que las dificultades para cubrir puestos de trabajo o disponibilidad de conocimientos • Las pymes familiares murcianas encuentran menos problemas siendo los más importantes: escasez de profesionales (83% frente a 88%), los costes elevados (86% en ambos tipos de pymes) y falta de cualificación (77% frente a 81%)

Gestión del Talento: Acciones	
Dirección de personas	• Las acciones de retención son las más practicadas junto con la formación, excepto planes de carrera que son las menos implantadas (22% en familiares y 27% en no familiares) • Menor recurso de las pymes familiares a la realización de convenios institucionales (41% frente a 59%) • Las acciones más implantadas en la pyme familiar son la mejora del ambiente laboral (86%, +3 pp), mejora de las condiciones laborales (82%, - 5 pp) y la formación de trabajadores y directivos (80%, -2 pp).
Medidas públicas	• Prácticamente todas las pymes familiares están de acuerdo de la necesidad de promover un sistema de valores orientado al esfuerzo, así como adecuar el sistema educativo • Las pymes familiares conceden más importancia a la flexibilización del mercado laboral y el fomento de ciertos oficios

Anexo. Metodología de investigación

El diseño de la muestra y del cuestionario han sido realizados con las suficientes garantías para obtener una información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre los diversos aspectos que aborda este trabajo.

Estructura de la muestra

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron los siguientes estratos: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaños (microempresas, pequeñas y medianas empresas). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica y una plataforma online.

Dado que el resultado final obtenido no es íntegramente proporcional a la población, fue necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados. Esto asegura un procedimiento objetivo y comparable para determinar la adecuación de la muestra a los objetivos de la investigación. No obstante, es importante resaltar que las distintas pruebas y contrastes estadísticos, que serán realizados en las posteriores fases del análisis, contarán con su nivel de significación o grado de precisión determinado a partir de los datos realmente obtenidos en la encuesta y de acuerdo con las técnicas estadísticas utilizadas y el nivel de agregación establecido en cada caso.

La muestra finalmente obtenida fue de 636 empresas españolas y 225 Pymes murcianas (en la Tabla 3 puede verse la distribución por sector y tamaño). Adicionalmente, se determina un error muestral global de 4 puntos con un nivel de confianza del 95% para la muestra nacional, y un error muestral de 6,6 puntos para la muestra de la Región de Murcia. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) se obtienen del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2023).

Tabla 3. Estructura de la muestra y error muestral

	nº de empresas ESPAÑA	nº de empresa R. MURCIA
Industria	100	47
Construcción	82	31
Comercio	120	50
Servicios	334	97
Microempresa (6 a 9 asalariados)	281	105
Pequeña (10 a 49 asalariados)	307	108
Mediana (50 a 249 asalariados)	48	12
Total de la muestra	636	225
Error muestral (nivel de confianza 95%)	4,0	6,6

Selección de las variables y diseño del cuestionario

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la empresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de las Pymes. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha prestado especial atención al orden y estructura de los bloques de preguntas, con la extensión más breve posible que permitiese una redacción clara y adecuada con el objetivo de reducir al máximo los posibles problemas de interpretación y obtención de datos en el proceso de cumplimentación del cuestionario.

Las técnicas de captación de información fueron la encuesta telefónica y electrónica, utilizando como soporte un cuestionario cerrado. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos

investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en dos bloques. En el primero, se pregunta a los encuestados sobre los rasgos generales de sus empresas, como el sector de actividad, el número de empleados, antigüedad, el género del gerente, el control familiar de la empresa, planteamiento de gobierno corporativo, las expectativas de crecimiento de empleo y ventas, la actividad innovadora y del rendimiento de la pyme.

En el segundo bloque se recoge información sobre la gestión del talento tema central de este informe, en concreto, a) dificultad para cubrir determinados puestos de trabajo; b) conocimiento y habilidades críticos; c) dificultad de contratación de personal; actividades de recursos humanos; y d) opinión sobre medidas públicas.



**La Cátedra de
Competitividad es una
iniciativa del Colegio de
Economistas de la Región
de Murcia, la Universidad
Politécnica de Cartagena y
la Universidad de Murcia con
el patrocinio de CaixaBank,
Banco Sabadell, Cajamar
y Caja Rural Central.**