

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA

Jessica Mendoza Moheno, jessica_mendoza@hotmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Martín Aubert Hernández Calzada, martinh@usal.es, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Blanca Cecilia Salazar Hernández, salazar.bc@gmail.com, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

La dirección de recursos humanos ha tenido una evolución importante en los últimos años para ser considerada en la estrategia organizacional. Los cambios mundiales de la actualidad exigen a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) contar en su estructura organizacional con un departamento de recursos humanos, así como la aplicación de prácticas de recursos humanos acordes con la estrategia adoptada por cada organización. El objetivo de la presente investigación es doble, por un lado, pretendemos determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, conforme a la estrategia adoptada por la empresa, con base en la tipología de Miles y Snow, y por el otro, si las prácticas de recursos humanos pueden influir sobre la estrategia. Los resultados reflejan que la estrategia más utilizada por las MiPyMEs en el estado de Hidalgo, México, es la de tipo exploradora, seguida por la analizadora y la defensiva, un mínimo porcentaje se sitúa en el tipo reactiva. Se registran diferencias significativas en la utilización del reclutamiento y selección, formación y los sistemas de pago variable entre las empresas. La contribución de este trabajo es la definición de las prácticas de recursos humanos utilizadas por las empresas, según el tipo de estrategia que afirma tener la organización.

Palabras clave: Prácticas de recursos humanos, estrategia, MiPyMEs

ABSTRACT

Human resource management has had an important evolution during the past years in order to be considered in the organizational strategy. The worldwide changes demand micro, small and medium enterprises to have a human resource department in their organizational structure, according to the strategy adopted. The purpose of this paper is double, first, we try to determine in what measure micro, small and medium enterprises use human resource practices, according to the adopted type of strategy, proposed by Miles and Snow, and second, to determine if human resource practices can have an influence in the strategy. The results show that the most common strategy used is the prospector, followed by the analyzers and the defensives. A minimum percentage is situated in the reactive typology. There are significant differences registered in the use of recruitment and selection, training and incentive programs between the enterprises. The contribution of this paper is the definition of human resource practices used by the organizations, according to the type of strategy.

Key words: Human resource practices, strategy, micro, small and medium enterprises

I. INTRODUCCIÓN

Parte del éxito competitivo de las organizaciones está en la formulación de mecanismos que permitan atraer y retener a los empleados, siendo prioritario prestar atención especial a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y permitan gestionar correctamente el conocimiento organizativo (Rubio y Aragón, 2006).

Durante los últimos años, la dirección de recursos humanos ha tomado una especial importancia, al considerar al personal de las organizaciones como recursos estratégicos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se han

realizado, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), aún no han logrado ajustarla, y mucho menos, integrarla en el proceso de formulación de la estrategia competitiva.

Existen diversas razones por las cuales las MiPyMEs parecen estar un paso atrás en lo relacionado con las prácticas de recursos humanos. En la actualidad, no todas las MiPyMEs cuentan en su estructura organizacional con un Departamento de Recursos Humanos. Esta situación evidencia una falta de profesionalización de las prácticas de recursos humanos que lleva a los encargados del proceso de gestión de personal a asumir cuestiones meramente administrativas (Rubio y Aragón, 2006), enfocándose únicamente en las funciones básicas de contratación y pago de nómina, sin tomar en cuenta prácticas que busquen desarrollar, motivar y retener al personal. Específicamente en el Estado de Hidalgo, las prácticas de recursos humanos más utilizadas por estas empresas son la formación y el reclutamiento y la selección (Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete, 2007), aunque su aplicación es prioritariamente empírica.

La estrategia juega un papel fundamental para el desarrollo de las empresas, de cuya aplicación depende en gran medida el éxito o el fracaso de las mismas. A partir de ello, surge la necesidad de aplicar prácticas que se ajusten a la estrategia. Miles y Snow (1978) propusieron una tipología para las empresas, según el tipo de estrategia que estuvieran realizando, distinguiendo cuatro tipos de organizaciones: a) exploradora, b) analizadora, c) defensiva y d) reactiva. Esta tipología ha sido utilizada principalmente para determinar la estrategia dirigida al desarrollo de productos y el mercado, sin embargo, en esta investigación relacionamos esta tipología con las prácticas de recursos humanos, para determinar cuáles son las prácticas que cada tipo de empresa utiliza, por lo que, el objetivo de este trabajo consiste en determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, conforme a la estrategia aplicada por la empresa, con base en la tipología de Miles y Snow, así como determinar si las prácticas de recursos humanos pueden influir sobre la estrategia

El trabajo se estructura de la siguiente forma. La segunda parte contiene la fundamentación teórica sobre la que se fundamenta la investigación, la tercera se refiere a la metodología utilizada, en el cuarto apartado se describen los resultados alcanzados, finalmente se incluyen las conclusiones y se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron de base para lograr el objetivo de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

La dirección de recursos humanos en las MiPyMEs

En los últimos años, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) han sido objeto de estudio, generándose investigaciones importantes. Sin embargo, en lo relativo a la Dirección de Recursos Humanos, son escasos los trabajos encontrados en la literatura (Cheng, 2000; Fernández, Castresena y Fernández, 2006; Heneman, Tansky y Camp, 2000; Wittke, Astegui, González, Leopold, Martucci, Montero, Pérez y Osta, 2004; Zheng, Morrison y O'Neil, 2006).

Se ha argumentado que las MiPYMEs aplican en menor grado y con menor frecuencia que las de tamaño grande, las prácticas profesionales de recursos humanos (De Kok, Uhlander y Thurik, 2006), aunque Deshopande y Golhar (1994) lograron demostrar que entre las pequeñas y grandes empresas no existen diferencias

significativas en la utilización de prácticas de recursos humanos, sobre todo en lo relacionado con el proceso de selección. En ambos casos, se utilizan entrevistas directas a candidatos y pruebas escritas; únicamente las pequeñas empresas suelen aplicar en mayor medida las pruebas de trabajo. Específicamente en la formación, el tamaño de la empresa es un factor relevante, al ser las grandes empresas las que invierten más en la formación de los trabajadores (Fernández, Castresena y Fernández, 2006).

Heneman et al (2000), a partir de una encuesta realizada a 173 directivos de pequeñas empresas en los Estados Unidos, señalan que la dirección de recursos humanos es de importancia significativa para los empresarios y buscan el ajuste de los empleados con la cultura organizacional. Carrasco y Rubio (2007), en una investigación llevada a cabo en 370 PyMEs familiares, presentan evidencia de que aquellas que utilizan prácticas de recursos humanos más profesionalizadas y formalizadas tienen mayor éxito, que las que utilizan prácticas tradicionales.

Por su parte, Rubio y Aragón (2006) demuestran que en las pequeñas empresas, el proceso de selección y la retribución son variables que influyen en el éxito competitivo. El proceso de selección riguroso que siguen las Pymes competitivas permite contratar personal que se adecue a las necesidades de la empresa, de igual forma, la retribución a los empleados permite atraer y retener personal competente.

Son varios los problemas relacionados con la dirección de recursos humanos a los que se enfrentan las MiPyMEs como son el reclutamiento, la motivación, la retención de empleados (Hornsby y Kuratko, 1990) y la contratación de personal calificado (Zevallos, 2006). Estos problemas se derivan de la escasa existencia de un departamento de recursos humanos en estas empresas. En el caso de las microempresas, difícilmente cuentan con un departamento de recursos humanos, el propietario es quien contrata, paga nómina, evalúa el desempeño y despide. Sin embargo, a medida que el tamaño de la empresa crece, se tiene una mayor estructura organizacional, de tal forma que en las pequeñas y medianas empresas se observa con mayor frecuencia que las microempresas, la existencia de un departamento de recursos humanos formalizado, aunque se ha demostrado que otras áreas funcionales como finanzas, producción y marketing, usualmente tienen mayor preferencia (McEvoy, 1984).

Algunos estudios han demostrado que estas empresas utilizan prácticas de recursos humanos específicas que motivan a los empleados. En lo referente a la aplicación de los sistemas de incentivos, éstos suelen ser integrales y más específicos, logrando tener un impacto importante en su desempeño (Mendoza y Hernández, 2008). Deshopande y Golhar (1994) enfatizan el predominio que existe en las MiPyMEs de la utilización del reclutamiento interno (sistema *make*) sobre el externo (sistema *buy*), aunque otros estudios han demostrado que uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan son los altos índices de rotación (Mendoza y Hernández, 2008).

En contraposición, Fernández y Nieto (2001) afirman que los programas y políticas de administración, por lo general, no ocasionan grandes disturbios a las MiPyMEs, debido a su gran capacidad de adaptación, además, gracias a su estructura organizacional tan sencilla y simple tienen la posibilidad de responder con mayor velocidad ante los cambios que demanda el mercado. Zheng et al (2006) afirman que las MiPyMEs gozan de una

gran flexibilidad, derivada de su estructura organizacional, lo que les permite tener una gran flexibilidad, esta característica las hace tener una ventaja considerable sobre las grandes.

La dirección de recursos humanos y la estrategia organizacional

Durante los últimos años, la estrategia organizacional ha cobrado un especial interés en la investigación, al estar las organizaciones fuertemente condicionadas por las fuerzas externas del ambiente, afectando de igual forma la dirección de recursos humanos de las empresas (Gómez-Mejía, Balkin, y Candy, 1996), lo que ha hecho que los empresarios comiencen a valorarla como un medio para llegar a ocupar una posición competitiva en un mercado global de alta tecnología y una economía basada en el servicio (Miles y Snow, 1978), llegando a considerarla como estratégica (Sastre y Aguilar, 2003).

La dirección de recursos humanos ha tenido una evolución en los últimos años, siendo necesaria su integración al proceso estratégico de la organización (Peña y Hernández, 2007), al entender los recursos humanos como activos de una clara naturaleza estratégica (Wright, McCormick, Sherman y McMahan, 1995), lo que ha provocado un cambio en su denominación, reconociéndola como dirección estratégica de recursos humanos (DERH), que surge del deseo de los investigadores por demostrar la importancia que las prácticas de recursos humanos tienen en el rendimiento empresarial (Camps Torres y Luna-Arocas, 2008). Las funciones del Departamento de Recursos Humanos han dejado de ser prioritariamente operativas, para desarrollar funciones que agregan valor a la organización, en virtud de que consideran al recurso humano como un recurso estratégico. La importancia del análisis del recurso humano en las micro, pequeñas y medianas empresas, ha determinado el éxito competitivo de las mismas, a partir de factores como el desarrollo de políticas y procesos de dirección de recursos humanos (Aragón y Sánchez, 2003; Gadenne, 1998; Huang, 2001; Huck y McEwen, 1991; Kirby, 1990; Lin, 1998; Luk, 1996; McLarty, 2000; Pfeffer, 1994; Smith y Whittaker, 1999; Vintent, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Wijewardena y Cooray, 1995; Yusuf, 1995).

La teoría de recursos y capacidades se basa en la consideración de los recursos y capacidades de las empresas, considerando aquellos recursos críticos para el éxito, es decir, los que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Rubio y Aragón, 2006), donde las personas son uno de los pilares fundamentales sobre los que se sostienen dichos recursos y capacidades (Fernández, 1995), siendo prioritaria la elaboración de políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano (Fernández, Castresana y Fernández, 2006).

Miles y Snow (1978:37) argumentan que “la dirección de recursos humanos debe ser integrada a las demandas de la estrategia de negocios”. La integración de la dirección de recursos humanos en la estrategia organizacional, muestra dos tipos de relaciones: reactivas y proactivas. En las primeras, la función del personal es una actividad de apoyo que facilita la implantación de estrategias empresariales; por su parte, en las relaciones proactivas, la dirección de recursos humanos participa directamente en el proceso de formulación de estrategias competitivas (Peña y Hernández, 2007). La diferencia radica en el papel activo del Departamento de Recursos Humanos en la estrategia organizacional.

Huselid (1995) pone de manifiesto la importancia de la utilización de las mejores prácticas de recursos humanos para el éxito competitivo. Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall y Wood (2008), a través de un estudio longitudinal de 22 años en 308 empresas, demuestran los beneficios del *empowerment*, la formación y el trabajo en equipo en el desempeño organizacional, donde la utilización del *empowerment* en forma conjunta con la formación demostró un importante incremento en la productividad de cada empleado. El trabajo en equipo, por su parte, mostró una influencia sobre el resto de las prácticas.

Carrasco y Rubio (2007) presentan evidencia empírica de la utilización de otras prácticas de recursos humanos como el trabajo en equipo, la selección de personal, la formación y el plan de carrera, como variables determinantes del éxito competitivo de las PyMEs. A pesar de los diversos estudios que han demostrado la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizacional (Carlson, Upton y Reaman, 2006; Chang y Cheng, 2000; Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995; King-Kauanui, Nogoc y Ashley-Cotleur (2006); Leonard, 1990; Muczyck, 1988), la perspectiva contingente ha demostrado que una práctica de recursos humanos será adecuada si ha sido considerada en la formulación de la estrategia empresarial (Peña y Hernández, 2008).

Las prácticas de recursos humanos son parte de sistemas y procesos que se espera sean consistentes con la estrategia. Presumiblemente, las políticas de recursos humanos influyen en el comportamiento del empleado. Si se requiere de diferentes comportamientos para implementar diferentes estrategias, entonces las políticas de recursos humanos deberían variar sistemáticamente con la estrategia organizacional (Peck, 1994). Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) presentan evidencia de la influencia que tiene la dirección estratégica de recursos humanos en los resultados empresariales. Peña y Hernández (2008) argumentan que el éxito de las políticas de recursos humanos está dado más por la integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia, que sólo el ajuste entre dichas políticas y la estrategia organizacional.

Miles y Snow (1978) desarrollaron una tipología, con base en el comportamiento estratégico que siguen las organizaciones, distinguiendo cuatro tipos de organizaciones, mismas que se describen a continuación:

- a) *Defensivas*.- Los directores cuentan con una alta experiencia en su limitada área de operación, pero tienden a buscar fuera de la empresa otros dominios para oportunidades de nuevos productos. Como resultado, estas organizaciones rara vez hacen grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos de operación. En vez de ello, brindan atención para mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes. Las características del defensor son una limitada línea de productos, una estructura funcional y habilidades enfocadas a la eficiencia de producción, ingeniería de procesos y control de costes. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su campo de actuación y, por lo general, no están a la vanguardia de nuevos productos, servicios y mercados. En lo referente a la gestión, se enfocan hacia un tipo de control centralizado, siendo el esquema común de organización mecanicista. El flujo de instrucciones va desde la cúspide hacia abajo. El sistema es un tanto burocrático, al existir una papelería exagerada que denota el control.

- b) *Exploradoras.*- Buscan continuamente oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas potenciales a tendencias ambientales emergentes. Estas organizaciones comúnmente son creadoras del cambio y de la incertidumbre a la que sus competidores deben responder. Se caracterizan por realizar cambios en los productos con relativa frecuencia. Sin embargo, debido a su fuerte preocupación por el producto y la innovación de mercado, estas organizaciones no suelen ser completamente eficientes. El crecimiento y desarrollo organizacional pueden resultar fatales, al intentar hacer un salto dimensional. Las características de las organizaciones exploradoras incluyen una línea de productos variados, tecnologías múltiples, una estructura dividida por producto o geográficamente, investigación de mercados y desarrollo de ingeniería. El personal suele percibir mejores ingresos que en las empresas defensivas.

- c) *Analizadoras.*- Operan bajo dos tipos de dominio de producto-mercado. Uno relativamente estable, y el otro cambiante. En sus áreas estables, estas organizaciones operan rutinaria y eficientemente, a través del uso de estructuras y procesos formalizados. En sus áreas más innovadoras, los gerentes clave observan a sus competidores de cerca en busca de nuevas ideas, y después adoptan rápidamente aquellas que parecen ser las más promisorias. Las características de las organizaciones analizadoras incluyen una limitada línea básica de productos, buscan un número reducido de productos relacionados y/o oportunidades de mercado, tecnología de costes eficientes para productos estables y proyectos tecnológicos para nuevos productos, estructura mixta y habilidades en eficiencia productiva, ingeniería de procesos y marketing. En raras ocasiones son las primeras en entrar en nuevos mercados.

- d) *Reactivas.*- Son aquellas organizaciones donde existe una inconsistencia de estrategia-ambiente, o donde la estrategia, la estructura y el proceso están pobremente alineados. Existe evidencia de que, a excepción de las industrias altamente reguladas, las organizaciones reactivas tienen un desempeño menor que como los otros tres tipos. El personal en este tipo de empresas se siente contento con el trabajo.

Miles y Snow (1984) determinaron que las organizaciones defensivas, por lo general, siguen una orientación *make* de recursos humanos, mientras que las empresas exploradoras se basan en una orientación *buy*. Debido a que los defensivos actúan sobre un ambiente estable, las inversiones en capital humano son relativamente rentables. Los empleados se forman dentro de la organización y las habilidades y conocimientos que desarrollan son muy específicos, lo que reduce el riesgo de la rotación de personal. Comúnmente otorgan a sus empleados una retribución un poco menor al promedio del mercado, pero a cambio ofrecen la promesa de una relación laboral continua, es decir, seguridad en el empleo. Las organizaciones defensivas favorecen el control sobre los empleados, a través de métodos burocráticos.

Por su parte, las empresas exploradoras, buscan la identificación del problema innovador y la resolución de problemas. Los profesionales son contratados por su conocimiento y sus habilidades para trabajar en forma autónoma y en coordinación con gente altamente capacitada (Peck, 1994). Debido a que su enfoque está en la innovación, crean un ambiente muy dinámico, por lo que el desarrollo de recursos humanos, no siempre es una

práctica rentable. Si las organizaciones no pueden predecir los requerimientos futuros de sus empleados, la inversión en los empleados es una decisión riesgosa, además, la estrategia *buy* puede ser considerada como un mecanismo para obtener nuevas ideas del producto y el mercado (Miles y Snow, 1984), de tal forma que Fairweather, Sanders y Torntazky (1974) encontraron que el promedio de rotación de personal se correlaciona en forma positiva con la innovación de la organización, argumentando que las exploradoras están dispuestas a comprar recursos humanos debido a que la innovación está más valorada que la eficiencia. En contraparte a lo señalado por Miles y Snow (1984), Peck (1994) en un estudio realizado en 63 empresas, determina que las empresas exploradoras contratan gente sin experiencia en el nivel inicial, realizan una inversión fuerte en formación, tanto en el trabajo, como en forma formal. Ponen mayor énfasis en las habilidades que las defensivas. Tienden a utilizar prácticas de compensación más estandarizadas y utilizan en mayor medida los mercados internos para desarrollar habilidades, enfocándose por lo tanto, al sistema *make*.

III. METODOLOGÍA

Los resultados presentados en este trabajo surgen a partir de la investigación denominada *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Hidalgo*, llevada a cabo por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en colaboración con la Universidad de Cantabria, la Universidad de Cartagena y la Universidad de Murcia.

Objetivo

El objetivo de la presente investigación es doble, por un lado, pretendemos determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, conforme a la estrategia adoptada por la empresa, con base en la tipología de Miles y Snow, y por el otro, si las prácticas de recursos humanos pueden influir sobre la estrategia.

Muestra

En la investigación participaron empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, tomando como parámetro el número de empleados. El criterio de estratificación para determinar el tamaño de empresas fue el siguiente: las microempresas son aquellas conformadas de 5 a 10 trabajadores, las pequeñas empresas de 11 a 50 trabajadores y las empresas medianas de 51 a 250 empleados.

Se aplicó un total de 420 cuestionarios a micro, pequeñas y medianas empresas en el Estado de Hidalgo, de los cuales, 47 fueron considerados no válidos, por lo que la muestra estuvo constituida por 373 cuestionarios para el análisis.

Instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 31 ítems, estructurado en cuatro bloques. El primer bloque incluye datos sociodemográficos de la empresa y el gerente, el segundo bloque cuestiona aspectos sobre la dirección, el tercer apartado toma en cuenta aspectos organizativos y de gestión de recursos humanos y el cuarto se refiere a aspectos generales, relacionados con la tecnología, innovación, medios informáticos, calidad y aspectos contables y financieros (Cuadro 1).

Cuadro 1. Aspectos incluidos en el cuestionario

<i>Bloque</i>	<i>Aspectos</i>
Datos sociodemográficos de la empresa y el gerente	Antigüedad, sector de actividad, si se trata de una empresa familiar, edad y nivel de estudios del gerente, número de empleados, volumen de ventas, mercados de destino de las ventas y origen de adquisiciones.
Dirección	Alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de un plan estratégico y a la estrategia (a partir de la tipología de Miles y Snow, 1978)
Gestión de recursos humanos	Actividades de capacitación y estructura organizativa
Aspectos generales	Tecnología, innovación, calidad, equipo de comunicaciones y medios informáticos, aspectos contables y financieros

Fuente: A partir de Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín (2008)

Para nuestro análisis tomamos en cuenta la tipología de estrategias desarrollada por Miles y Snow (1978), incluida en el bloque de dirección, en el que el encuestado se identificó con uno de los cuatro tipos (exploradora, analizadora, defensiva y reactiva).

En el apartado organización/recursos humanos, que es el que nos interesa, se cuestionó a los encuestados si tenían diferenciado el departamento de recursos humanos. Así mismo, se cuestionó si llevaban a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos: a) Reclutamiento y selección, b) Evaluación del desempeño, c) Formación de personal, d) Promoción de personal, y e) Sistemas de pago variable.

La encuesta fue aplicada en el periodo de mayo a julio de 2007 y fue dirigida al dueño o gerente propietario de las empresas.

IV. RESULTADOS

Los resultados muestran que únicamente el 36.6% de las MiPyMES en Hidalgo cuenta en su estructura organizativa con un departamento de recursos humanos, siendo el tamaño una variable que determina su existencia, de tal forma que, a medida que el tamaño de la empresa es más grande, se tiene mayor presencia de dicho departamento. Específicamente en el Estado de Hidalgo, el 25.7% de las microempresas, el 39.9% de las pequeñas empresas y el 76.3% de las medianas empresas, afirma contar con un Departamento de Recursos Humanos (Tabla 1).

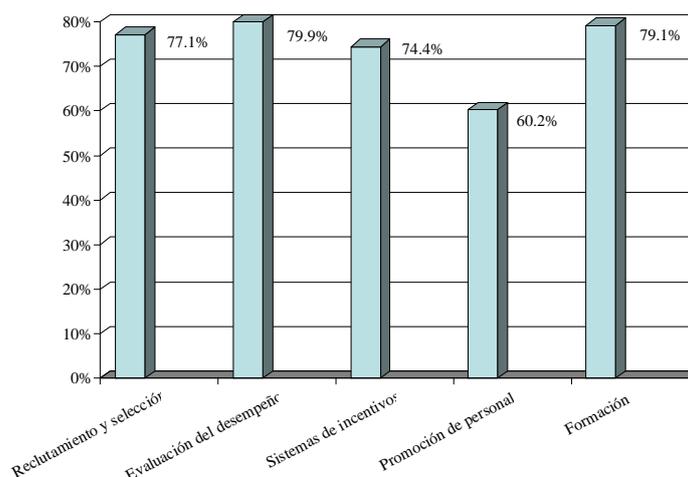
Tabla 1. Departamento de recursos humanos, según tamaño

Tamaño de empresa	No	Sí	Total
Microempresas	74.3*	25.7*	100
Pequeñas	60.1*	39.9*	100
Medianas	23.7*	76.3*	100

*Significación de χ^2 : $p < 0.01$

La mayor parte de las empresas (77.1%) lleva a cabo prácticas de reclutamiento y selección de personal. Así mismo, los gerentes, en su mayoría (79.9%), afirma utilizar la práctica de evaluación del desempeño a sus empleados, como la formación (79.1%), y los sistemas de pago variable (74.4%). La promoción de personal (60.2%) es la práctica menos utilizada por las MiPyMEs (Gráfica 1).

Gráfica 1. Prácticas de recursos humanos utilizadas



En relación al tipo de estrategia que los encuestados afirmaron tener en sus negocios, se observa que la tercera parte ha adoptado una estrategia de tipo exploradora, el 36.6% de tipo analizadora, el 24.3% de tipo defensiva y el 5.9% restante, no tiene una estrategia definida, por lo que se ubican en el tipo de estrategia reactiva (Tabla 2).

Tabla 2. Tipo de estrategia adoptado por las empresas (tipología de Miles y Snow)

<i>Tipo de estrategia</i>	Porcentaje
Exploradora	33.2
Analizadora	36.6
Defensiva	24.3
Reactiva	5.9

Las organizaciones con una estrategia exploradora adoptada son las que utilizan en mayor grado las prácticas de recursos humanos, seguido, en orden jerárquico, por las organizaciones analizadoras y defensivas. Al carecer las empresas reactivas de una estrategia, no llegan a utilizar las prácticas de recursos humanos dentro de su gestión (Tabla 3), siendo los sistemas de pago variable una práctica de importancia considerable aún para las empresas de tipo reactivas.

Tabla 3. Utilización de prácticas de recursos humanos según la estrategia

<i>Práctica de Recursos Humanos</i>	<i>Exploradora</i>	<i>Analizadora</i>	<i>Defensiva</i>	Reactiva
Reclutamiento y selección	.85	.79	.71	.50
Evaluación del desempeño	.85	.79	.78	.75
Formación del personal	.88	.79	.72	.67
Promoción del personal	.67	.63	.52	.42
Sistemas de pago variable	.84	.74	.64	.71

Al tratar de analizar las prácticas de recursos humanos utilizadas por cada tipo de empresa (Tabla 4), observamos diferencias significativas en el reclutamiento y selección, dichas diferencias se dieron entre las que utilizan una estrategia exploradora y las de tipo reactivo, donde estas últimas, al no tener una estrategia definida, no aplican regularmente esta práctica. También se registraron diferencias significativas en la formación entre las organizaciones exploradoras y defensivas, lo que coincide con el tipo de estrategia que utiliza cada una de ellas. Las exploradoras, al estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades, se preocupan por brindar

regularmente formación a los empleados para mantenerse a la vanguardia en el mercado, mientras que las defensivas, actúan con mayor cautela, lo que nos hace pensar que las empresas defensivas invierten en formación únicamente cuando es necesario. En la utilización de sistemas de pago variable, las diferencias registradas se dieron entre las empresas exploradoras y las de tipo reactivas, donde las exploradoras son quienes aplican constantemente programas de motivación a los empleados. En el caso de la evaluación del desempeño y la promoción de personal, no se registraron diferencias significativas, sin embargo, hay que resaltar que la evaluación del desempeño es una práctica común entre todas las empresas, mientras que la promoción de personal es considerada como la práctica menos utilizada.

Tabla 4. Diferencias en la utilización de las prácticas de recursos humanos según el tipo de estrategia

<i>Práctica de recursos humanos</i>	<i>Tipo de estrategia</i>	<i>Media</i>	<i>DS</i>	<i>F</i>	<i>sig</i>
<i>Reclutamiento y selección</i>	Exploradora	.85*	.358	6.186	.000
	Analizadora	.79	.405		
	Defensiva	.71	.457		
	Reactiva	.50*	.511		
<i>Evaluación del desempeño</i>	Exploradora	.85	.358	.997	.394
	Analizadora	.79	.410		
	Defensiva	.78	.418		
	Reactiva	.75	.442		
<i>Formación</i>	Exploradora	.88*	.328	4.126	.007
	Analizadora	.79	.410		
	Defensiva	.72*	.458		
	Reactiva	.67	.482		
<i>Promoción de personal</i>	Exploradora	.67	.471	3.407	.08
	Analizadora	.63	.483		
	Defensiva	.52	.502		
	Reactiva	.42	.504		
<i>Sistemas de pago variable</i>	Exploradora	.84*	.372	4.233	.006
	Analizadora	.74	.438		
	Defensiva	.64	.483		
	Reactiva	.71*	.464		

*Significación de χ^2 : $p < 0.05$

Nuestros resultados se acercan más a lo señalado por Peck (1994), en contraposición a lo propuesto por Miles y Snow (1984). En el caso de las MiPyMEs en el Estado de Hidalgo, las empresas exploradoras suelen hacer una mayor inversión en la formación, que como lo hacen las defensivas. La razón de esta decisión puede ser debido a la gran necesidad que tienen las exploradoras de ganar nuevos mercados, a través del lanzamiento de nuevos productos, siendo necesario que los empleados y directivos cuenten con las habilidades necesarias para innovar, desarrollar nuevos productos e identificar nichos de mercado. En relación con la promoción de personal, los resultados muestran que las organizaciones exploradoras son las que podrían enfocarse en mayor medida al sistema *make*, al ser quienes utilizan en mayor medida esta práctica, coincidiendo con lo señalado por Peck (1994), y contrastando con la proposición de Miles y Snow (1984). Sin embargo, nuestros resultados deben tomarse con cautela, al no haberse registrado diferencias significativas en este rubro.

Con el fin de determinar si las prácticas de recursos humanos tienen una influencia sobre la estrategia, realizamos una regresión lineal por el método stepwise (Tabla 5).

Tabla 5. Regresión lineal

Modelo	R	R ²	R ² ajustada	Error
1	.195	.038	.036	.879
2	.222	.050	.045	.875

ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
1	Regresión	12.700	1	12.700	16,437	.000
	Residuos	332.183	417	.773		
	Total	334,883	418			
2	Regresión	16.578	2	8.289	10.833	.000
	Residuos	318.305	416	.765		
	Total	334.883	418			

Coefficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
		B	Error Estándar	Beta		
1	(Constante)	2.340	.091		25.815	.000
	Reclutamiento y selección	-.417	.103	-.195	-4.054	.000
2	(Constante)	2.476	.108		22.840	
	Reclutamiento y selección	-.331	.109	-.155	-3.028	.003
	Formación	-.254	.113	-.115	-2.251	.025

Los resultados muestran que el reclutamiento y selección, así como la formación, son las prácticas de recursos humanos que tienen una influencia en el tipo de estrategia adoptado por la empresa. El estadístico Durbin Watson toma el valor de 1.927, con lo cual asumimos que los residuos son independientes. El modelo 1 (reclutamiento y selección) consigue explicar el 3.8% ($R^2=.038$) de la variabilidad observada y el modelo 2 (reclutamiento y selección y formación) contribuye a explicar el comportamiento de la estrategia en un 5% ($R^2=.050$), el estadístico F es de 16.437 para el modelo 1 y de 10.833 para el modelo 2, significativos ambos modelos al .000. Se observa una significación lineal en el reclutamiento y selección ($B=-.417$, B estandarizada=-.195) en el modelo 1 y en el reclutamiento y selección ($B=-.333$, B estandarizada=-.155) y la formación ($B=-.254$, B estandarizada=-.113) en el modelo 2. Estos resultados demuestran una significación lineal, aunque débil entre las variables reclutamiento y selección y formación con la estrategia. Contrario a lo que esperábamos, el signo negativo advierte sobre una incidencia negativa de estas prácticas de recursos humanos en la estrategia, la cual puede deberse a que las MiPyMEs por lo general, no siempre tienen la estructura adecuada para aplicar estas prácticas, o que pueden estar aplicándose en forma incorrecta. Aunado a lo anterior, estos resultados pueden estar indicando un desajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia.

V. CONCLUSIONES

Las prácticas de recursos humanos cobran cada vez mayor importancia en las MiPyMEs, al verse reflejado en la frecuencia de su aplicación. Los resultados de esta investigación muestran que las prácticas más utilizadas, sin importar el tipo de estrategia utilizada, son la evaluación del desempeño, la formación y el reclutamiento y selección. La frecuencia de la aplicación de estas prácticas puede deberse al hecho de que estas tres prácticas pueden llegar a tener un impacto directo en la productividad, mientras que la promoción de personal, que resultó ser la práctica menos utilizada, no tiene efectos inmediatos en la productividad, lo que muestra que para los empresarios es fundamental ver la utilidad de las prácticas de recursos humanos en los resultados.

La investigación muestra evidencia empírica de las prácticas de recursos humanos utilizadas por las MiPyMEs en el Estado de Hidalgo, de acuerdo con la estrategia adoptada por cada una de ellas, según la tipología de Miles y Snow. Los resultados reflejan que las empresas exploradoras son las que suelen utilizar en mayor grado las prácticas de recursos humanos, seguido por las empresas analizadoras y las defensivas, siendo las empresas reactivas las que en menor medida aplican estas prácticas, al no contar con una estrategia definida.

No importa el tipo de empresa clasificada de acuerdo con la estrategia, la promoción de personal es la práctica menos utilizada, pudiendo ser la razón de ello, el hecho de que la gran mayoría suele ser familiar, donde son precisamente los miembros de la familia quienes ocupan los puestos clave de las empresas. Las micro, pequeñas y medianas empresas deben poner mayor atención en esta situación, pues al no aplicar las prácticas de recursos humanos en forma integral, la formación, el reclutamiento y la selección, la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos, pueden dejar de tener beneficios cuando los empleados, al ver que no se les toma en cuenta para la promoción de puestos, se llegan a desmotivar, provocando otros problemas como la decisión de buscar nuevas oportunidades laborales y abandonar el empleo.

Los resultados demuestran que las empresas exploradoras son las que utilizan en mayor medida todas las prácticas de recursos humanos, y aunque específicamente en la promoción de personal, los resultados no fueron significativos, las empresas exploradoras suelen acercarse más al sistema *make*.

Contrario a lo que esperábamos, el reclutamiento y selección, así como la formación demostraron un desajuste con la estrategia, por lo que el énfasis en el reclutamiento y la selección, así como la formación, por las empresas exploradoras pueden no ser las mejores prácticas de recursos humanos, sin poder asegurar que podrían llegar a disminuir los resultados empresariales, lo cual nos abre las puertas para futuras líneas de investigación que busquen los efectos de la estrategia empresarial en el rendimiento.

Es necesario que la dirección de recursos humanos sea integrada a la estrategia empresarial, lo que permitirá valorar al recurso humano como variable estratégica. A partir de esta necesidad, se plantean como futuras líneas de investigación la efectividad de las prácticas de recursos humanos y la estrategia adoptada por las MiPyMEs en el desempeño organizacional, y la integración de dichas prácticas en la estrategia organizacional.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, A. y Sánchez, G. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio empírico en las PYME españolas. *Información Comercial Española*, 809, 169-188.
- Birdi, K. Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. y Wood, S.J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Camps Torres, J. y Luna-Arocas, R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 113-138.
- Carlson, D.S., Upton, N. y Reaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carrasco Hernández, J.A. y Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20-34.

- Chang, P.L. y Chen, W.L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Cheng, E. (2000). Employees overall perception of human resources management effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Deshopande, S.P. y Golhar Y.D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A competitive study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Fairweather, G.W., Sanders, D.H. t Torntazky, L.G. (1974). *Creating change in mental health organizations*. Ney York: Pergamon.
- Fernández Ortiz, R., Castresena Ruiz-Carrillo, J.I. y Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.
- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 4(2), 11-19.
- Fernández, A. y Nieto, M.J. (2001). Estrategias y estructuras de la PYME: ¿Puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, 256-271.
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, 17(1), 36-56.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W. y Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Baylor University, Fall, 11-26.
- Hornsby, J.S. y Kuratko, D.K. (1990). Human resources Management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management (July)*, 9-18.
- Huang, T. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium sized enterprises. *Education & Training*, 43(8-9), 437-444.
- Huck, J. y McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 90-93.
- Huselid, M. (1995). Human Resources Management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- King-Kauanui, S., Ngoc, S.D. y Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Development Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- Kirby, D. (1990). Management education and small business development: an exploratory study of small firms in the U.K. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 78-87.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, C.A. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Leonard, S.S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13-29.
- Lin, C. (1998). Success factors of small- and medium-sized enterprises in success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 43-56.
- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-74.
- Martínez García, F.J., Sánchez Trejo, V.G., Somohano Rodríguez, F.M., García Pérez de Lema, D. y Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management* (October), 1-8.
- McLarty, R. (2000). Evaluating graduate skills in SMEs: The value chain impact. *Journal of Management Development*, 19(7), 615-628.
- Mendoza Moheno, J. y Hernández Calzada, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Revista Forum Empresarial*, 13(2), 21-43.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). Designing strategic human resources Systems. *Organizational Dynamics*. 84(13), 26-52.
- Muczyk, J.P. (1988). The strategic role of compensation. *Human Resource Planning*, 11(3), 225-239.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.

- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-29.
- Peña García-Pardo y Hernández Perlins (2007). La integración de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Univesia Business Review-Actualidad Económica*, 3, 68-87.
- Rubio Bañón, A. y Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMES. *Revista de Empresa*, 17, 32-46.
- Saavedra García, M.L.; Hernández Calzada, M.A.; Mendoza Moheno, J.; Jiménez Alvarado, M.; Hernández Callejas, G.Y., Vázquez Rojas, A.M. y Navarrete Zorrilla, D. M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: UAEH. ISBN: 970-942-15-3-0
- Sastre Castillo, M.A. y Aguilar Pastor, E. (2003). *Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Smith, A. y Whittaker, J. (1999). Competence based management development provision to SMEs and the providers perspective. *Journal of Management Development*, 18(5/6), 557-563.
- Vintent, G. (2000). Training in small- and medium-sized enterprises. *Industrial & Commercial Training*, 32(1), 9-14.
- Warren, L., y Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SMEs: A case success factors for high-technology SMEs, a case study from Australia. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 86-91.
- Wijewardena, H. y Cooray, S. (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: Survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 87-92.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R., Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2007)
- Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W.S. y Mc Mahan, G.C. (1999). The role of human resource practices in Petro-Chemical Refinery Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 551-571.
- Yusuf, A. (1995) Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 68-73.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos de Difusión* 11(20), 75-96.
- Zheng, C., Morrison, M. y O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SME's. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.