

Tesis doctoral

Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme



Inmaculada Maeztu Herrera
Departamento de Organización de Empresas

Directores:
Dr. Pedro Miguel Romero Fernández
Dr. Gonzalo Sánchez Gardey
2008

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1: Las pequeñas y medianas empresas en la economía española	7
1.1. Introducción	7
1.2. Conceptualización de pequeña y mediana empresa	8
1.3. Importancia de las pyme en la economía española	12
1.4. Factores que explican el éxito de las pyme	17
1.5. Las pyme y los recursos humanos	20
1.6. Importancia estratégica de los recursos humanos en las pyme. Una visión desde la teoría de recursos y capacidades	27
1.7. Conclusiones	32
Capítulo 2: Los modelos de gestión de recursos humanos en las pyme	35
2.1. Introducción	35
2.2. Perspectiva universalista	39
2.2.1. Relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño	40
2.2.2. Sistemas de mejores prácticas de gestión de los recursos humanos	41
2.3. Perspectiva contingente	46
2.3.1. Las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva contingente	53
2.4. Perspectiva configuracional	57
2.4.1. Aportaciones configuracionales	61
2.4.1.1. Aportación configuracional del grupo de Tichy, Fombrun y Devanna	63
2.4.1.2. La aportación configuracional de Miles y Snow	66
2.4.1.3. Las contribuciones configuracionales del grupo de Beer y Walton	68
2.4.1.4. Las configuraciones de Guest	70
2.4.1.5. Los sistemas de recursos humanos de Arthur	72
2.4.1.6. Las aportaciones de Wrihy, Lepak y Snell	75
2.4.1.7. La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell	78

2.5.	Perspectiva contextual	84
2.5.1.	La estrategia de recursos humanos	88
2.5.2.	El macrocontexto organizativo	92
2.6.	Conclusiones	98

Capítulo 3: Planteamiento de hipótesis 99

3.1.	Introducción	99
3.2.	Definición de hipótesis	101
3.2.1.	Factores del entorno competitivo que determinan la adopción de políticas de recursos humanos en las pyme	101
3.2.1.1.	Innovación	103
3.2.1.2.	Calidad	104
3.2.1.3.	Factores financieros	105
3.2.1.4.	Responsabilidad social	107
3.2.2.	Factores competitivos que influyen en el tipo de políticas de recursos humanos adoptadas por las pyme	109
3.2.2.1.	Orientación a la calidad	112
3.2.2.2.	Orientación a la innovación	113
3.2.2.3.	Orientación a la eficiencia	113
3.2.2.4.	Orientación al mercado	114
3.2.3.	Influencia de las políticas de recursos humanos sobre el desempeño organizativo	117
3.3.	Conclusiones	119

Capítulo 4: Estudio Empírico 121

4.1.	Metodología	122
4.1.1.	Descripción del cuestionario	124
4.1.2.	Ficha técnica de la encuesta y del diseño muestral	126
4.1.2.1.	Población objetivo	126
4.1.2.2.	Diseño de la muestra	126
4.1.2.3.	Selección de la muestra	130
4.2.	Análisis descriptivo	133
4.2.1.	Entorno competitivo	134
4.2.1.1.	Percepción del entorno competitivo	135
4.2.1.2.	Posicionamiento respecto a la competencia	139
4.2.2.	Orientación estratégica	143
4.2.3.	Recursos Humanos	151
4.2.3.1.	Estructura organizativa	152
4.2.3.2.	Desarrollo de actividades de recursos humanos	155
4.2.3.3.	Indicadores clave del desempeño de los recursos humanos	160

4.3.	Análisis de clasificación y caracterización de las pyme. Contraste de hipótesis	164
4.3.1.	Análisis cluster del entorno	166
4.3.2.	Análisis cluster de la estrategia	173
4.3.3.	Análisis cluster de los recursos humanos	179
4.3.4.	Contraste de hipótesis	185

Capítulo 5: Conclusiones, Limitaciones y Futuros trabajos de Investigación

205

5.1.	Conclusiones	206
5.1.1.	Conclusiones del marco teórico	206
5.1.2.	Conclusiones del estudio empírico	209
5.1.2.1.	Análisis Descriptivo	209
5.1.2.2.	Análisis de clasificación y caracterización de las pyme. Contraste de hipótesis	214
5.2.	Limitaciones	218
5.2.1.	Limitaciones conceptuales	218
5.2.2.	Limitaciones empíricas	219
5.3.	El futuro de la investigación sobre la gestión de los recursos humanos en pyme	220

Anexos

Cuestionario	223
--------------	-----

Referencias Bibliográficas

237

Índice de Tablas

Tabla 1.1:	Valores de Efectivos, Volumen de negocio y Balance que restringen la consideración de pequeña, mediana y microempresa, según la Unión Europea	10
Tabla 1.2:	Distribución de las empresas españolas y andaluzas según tamaño, a 1 de enero de 2007	13
Tabla 1.3:	Distribución de las empresas españolas y andaluzas por sector de producción, a 1 de enero de 2007	14
Tabla 1.4:	Distribución de sectores de producción, según CNAE-93 en España (Andalucía), por tamaño de empresa, a 1 de enero de 2007	14
Tabla 1.5:	Distribución de las pyme españolas y andaluzas, por habitante, activo y ocupado, a 1 de enero de 2007	15
Tabla 1.6:	Distribución de las empresas españolas y andaluzas según condición jurídica, a 1 de enero de 2007	15
Tabla 1.7:	Perfil de la pyme en España y Andalucía, a 1 de enero de 2007	16
Tabla 1.8:	Elementos de «software» y de «hardware» de las competencias directivas	22
Tabla 1.9:	Fortalezas y debilidades de las pyme	27
Tabla 2.1:	Mejores sistemas de prácticas de recursos humanos (p. universalista)	41
Tabla 2.2:	Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos (p. universalista)	42
Tabla 2.3:	Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos (p. contingente)	48
Tabla 2.4:	Competencias requeridas por los trabajadores de una pyme	52
Tabla 2.5:	Los sistemas de gestión de carreras de Sonnenfeld y Peiperl	54
Tabla 2.6:	Modelos configuracionales	58
Tabla 2.7:	Patrones de gestión de los recursos humanos del grupo de Michigan	65
Tabla 2.8:	Las configuraciones de Miles y Snow	66
Tabla 2.9:	Patrones de control y compromiso	69
Tabla 2.10:	Los sistemas de recursos humanos de Arthur	73
Tabla 2.11:	Resultados del análisis de Arthur	74

Tabla 2.12:	Objetivos prioritarios de la Carta Social de la Unión Europea	93
Tabla 4.1:	Investigación en pyme	123
Tabla 4.2:	Empresas por número de asalariados en Andalucía	127
Tabla 4.3:	Sectores de actividad	128
Tabla 4.4:	Datos poblacionales para la pyme andaluza	129
Tabla 4.5:	Distribución por provincias de las posibles muestras	131
Tabla 4.6:	Valores muestrales obtenidos (Errores porcentuales a un nivel de confianza del 95%)	131
Tabla 4.7:	Tamaños muestrales (sector de actividad y tamaño de las empresas)	132
Tabla 4.8:	Elementos del entorno competitivo	135
Tabla 4.9:	Percepción de la caracterización del entorno por sectores. Media (desviación típica)	136
Tabla 4.10:	Caracterización del entorno por sectores. ANOVA	137
Tabla 4.11:	Percepción de la caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores). Media (desviación típica)	138
Tabla 4.12:	Caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores). ANOVA	138
Tabla 4.13:	Situación de la empresa respecto de la competencia	139
Tabla 4.14:	Percepción de la situación de la empresa en relación con la competencia por sectores. Media (desviación típica)	141
Tabla 4.15:	Caracterización del entorno por sectores. ANOVA	142
Tabla 4.16:	Percepción de la situación de la empresa en relación con la competencia por tamaño (nº trabajadores)	142
Tabla 4.17:	Caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores). ANOVA	143
Tabla 4.18:	Valoración de los factores estratégicos (%)	144
Tabla 4.19:	Percepción de la orientación estratégica por sectores. Media (desviación típica)	145
Tabla 4.20:	Caracterización de la orientación estratégica por sectores. ANOVA	147
Tabla 4.21:	Percepción de la orientación estratégica por tamaño. Media (desviación típica)	149
Tabla 4.22:	Caracterización de la orientación estratégica por tamaño (nº trabajadores). ANOVA	150
Tabla 4.23:	Existencia de departamento de recursos humanos	152

Tabla 4.24:	Existencia de departamento de recursos humanos por sectores y tamaño (n° trabajadores)	153
Tabla 4.25:	Departamento de recursos humanos (n° trabajadores)	153
Tabla 4.26:	Distribución de personas en el departamento de recursos humanos por sectores y por tamaño (n° trabajadores)	154
Tabla 4.27:	Tabla de contingencia: Sector-Plan estratégico de recursos humanos y Tamaño-Plan estratégico de recursos humanos	154
Tabla 4.28:	Grado de desarrollo de actividades de gestión de recursos humanos	155
Tabla 4.29:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos (estadísticos descriptivos)	155
Tabla 4.30:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores (%)	156
Tabla 4.31:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores. Media (desviación típica)	157
Tabla 4.32:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores. ANOVA	157
Tabla 4.33:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño (n° trabajadores)	158
Tabla 4.34:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño. Media (desviación típica)	158
Tabla 4.35:	Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño. ANOVA	159
Tabla 4.36:	Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral (estadísticos descriptivos)	160
Tabla 4.37:	Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral por sectores	161
Tabla 4.38:	Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral por sectores. Media (desviación típica)	161
Tabla 4.39:	Indicadores de desempeño de los recursos humanos por sector. ANOVA	162
Tabla 4.40:	Indicadores de desempeño de los recursos humanos por tamaño	162
Tabla 4.41:	Valores medios (desviaciones típicas) de los indicadores de desempeño de los recursos humanos	162
Tabla 4.42:	Indicadores de desempeño de los recursos humanos por tamaño. ANOVA	163
Tabla 4.43:	Varianza total explicada (entorno)	167

Tabla 4.44:	Matriz de componentes rotados (entorno)	167
Tabla 4.45:	Valores medios de los factores competitivos por sectores (entorno)	168
Tabla 4.46:	Número de casos en cada conglomerado (entorno)	169
Tabla 4.47:	Factores del entorno. ANOVA	169
Tabla 4.48:	Valores medios de los clusters en los factores (entorno)	170
Tabla 4.49:	Varianza total explicada (estrategia)	173
Tabla 4.50:	Matriz de componentes rotados (estrategia)	174
Tabla 4.51:	Valores medios de los factores competitivos por sectores (estrategia)	175
Tabla 4.52:	Número de casos en cada conglomerado (estrategia)	176
Tabla 4.53:	Anova de los cinco factores (estrategia)	176
Tabla 4.54:	Anova de los cuatro factores (estrategia)	176
Tabla 4.55:	Valores medios de los clusters en los factores (estrategia)	177
Tabla 4.56:	Varianza total explicada (recursos humanos)	180
Tabla 4.57:	Matriz de componentes rotados (recursos humanos)	180
Tabla 4.58:	Valores medios de los factores por sectores (recursos humanos)	181
Tabla 4.59:	Número de casos en cada conglomerado (recursos humanos)	181
Tabla 4.60:	Anova de los tres factores (recursos humanos)	182
Tabla 4.61:	Valores medios de los clusters en los factores (recursos humanos)	182
Tabla 4.62:	Factores del entorno	187
Tabla 4.63:	Número de casos en cada conglomerado (recursos humanos y entorno)	187
Tabla 4.64:	Valores medios de los clusters de recursos humanos en los factores F2 y F3 de entorno	188
Tabla 4.65:	Anova de los factores F2 y F3 (entorno)	188
Tabla 4.66:	Valores medios de los clusters de recursos humanos en los factores F1 y F4 de entorno	190
Tabla 4.67:	Anova de los factores F1 y F4 (entorno)	190
Tabla 4.68:	Contrastes hipótesis H_{11} , H_{12} , H_{13} y H_{14}	191
Tabla 4.69:	Tabla de correspondencia Grupos estrategia-Grupos recursos humanos	193

Tabla 4.70:	Tabla de correspondencia Grupos estrategia-Grupos recursos humanos (%)	193
Tabla 4.71:	Coordenadas de las categorías en los planos principales (estrategia-recursos humanos)	193
Tabla 4.72:	Tabla de contingencia Cluster recursos humanos-Absentismo alto	198
Tabla 4.73:	Test Chi-cuadrado de Pearson	199
Tabla 4.74:	Tabla de contingencia Cluster recursos humanos-Rotación elevada	199
Tabla 4.75:	Test Chi-cuadrado de Pearson	199
Tabla 4.76:	Tabla de contingencia Cluster recursos humanos-Conflictividad	200
Tabla 4.77:	Test Chi-cuadrado de Pearson	200
Tabla 4.78:	Resultados de la contrastación de las hipótesis	202
Tabla 5.1:	Perfil de las pyme andaluzas	213

Índice de Figuras y Gráficos

Figura 1:	Estructura de la tesis doctoral	4
Figura 1.1:	Factores determinantes de las competencias directivas	22
Figura 2.1:	Modelo Integrador	36
Figura 2.2:	Aproximaciones configuracionales	60
Figura 2.3:	La integración de las prácticas de gestión de recursos humanos	62
Figura 2.4:	Modelo Configuracional de Tichy, Fombrun y Devanna	64
Figura 2.5:	Elementos de la gestión de los recursos humanos (Guest)	71
Figura 2.6:	El modelo sistémico de Wright y Snell	76
Figura 2.7:	La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell	79
Figura 2.8:	La gestión de la arquitectura de recursos humanos	81
Figura 2.9:	La arquitectura de las prácticas de recursos humanos de Lepak y Snell	82
Figura 2.10:	El modelo contextual de Brewster	85
Figura 2.11:	Perspectiva contextual	87
Figura 3.1:	Influencia de factores contextuales en el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos en las pyme	109
Figura 3.2:	Influencia de la orientación estratégica de la pyme sobre el tipo de políticas de recursos humanos adoptadas	116
Figura 3.3:	Influencia del desarrollo de políticas de recursos humanos sobre el funcionamiento de la pyme	118
Figura 3.4:	Esquema general de planteamiento de hipótesis	119
Gráfico 4.1:	Elementos del entorno competitivo	136
Gráfico 4.2:	Situación de la empresa respecto a la competencia	140
Gráfico 4.3:	Valores medios de los factores estratégicos	145
Gráfico 4.4:	Prácticas de recursos humanos	156
Gráfico 4.5:	Indicadores de desempeño de los recursos humanos	161
Gráfico 4.6:	Diagrama de caja de los factores (entorno)	170

Gráfico 4.7:	Representación gráfica de los tres clusters (entorno)	172
Gráfico 4.8:	Diagrama de caja de los factores (estrategia)	177
Gráfico 4.9:	Representación gráfica de los tres clusters (estrategia)	179
Gráfico 4.10:	Diagrama de caja de los factores (recursos humanos)	183
Gráfico 4.11:	Representación gráfica de los tres clusters (recursos humanos)	185
Gráfico 4.12:	Análisis de Correspondencia Estrategia y Recursos Humanos	195
Gráfico 4.13:	Relación grado de desarrollo “estrategia-prácticas de recursos humanos”	197
Figura 5.1:	Estructura de las conclusiones	206
Figura 5.2:	Relaciones entre el entorno de las empresas, orientación estratégica y desarrollo de políticas de recursos humanos	215

Introducción.

Origen y justificación de la investigación

El origen de la presente investigación nace de la relevancia y el gran interés que en los últimos años están alcanzando la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, tanto en el ámbito académico como en el profesional. No obstante, la mayor parte de la literatura a la que ha dado lugar la investigación en este campo del conocimiento, ha puesto un especial hincapié en los factores externos e internos con carácter general, y siempre en el marco implícito de las grandes organizaciones, dejando en un segundo plano a las pequeñas y medianas empresas (Heneman, Tanskey y Camp, 2000; Williamson, 2000; Huselid, 2003; Leung, 2003; Tanskey y Heneman, 2003; Gulbro et al., 2004; Bacon y Hoque, 2005). De esta manera se han eludido características como el tamaño de la empresa que, a nuestro juicio, puede llegar a ser un elemento determinante de las orientaciones estratégicas en el ámbito de las políticas sociales de las empresas.

Por otro lado, cabe señalar que las pequeñas y medianas empresas cuentan con un conjunto de peculiaridades distintivas de carácter interno (como sistemas de organización y control menos complejos ó estructuras de producción más simples) o de relación con el entorno que se encuentran asociadas al pequeño tamaño, que las hacen ser más vulnerables frente al potencial que presentan las grandes organizaciones. Asimismo, el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, junto a la menor cualificación de empresarios y empleados, limitan el desarrollo de estas organizaciones (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón 1997 y 2001). En la actualidad, la existencia de dichas debilidades continúa afectando a la supervivencia de estas empresas y mermando, por tanto, su competitividad.

Para hacer frente a los entornos cada vez más complejos y turbulentos, las organizaciones deben plantearse como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad (Aragón y Sánchez, 1999). En la

actualidad, ser competitivo es vital para la supervivencia de cualquier empresa y más aún en el caso de las pyme, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Además, la literatura ha destacado una serie de factores en las pequeñas y medianas empresas, que pueden ser asociados con el éxito competitivo de estas organizaciones. Entre éstos destacan los recursos financieros (Bernabeu, 2001; Camisón, 2000; Giner, 2005), recursos humanos (Camisón, 2000; Carrasco et al., 2006; Carroll et al., 1999; Huang, 2001; Siu y Kirby, 1999; Llopis, 2000; McEvoy, 1984; Pfeffer, 1994; Rogoff et al., 2004; Rubio y Aragón, 2002; Yusuf, 1995) y los recursos organizativos (Bernabeu, 2001; Camisón, 2000).

En los últimos años, la pequeña y mediana empresa ha sido el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza (Lafuente y Yagüe, 1989; Huck y McEwen, 1991; Tirado, et al., 1995; Alvarez y García, 1996; Camisón, 1996a, 1996b, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Huselid, 2003; Rogoff et al., 2004). Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características y sus relaciones con el entorno económico.

Todo ello lleva a la necesidad de una revisión profunda de la literatura, tanto en el terreno de los recursos humanos como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, somos conocedores de que, aunque es evidente la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas (Bacon y Hoque, 2005; Katz et al., 2000; Tanskey y Heneman, 2003; Wilkinson, 1999; Katz et al., 2000; Huselid, 2003), son limitadas las investigaciones (Wilkinson, 1999: 206; Tanskey y Heneman, 2003; Heneman, Tanskey y Camp, 2000) que se han realizado centrándose en el área de la dirección de recursos humanos en las pyme (McEvoy, 1984; Barret, 1999 y Wilkinson, 1999).

En este sentido y llegados a este punto, habría que reflexionar sobre la necesidad de ampliar dichas investigaciones, en la medida en que contribuyen a reforzar aún más todo lo que la literatura ha puesto de manifiesto.

Objetivos de la investigación

El objetivo fundamental de la presente investigación es explorar la aplicabilidad de modelos generales de recursos humanos a la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

Son múltiples las investigaciones que en los últimos años han tratado de desarrollar teorías y perspectivas que permitan explicar cuales son las políticas, modelos y configuraciones en el ámbito de recursos humanos que permiten a las organizaciones gestionar este activo como fuente de ventaja competitiva sostenible.

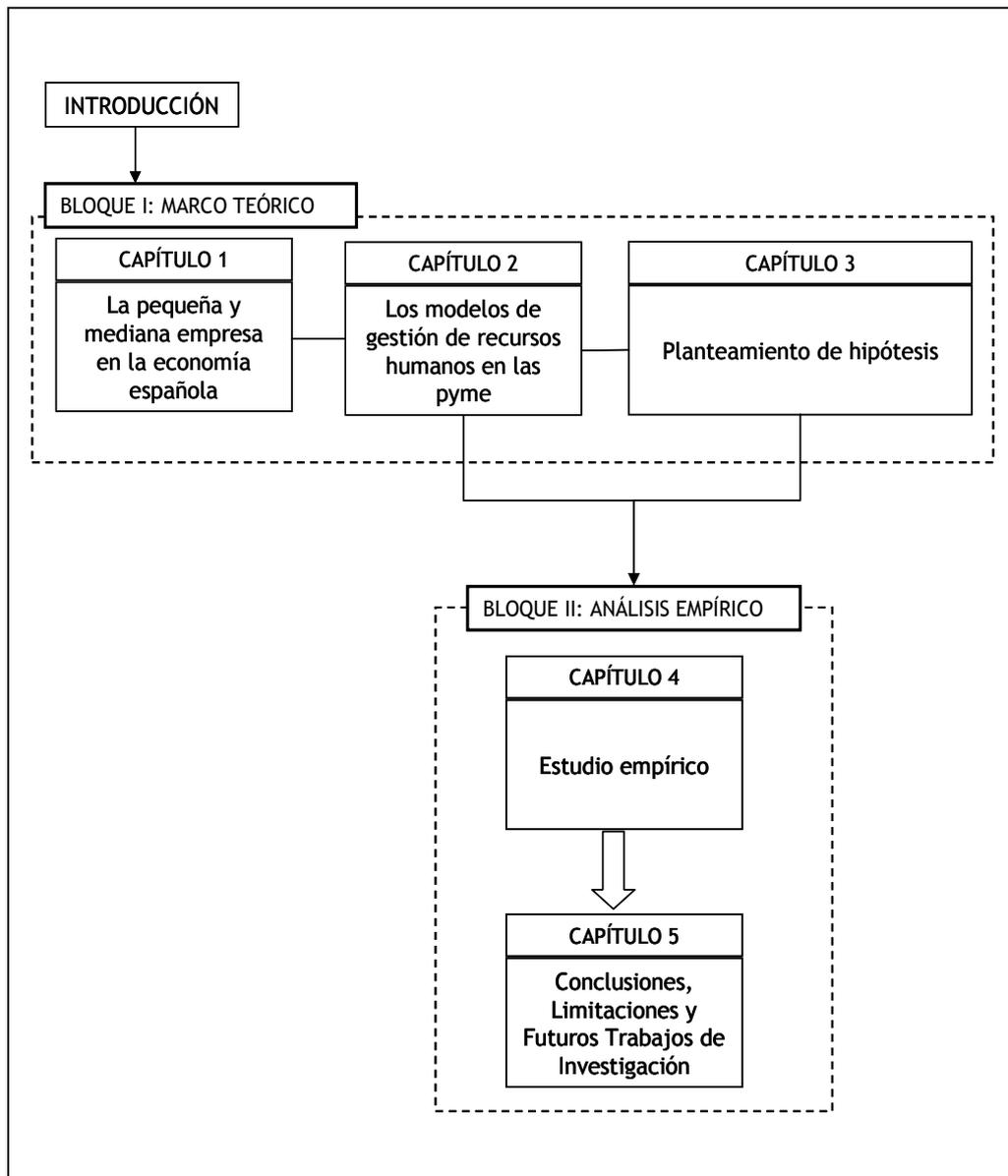
Si estamos desarrollando sólidas teorías que expliquen la dirección de los recursos humanos en las organizaciones, es necesario que se apliquen, no sólo a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas empresas, puesto que es donde reside la mayor parte de los puestos de trabajo (Heneman et al., 2000). Se genera por tanto la necesidad de desarrollar nuevos conocimientos acerca de las pyme, diseñados específicamente para testar hipótesis y teorías específicas en este campo de investigación (Tanskey y Heneman, 2003).

En este sentido, el presente trabajo es resultado de las líneas de investigación desarrolladas por diversos profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz, y que queda avalado por trabajos como los de Martín et al. (2005; 2006), que han permitido desarrollar un modelo integrador con las diferentes aportaciones en materia de dirección estratégica de recursos humanos realizadas por la literatura. Sobre estos modelos se basará nuestra investigación, utilizándolos como referencia para analizar, desde un punto de vista crítico, su posible adecuación al ámbito de las pequeñas y medianas empresas, de manera que nos permita contrastar si las relaciones que se explicitan en dicho modelo son válidas en las pyme. En caso contrario, cuestionaremos las razones de la no validez, tratando de proponer modificaciones específicas al mismo, con el fin de validarlo para este tipo de empresas.

Estructura de la tesis doctoral

Al objeto de alcanzar el objetivo propuesto, el presente trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, agrupados en dos grandes bloques (tal y como se refleja en la Figura 1), cuyos contenidos se resumen brevemente a continuación.

Figura 1: Estructura de la Tesis Doctoral



En el bloque I, integrado por los capítulos 1, 2 y 3, se agrupan los fundamentos teóricos de la investigación.

Concretamente, el primer capítulo recoge la revisión de la literatura existente sobre la importancia y el éxito de las pequeñas y medianas empresas. Para ello identificamos y definimos a la pyme, acotando dicho concepto para el objeto de nuestro trabajo, y la contextualizamos tanto a nivel nacional como a nivel andaluz.

A continuación se pone de manifiesto la importancia de las pequeñas y medianas empresas y se justifica la necesidad de realizar un estudio de las mismas. En tercer lugar se analizan los factores que justifican el éxito empresarial de las pequeñas y medianas empresas, haciendo especial hincapié en el factor humano como variable clave para la consecución del mismo.

Posteriormente revisamos la literatura existente sobre el desarrollo que la función de recursos humanos ha ido adquiriendo y tiene en las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, tal y como señala Wilkinson (1999), la mayoría de la literatura basada en la dirección de recursos humanos está desarrollada para las grandes empresas, lo que nos obliga a llevar a cabo una profunda revisión sobre los parámetros que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas y que moderan o afectan a sus políticas de recursos humanos.

Por último, usamos la visión basada en los recursos y capacidades para justificar a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenible para las pequeñas y medianas empresas.

En el capítulo dos hemos recogido las diferentes perspectivas básicas de gestión de recursos humanos (universalista, contingente, configuracional y contextual) que se han ido desarrollando a través de las diferentes corrientes de pensamiento. Para ello, se ha seguido la terminología presentada por Jackson et al. (1989), Brewster (1995 y 1999) y Delery y Doty (1996), y se ha partido como referencia, tal y como se ha comentado anteriormente, del modelo propuesto por Martín et al. (2004), con el fin de validar su posible adecuación al ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

Como consecuencia de la revisión de la literatura efectuada en los capítulos anteriores, se desarrollan los objetivos y el planteamiento de la investigación. En este sentido, se definen una serie de hipótesis que integran

las diferentes cuestiones objeto de estudio, las cuales serán posteriormente contrastadas. Para ello hemos utilizado una muestra de pequeñas y medianas empresas andaluzas, a partir de los datos extraídos de un cuestionario completado por 816 pyme andaluzas.

Para finalizar este bloque, en el capítulo tres se estudia la influencia que tienen determinados factores del entorno y competitivos sobre la gestión de los recursos humanos y el desempeño organizativo en las pequeñas y medianas empresas, tratando de ver en qué medida las diferentes perspectivas, universalista, contingente, configuracional y contextual, permiten explicar el desarrollo de modelos de Dirección de Recursos Humanos en el contexto de las pyme.

Al objeto de cumplir con los objetivos y planteamientos previstos, se proponen una serie de hipótesis que nos van a permitir validar, en su caso, las relaciones establecidas.

Una vez revisada la literatura y propuesto el modelo de análisis con el fin de contrastar las relaciones establecidas, en el segundo bloque se muestra el desarrollo de la investigación empírica que se ha llevado a cabo. Dicho bloque incluye los capítulos cuatro y cinco.

En el capítulo cuatro, una vez descrita la metodología que se ha empleado (justificación del estudio, ficha técnica de la encuesta y del diseño muestral, cuestionario, técnicas estadísticas utilizadas, etc) para el adecuado desarrollo de la investigación empírica, desarrollaremos un análisis descriptivo, que nos permitirá obtener un mayor conocimiento de estas empresas. Por último, se contrastan las diferentes hipótesis planteadas, exponiendo los resultados obtenidos en el mismo.

Para finalizar, tras la revisión de la literatura y la realización del estudio empírico, en el capítulo cinco se resumen las conclusiones más significativas que se han obtenido del estudio realizado y que permiten responder a las cuestiones planteadas en el trabajo. Asimismo se exponen las limitaciones identificadas, las principales aportaciones y contribuciones del presente trabajo, así como los posibles futuros trabajos de investigación que se derivan del mismo.

Capítulo 1

Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Economía española

1.1. Introducción

Existe, en los últimos años, una preocupación cada vez más creciente por las pequeñas y medianas empresas, ya que se constituyen como un factor fundamental para el crecimiento y creación de empleo de un país. Esto ha llevado, en el ámbito de la Unión Europea, a esclarecer este concepto y definir con exactitud este tipo de organizaciones.

En este sentido, y con el objetivo de que los resultados de la presente investigación puedan ser útiles y generalizables, se hace necesario en primer lugar identificar el concepto de pequeña y mediana empresa (pyme). En aras de evitar posibles incoherencias debido a la multitud de definiciones que existen sobre las mismas, se ha seguido la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996 sobre la definición de pequeñas y medianas empresas, que veremos más adelante.

Posteriormente se justifica la importancia de este tipo de organizaciones y la necesidad de realizar un estudio de ellas, dibujando en primer lugar un mapa que refleje la situación real de la existencia de pyme tanto en España como en la Comunidad Autónoma Andaluza (a 1 de enero de 2007¹), analizando los factores que justifican el éxito empresarial de las pequeñas y medianas empresas, atendiendo en especial al factor humano como variable fundamental para el logro del mismo.

Para finalizar, veremos cómo la perspectiva basada en los recursos aporta al estudio de la pequeña y mediana empresa, y concretamente a sus recursos humanos, fundamentos y criterios para analizar dichos recursos como constituyentes de ventaja competitiva sostenible para la organización.

¹ Últimos datos disponibles de la Dirección General de Política de la Pyme, INE (Mº Industria)

1.2. Conceptualización de pequeña y mediana empresa

Teniendo en cuenta la diversidad de definiciones aplicables a la pequeña y mediana empresa, es necesario comenzar acotando el concepto que se va a utilizar de la misma en el presente trabajo. A tal efecto, se considerarán pequeñas y medianas empresas aquellas que se ajusten a la definición que de las mismas ofrece la Unión Europea. El hecho de considerar este criterio se justifica por la multiplicidad de definiciones que del concepto pyme se venían utilizando hasta el momento en los países comunitarios.

Tal y como señala la Recomendación de la Comisión Europea 96/280/CE, podemos encontrar hasta el año 1996 una diversidad de definiciones de pyme utilizadas en el ámbito comunitario, además de las utilizadas por el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y por el Fondo Europeo de Inversiones (FEI). Esta situación complicó la aplicación de las políticas de apoyo del “Programa integrado a favor de las pyme” adoptado en mayo de 1994 por la Comisión Europea, de tal manera que los estados miembros debían eliminar cualquier obstáculo que impedía aprovechar al máximo el potencial de creación de empleo de estas empresas (Molina, 2003).

Obviamente, este contexto reclamaba establecer un marco coherente y eficaz en el que ubicar las políticas transnacionales a favor de las pyme. En abril de 1996, la Comisión aprueba la Recomendación que contenía reglas para conceptualizar y categorizar a las pequeñas y medianas empresas, basándose en la idea de que “la existencia de definiciones diferentes en los ámbitos comunitarios y nacional podía originar incoherencias” (96/280/CE: Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial nº L 107 de 30/04/1996 P.0004-0009). Además, al hablarse de mercado único era lógico que las empresas debieran ser tratadas con arreglo a una base de normas comunes, así como por las interacciones que surgen entre medidas de carácter nacional y comunitario de apoyo a las pyme. Asimismo, si tanto la Comisión, como los Estados miembros, el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) utilizan una misma definición, se “refuerza la coherencia y la eficacia del conjunto de políticas destinadas a las pyme, limitándose así los riesgos de distorsión de la competencia” (D.O.U.E., 2003).

Redefinir las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en función de su tamaño, es decir, según sus efectivos y su volumen de negocios o según su balance general, constituye el objetivo de esta nueva definición. Concretamente se persigue que las ventajas del acceso a los mecanismos nacionales y programas europeos en favor de las pyme sólo beneficien a las empresas que sean auténticas pyme (sin el poder económico de los grandes grupos).

En este sentido, la definición que utiliza la Comisión de las Comunidades Europeas en las políticas comunitarias aplicadas dentro de la propia Comunidad y del Espacio Económico Europeo, es la que nos servirá como marco de referencia. La definición de pyme vigente en la actualidad² se establece en la Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 (D.O.U.E. número L124/36 de 20.05.2003). En su Anexo, Título I, Artículo 1, se define a la empresa como “toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”. Por su parte, el Artículo 2 establece los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas, señalando lo siguiente:

1. La categoría de *microempresas, pequeñas y medianas empresas* (pyme) está constituida por las empresas que reúnan los siguientes requisitos:
 - a. Plantilla inferior a 250 trabajadores.
 - b. Cifra anual de negocios no superior a 50 millones de euros o balance general anual no superior a 43 millones de euros.
2. En la categoría de pyme, se considera *pequeña empresa* a aquella que cuente con las siguientes características :
 - a. Plantilla inferior a 50 trabajadores.
 - b. Volumen de negocios anual o balance general anual no superior a 10 millones de euros.
3. En la categoría de pyme, se considera *microempresa* aquella que posea las siguientes características :

² Puede consultarse la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa (www.ipyme.org).

- a. Plantilla inferior a 10 trabajadores.
- b. Volumen de negocios anual o balance general anual no superior a 2 millones de euros.

La siguiente tabla recoge la Recomendación 96/280/CE de la Comisión, de 3 de abril de 1996, sobre definición de pequeñas y medianas empresas así como la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003 (que fue la que reemplazó a la anterior), sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, con efecto a partir del 1 de enero de 2005.

Tabla 1.1: Valores de efectivos, Volumen de negocio y Balance que restringen la consideración de pequeña, mediana y microempresa, según la Unión Europea

Categoría de empresa	Efectivos	Recomendación 1996/280/CE (*)		Recomendación 2003/361/CE (*)	
		Volumen de negocio	Balance general	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	≤ 40m €	≤ 27m €	≤ 50m €	≤ 43m €
Pequeña	<50	≤ 7m €	≤ 5m €	≤ 10m €	≤ 10m €
Micro	<10			≤ 5m €	≤ 2m €

(*) Datos en millones de euros

Fuente: D.O.U.E., 1996, 2003

Esta nueva definición mantiene los diferentes límites de efectivos que permiten diferenciar las categorías de microempresa, pequeña empresa y mediana empresa; sin embargo, prevé un aumento sustancial de los límites financieros (volumen de negocios y balance general), procedente sobre todo de la inflación y del crecimiento de la productividad desde 1996, fecha de la primera definición comunitaria de pyme. Esta actualización del concepto de pyme tiende a favorecer el crecimiento, el espíritu empresarial, las inversiones, la innovación, la cooperación y las agrupaciones de empresas independientes.

Al objeto de permitir una transición fluida, tanto a nivel de la Unión Europea como a nivel nacional, la nueva definición se comenzó a utilizar a partir del 1 de enero de 2005.

El nuevo texto define los tipos de empresa y las clasifica en *autónoma*, *asociada* y *vinculada* (en función del tipo de relación que mantienen con otras empresas según su participación en el capital, derecho

de voto o por ejercer una influencia dominante) y fija un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados. Las principales características de estas empresas son las siguientes:

Empresa autónoma: Es el caso más frecuente, y se considera como tal a aquella empresa que no pertenece a ninguno de los otros dos tipos, esto es, asociada o vinculada. La empresa autónoma es aquella que:

- no tiene una participación del 25 % o más del capital, en otra empresa;
- no tiene un 25% o más del capital, controlado por una empresa o un organismo público, o conjuntamente por varias empresas vinculadas u organismos públicos, salvo algunas excepciones.
- no tiene cuentas consolidadas y no figura en las cuentas de una empresa que tenga cuentas consolidadas, con lo que no es una empresa vinculada.

No obstante, una empresa puede recibir la calificación de autónoma, aunque alcance o supere el límite del 25%, cuando estén presentes las categorías de inversores siguientes (a condición de que estos no estén vinculados a la empresa en cuestión):

- Sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo, personas físicas o grupos de personas físicas que realicen una actividad regular de inversión en capital riesgo (inversores providenciales o business angels) e inviertan fondos propios en empresas sin cotización bursátil, siempre y cuando su inversión total en la misma empresa no supere la cifra de 1.250.000 euros;
- Universidades o centros de investigación sin fines lucrativos;
- Inversores institucionales, incluidos los fondos de desarrollo regional;
- Autoridades locales autónomas con un presupuesto anual de menos de 10 millones de euros y una población inferior a 5.000 habitantes (véase la definición, segundo párrafo, apartado 2, artículo 3).

Empresa asociada: Corresponde a la situación de empresas que llevan a cabo asociaciones financieras importantes con otras empresas, sin que una ejerza un control efectivo directo o indirecto sobre la otra. Son asociadas las empresas que no son autónomas pero que tampoco están vinculadas entre sí. Una empresa está «asociada» a otra, si:

- posee una participación entre el 25% y el 50% de la otra;
- la otra empresa posee una participación entre el 25% y el 50% de la primera;
- la primera no tiene cuentas consolidadas en las que figure la otra y no figura por consolidación en las cuentas de aquella o de una empresa vinculada a aquella.

Empresa vinculada: Corresponde a la situación económica de empresas que forman parte de un grupo, por el control directo o indirecto de la mayoría del capital o de los derechos de voto (incluso a través de acuerdos o, en algunos casos, mediante personas físicas accionistas), o por la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre una empresa. Se trata, pues, de casos menos frecuentes que se distinguen en general de forma muy clara de los dos tipos precedentes. A fin de evitar a las empresas problemas de interpretación, la Comisión Europea definió este tipo de empresas recogiendo, cuando se adaptan al objeto de la definición, las condiciones establecidas en el artículo 1 de la Directiva 83/349/CEE del Consejo relativa a las cuentas consolidadas, que se aplica desde hace muchos años. Así pues, una empresa sabe, por norma general de modo inmediato, que está vinculada cuando está obligada, con arreglo a esta Directiva, a tener cuentas consolidadas o si figura por consolidación en las cuentas de una empresa obligada a tener tales cuentas.

1.3. Importancia de las pyme en la economía española

A 1 de enero de 2007³ existen en España 3.329.086 pequeñas y medianas empresas, cifra que representa el 99.87% de un total de 3.333.533

³ Tal y como se comentó anteriormente, los últimos datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística, consultado hasta abril de 2008, se corresponden con cifras actualizadas a 1 de enero de 2007.

empresas que constituyen el censo, excluyendo agricultura y pesca (INE, DIRCE⁴, 2008). Situando esas cifras a nivel de la Comunidad Autónoma Andaluza, 511.034 son pyme, lo que representa un 15.35% del total a nivel nacional (ver tabla 1.2).

Tabla 1.2: Distribución de las empresas españolas y andaluzas según tamaño

TAMAÑO EMPRESAS	ESPAÑA		ANDALUCIA		TOTAL % Andalucía/España
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	
Microempresas (0-9) [Sin asalariados]	3.134.679 [1.704.739]	94.03% [51.14%]	482.633 [258.988]	94.36% [50.64%]	15.40% [15.19%]
Pequeñas (10-49)	169.387	5.08%	25.060	4.90%	14.79%
Medianas (50-249)	25.020	0.75%	3.341	0.65%	13.35%
TOTAL PYME (0-249)	3.329.086	99.87%	511.034	99.92%	15.35%
Grandes (250 y más)	4.447	0.13%	420	0.08%	9.44%
TOTAL	3.333.533		511.454		15.34%

Fuente: Elaboración propia a partir de Mº Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

En la distribución por tamaño de asalariados, el mayor peso porcentual lo soportan las empresas sin asalariados, aunque la evolución de este tipo de empresas dentro del conjunto es descendente, ya que en la última década han pasado de representar el 57% al 51% (Ministerio de Industria, 2008).

La mayoría de las pyme ejercen su actividad en el sector servicios. Se dedican principalmente a las actividades inmobiliarias, a la hostelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas. No obstante, en los últimos años el mayor crecimiento se está produciendo en el sector de la construcción. En la tabla siguiente se muestran los datos relativos a las empresas españolas y andaluzas por sector de producción.

⁴ El Directorio Central de Empresas (DIRCE) es un sistema de información estadística que en la actualidad forma parte de las actividades corrientes de la Dirección General de Procesos e Infraestructura Estadística del INE. Consiste en un conjunto organizado de información en soporte magnético con datos de identificación, localización, clasificación por tamaño, etc..., de las unidades tipo Empresa y Local, y se obtiene a partir de diversas fuentes administrativas y ficheros estadísticos, a la vez que se complementa con información que proviene de operaciones estadísticas del INE.

Tabla 1.3: Distribución de las empresas españolas y andaluzas por sector de producción

	Industria		Construcción		Comercio		Resto de Servicios		Nº empresas
ESPAÑA	244.258	7.33%	448.812	14.66%	844.003	25.32%	1.756.460	52.69%	3.333.533
ANDALUCÍA	34.036	6.65%	63.414	12.40%	148.823	29.10%	265.181	51.85%	511.454
	13.72%		12.93%		17.65%		15.07%		15.34%

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, DIRCE, Mº Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

Siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93), en la tabla 1.4 se puede observar cómo a 1 de enero de 2007 la mayor concentración sectorial de las empresas, tanto a nivel nacional como andaluz, se produce en el comercio al por menor, seguido de otras actividades empresariales así como de la construcción, sector este último que podemos caracterizar como el más dinámico de la economía española en los últimos años, dado el incremento obtenido en el número de empresas, tal y como se desprende de los informes anuales elaborados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2003; 2004; 2005; 2006; 2007; 2008).

Tabla 1.4: Distribución de sectores de producción, según CNAE-93 en España (Andalucía), por tamaño de empresa

CÓDIGO CNAE-93	Microempresas (0-9)	Pequeñas (10-49)	Medianas (50-249)	PYME (0-249)	Grandes (250 y más)	TOTAL	
						(nº emps.)	%
Industrias extractivas	2.145 (410)	725 (114)	108 (12)	2.978 (536)	10 (0)	2.988 (536)	0.09 (0,10)
Industria manufacturera	191.013 (27.806)	36.282 (4.076)	6.028 (495)	233.323 (32.377)	1.021 (53)	234.344 (32.430)	7.03 (6,34)
Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua	6.519 (1.003)	256 (38)	95 (21)	6.870 (1.062)	56 (8)	6.926 (1.070)	0.21 (0,21)
Construcción	443.795 (54.548)	40.104 (7.736)	4.521 (1.057)	488.420 (63.341)	392 (73)	488.812 (63.414)	14.66 (12,40)
Comercio; reparación vehículos de motor,...	807.462 (143.667)	32.267 (4.606)	3.677 (471)	843.406 (148.744)	597 (79)	844.003 (148.823)	25.32 (29,10)
Hostelería	275.298 (46.173)	10.029 (1.446)	1.385 (205)	286.712 (47.824)	247 (16)	286.959 (47.840)	8.61 (9,35)
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	232.708 (33.894)	9.130 (1.366)	1.235 (115)	243.073 (35.375)	238 (18)	243.311 (35.393)	7.30 (6,92)
Intermediación financiera	59.709 (9.471)	831 (76)	255 (12)	60.795 (9.559)	182 (12)	60.977 (9.571)	1.83 (1,87)
Actividades inmobiliarias y de alquiler. Servicios empresariales	737.896 (110.465)	20.770 (2.911)	3.297 (393)	761.963 (113.769)	953 (82)	762.916 (113.851)	22.89 (22,26)
Educación	57.222 (8.210)	5.207 (774)	1.749 (223)	64.178 (9.207)	151 (25)	64.329 (9.232)	1.93 (1,81)
Actividades sanitarias y veterinarias	120.201 (17.816)	4.933 (607)	1.192 (142)	126.326 (18.565)	338 (23)	126.664 (18.588)	3.80 (3,63)
O. servicios prestados a la comunidad	200.711 (29.170)	8.853 (1.310)	1.478 (195)	211.042 (30.675)	262 (31)	211.304 (30.706)	6.34 (6,00)
TOTAL	3.134.679 (482.633)	169.387 (25.060)	25.020 (3.341)	3.329.086 (511.034)	4.447 (420)	3.333.533 (511.454)	100 (100)

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, DIRCE, Mº Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

Si se observan los indicadores que relacionan el número de empresas con la población general, activa y ocupada (ver tabla 1.5), puede apreciarse que en España (datos a 1 de enero de 2007) hay 7.37 pyme por cada 100 habitantes, 14.88 por cada 100 activos y 16.28 por cada 100 ocupados. Con respecto a Andalucía, el número medio de pyme por cada 100 habitantes es de 6.35, por cada 100 activos se eleva a 13.66 y por cada 100 ocupados alcanza la cifra de 15.88. Estas cifras indican el alto poder de empleo que tienen las pequeñas y medianas empresas, tanto a nivel nacional como andaluz.

Tabla 1.5: Distribución de las pyme españolas y andaluzas, por habitante, activo y ocupado, a 1 de enero de 2007

	PYME por cada 100 habitantes	Indice España=100	PYME por cada 100 activos	Indice España=100	PYME por cada 100 ocupados	Indice España=100
ESPAÑA	7.37	100,00	14.88	100,00	16.28	100,00
ANDALUCIA	6.35	86.05	13.66	91.79	15.88	97.54

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, DIRCE, Mº Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

Por último, y con respecto a la condición jurídica, cabe señalar que la “persona física” es la forma que predomina en la constitución de una pequeña y mediana empresa, siendo por tanto la mayoría autónomos. En España suponen el 55.56%, y el 58.91% en Andalucía. En segundo lugar se sitúa la “sociedad limitada”, con un 31.32% en España y un 31.08% en Andalucía. A continuación, “otras formas jurídicas” ocupa el tercer puesto, con un 4.70% en España y un 4.39% en Andalucía (ver tabla 1.6).

Tabla 1.6: Distribución de las empresas españolas y andaluzas según condición jurídica

	ESPAÑA		ANDALUCIA		TOTAL % Andalucía/España
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	
Persona física	1.852.036	55,56	301.306	58,91	16,27
Sociedad Anónima	115.192	3,46	10.140	1,98	8,80
Sociedad Limitada	1.077.261	32,32	158.974	31,08	14,76
Comunidad bienes	107.353	3,22	12.695	2,48	11,83
Sociedad Cooperativa	24.930	0,75	5.898	1,15	23,66
Otras formas jurídicas (*)	156.761	4,70	22.441	4,39	14,32
Nº empresas	3.333.533		511.454		15,34

Fuente: Elaboración propia a partir de Mº Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

(*) Incluye: Sociedad colectiva, Sociedad comanditaria, Asociaciones y otros tipos y Organismos Autónomos y otros

Por otro lado, cabe señalar que la forma jurídica de “Sociedad Limitada Nueva Empresa” (SLNE) ha supuesto que empresas que se constituían bajo la condición de “persona física”, principalmente trabajadores autónomos, opten por esta forma jurídica que acorta los plazos de constitución y permite la separación del patrimonio personal del empresarial.

A modo de resumen, la siguiente tabla nos muestra el perfil de la pequeña y mediana empresa, tanto a nivel nacional como andaluz.

Tabla 1.7: Perfil de la pyme en España y Andalucía

		ESPAÑA	ANDALUCÍA
PYME		99,87%	99,92%
SECTORES	INDUSTRIA	7,31%	6,65%
	CONSTRUCCIÓN	14,67%	12,39%
	COMERCIO	25,33%	29,11%
	SERVICIOS	52,69%	51,85%
PYME por cada 100 habitantes		7,37	6,35
FORMA JURÍDICA: PERSONA FÍSICA		55,56%	58,91%

Fuente: Elaboración propia a partir de M^o Industria, Dirección General de Política de la Pyme, 2008 (datos a 1 de enero de 2007)

En definitiva, del total de empresas que constituyen el censo a 1 de enero de 2007, las pequeñas y medianas empresas representan en España el 99.87% y en Andalucía, el 99.92%. En la distribución por tamaño de asalariados, el mayor peso porcentual lo soportan las empresas sin asalariados, ejerciendo la mayoría de las pyme su actividad en el sector servicios, seguido del comercio, construcción y, por último, la industria. Además, por cada 100 habitantes, hay en España 7.37 pyme y 6.1 en Andalucía. Por último, la “persona física” es la forma jurídica que predomina en la constitución de una pequeña y mediana empresa.

1.4. Factores que explican el éxito de las pyme

Como se ha señalado anteriormente, la literatura le ha dedicado en los últimos tiempos una especial atención a la pequeña y mediana empresa, poniéndose así de manifiesto su importancia para el desarrollo de la economía, lo que facilita obtener un mayor conocimiento de las características de estas empresas así como de sus relaciones con el entorno económico (Lafuente y Yagüe, 1989; Huck y McEwen, 1991; Tirado, et al., 1995; Alvarez y García, 1996; Camisón, 1996a, 1996b, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Warren y Hutchinson, 2000).

Las pequeñas y medianas empresas son un factor fundamental de crecimiento y de creación de empleo en la Unión Europea (UE). De hecho, cuenta con 23 millones de pyme que representan un 99% del total de las empresas y aportan hasta un 80% del empleo en determinados sectores industriales, como el textil⁵. De ahí que se pueda considerar a las pyme europeas como fuente fundamental de crecimiento, de empleo, de competencias empresariales, de innovación y de cohesión económica y social, de manera que se hace necesario liberar el potencial de las pyme mejorando su entorno y promoviendo el espíritu empresarial.

Siguiendo a Camisón (2000), el nuevo paradigma empresarial reclama industrias de menor tamaño que respondan con rapidez a los requerimientos del mercado. Esas estructuras organizativas tienen tres características fundamentales: la flexibilidad, la competitividad y la adaptación al cambio. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas son una referencia en cuanto a capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se centran en el estudio de la gran empresa, de manera que aquellas que cuentan con un menor tamaño quedan relegadas a un segundo plano; a pesar de que éstas se constituyen como el elemento clave del desarrollo económico y social (Huselid, 2003).

El hecho de tener que hacer frente a los entornos cada vez más cambiantes y turbulentos a los que se enfrentan estas organizaciones, lleva a la necesidad de que toda empresa se plantee como objetivo fundamental, la mejora continua y permanente de su competitividad (Aragón y Sánchez,

⁵ Puede consultarse la web de la Comisión Europea: <http://ec.europa.eu/enterprise>

1999). No obstante, la medición de este concepto puede plantearse en las investigaciones desde diversos ámbitos. En efecto, puede ser efectuada a través de indicadores financieros y de mercado; por la presencia de competencias propias del empresario y de los gerentes; a través de las estrategias competitivas implantadas por la organización; así como por múltiples factores del entorno, como barreras de entrada y salida, competidores y proveedores.

Diversos estudios manifiestan la necesidad de profundizar en una línea de investigación que, partiendo de las especificidades que tienen las pyme, identifiquen sus factores de éxito idiosincráticos (Camisón, 1997a, Donrrosoro et al., 2001), de tal manera que las empresas que cuenten con un menor tamaño podrán así establecer modelos de gestión que sean específicos para ellas (Rubio, 2004). La literatura en dirección y gestión de empresas ha señalado que cuestiones como la estructura y el cambio organizativo (Feigenbaum y Karnani, 1991), la gestión de los recursos humanos (Bacon et al., 1996), la innovación y los recursos tecnológicos (Hitt et al., 1990), entre otros, son factores que claramente contribuyen a la competitividad y al éxito de las empresas. De manera más concreta, los trabajos de Álvarez y García (1996), Camisón (1997) y Gadenne (1998) demuestran que estos factores tienen una especial relevancia para las pyme.

Siguiendo a Camisón (2000), entre los factores que determinan el éxito de las pequeñas y medianas empresas, se encuentran los siguientes: recursos financieros, recursos humanos, recursos organizativos, recursos comerciales y recursos tecnológicos.

Con relación a los *recursos financieros*, hay que señalar la importancia de contar con una base de clientes fieles y satisfechos al alcance de la pyme, además de la continua articulación de mecanismos financieros de apoyo por parte de diversos organismos y entidades. En cuanto a los *recursos humanos*, se destaca que las características de la dirección de la pyme constituyen una fuente de ventaja competitiva para la misma, dado el carácter emprendedor del propietario-directivo así como el hecho de ser una persona con una alta necesidad de logro (Veciana, 1989). Por su parte, los *recursos organizativos* constituyen una fuente de ventaja competitiva en la pyme debido fundamentalmente a la simplicidad de su

organización interna, que se sustenta en la existencia de una cultura basada en la confianza mutua y en la flexibilidad. Ésta última le permite a la empresa adaptarse con rapidez a los cambios que se producen en el mercado (Mouritsen, 1999; Volberda, 1998; Camisón, 1997). Entre los **recursos comerciales** que podemos citar como fuente de ventaja competitiva para las pyme se encuentra la proximidad de éstas con el cliente, facilitando la relación entre ambas partes, permitiéndoles tener un trato más cercano y directo. Por último, y con respecto a los **recursos tecnológicos** cabe señalar que existen evidencias empíricas de que hay una relación negativa entre tamaño e innovación. No obstante, la pyme cuenta con una mayor flexibilidad y mejor predisposición al cambio, ya que su estructura organizativa al ser menos formal y burocrática (Rothwell, 1989), no sólo favorece que se desarrolle una cultura que apoye a la innovación, sino que impide trabas burocráticas en la toma de decisiones (Link y Bozerman, 1991).

A pesar de ello, las pyme cuentan con un conjunto de especificidades o competencias distintivas (sistemas de organización y control, estructuras de producción, niveles de productividad, mercados de aprovisionamiento, etc) asociadas al pequeño tamaño, que pueden afectar a la eficiencia del sistema económico-social (Camisón, 1997), de manera que la explotación genérica de oportunidades de mercado resulta en éstas más difícil que en las grandes empresas, dadas las desventajas que poseen en cuanto a información disponible y al poder de mercado, asociadas a la dimensión.

La existencia de dichas debilidades de carácter estructural en estas organizaciones, continúa en la actualidad afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, la tendencia a la globalización e internacionalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano junto a la menor cualificación de empresarios y empleados son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la pyme (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón 1997 y 2001).

En este sentido, las decisiones que se toman en el ámbito de la dirección de los Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas,

son fundamentales para el crecimiento de dichas empresas, siendo además dicho crecimiento muy importante para la economía de una nación (Heneman et al., 2000).

Teniendo en cuenta por tanto la relevancia que tienen las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de la economía y, habida cuenta de la atención que es necesario prestar a determinadas áreas clave como son los Recursos Humanos, se hace necesario profundizar en este campo, de manera que a continuación se analiza el factor “Recursos Humanos” como variable estratégica para la consecución del éxito empresarial.

1.5. Las pyme y los recursos humanos

Para desarrollar una mano de obra altamente motivada, cualificada y satisfecha, una empresa tiene que implementar una adecuada estrategia de dirección de recursos humanos (Wright y McMahan, 1992; Deshpande y Golhar, 1994). Mientras que Schuler (1992) señala la necesidad de integrar los recursos humanos en la estrategia de la empresa, Wright y McMahan (1992) establecen el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa, así como la coordinación entre las distintas prácticas de dirección de recursos humanos.

Pfeffer (1994) señala que lograr ventaja competitiva a través de las personas supone fundamentalmente cambiar la forma de pensar sobre la fuerza de trabajo (esta es vista como una fuente de ventaja estratégica, no como un coste a minimizar o a evitar) así como sobre las relaciones que se mantienen con los empleados. De esta manera, las empresas que adoptan esta perspectiva a menudo logran con éxito superar en estrategia y sobresalir sobre sus competidores. Los conocimientos y habilidades de los trabajadores para desarrollar un puesto trabajo y cómo lo hacen, son elementos fundamentales para la continuidad de las empresas, dado que las fuentes tradicionales (tecnología, recursos financieros, economías de escala, etc) ejercen cada vez menos poder. Diversos trabajos dan una serie de recomendaciones encaminadas a la obtención de ventajas competitivas sobre la base de una adecuada dirección de los recursos humanos de la empresa (Wright et al., 1994; Kamoche, 1996; Lorange, 1996 y Mueller, 1996). Por su parte, Koch y McGrath (1996) realizan un estudio empírico

sobre los efectos que la dirección de recursos humanos tiene sobre la productividad de los mismos, encontrando una relación significativa entre ambas. Asimismo Hallowel (1996) llega a las mismas conclusiones estudiando la obtención de ventaja competitiva sobre la base del desarrollo de un compromiso de los empleados con la empresa.

Zahra y Pearce (1990:752) señalan que en función del tipo de estrategia que siga la organización, sus directivos adoptarán determinadas prácticas de gestión de recursos humanos. Siguiendo a Miles y Snow (1984), las empresas defensivas son las que generalmente mantienen sistemas más tradicionales de gestión de recursos humanos, ya que tanto el reclutamiento como la selección suelen ser internos, los sistemas de retribución suelen estar basados en sueldo fijo, a pesar de que les dan una gran importancia a la formación orientada al largo plazo. En el extremo opuesto se sitúan las empresas exploradoras, caracterizadas por utilizar sistemas de gestión de recursos humanos más desarrollados, de manera que utilizan el reclutamiento y selección externos; además, el sistema de evaluación se establece en función del rendimiento y recompensa, siendo la retribución variable. Sin embargo y, al contrario que las empresas defensivas, las exploradoras ofertan formación limitada e informal.

Llegados a este punto cabe destacar el papel relevante que desempeña la formación en el funcionamiento y desarrollo de una organización, de manera que se constituye como uno de los procesos más importantes en la gestión de los recursos humanos (Buckley y Caple, 1991; Gil et al., 1997). Siguiendo a Aragón et al. (2002), a la hora de tomar decisiones en la empresa, la realización o no de acciones de formación se convierte en un elemento clave, sobre todo por la importancia que cada vez más adquiere el conocimiento y el poder disponer de una mano de obra cualificada y con competencias que le permitan a las organizaciones ser cada vez más competitivos.

Entre esas competencias, las directivas vienen determinadas por una serie de factores, como son: perfil de los directivos, características del clima de la organización, competencia de la organización para resolver problemas y habilidad global de la organización (Ansoff, 1985b).

Estos cuatro factores se entrelazan para definir las competencias de gestión de la empresa, de manera que la tabla 1.8 recoge los elementos del

«software» y del «hardware» de las competencias directivas. Los primeros hacen referencia a la voluntad de actuar, y los segundos deciden la habilidad de la organización para actuar eficazmente.

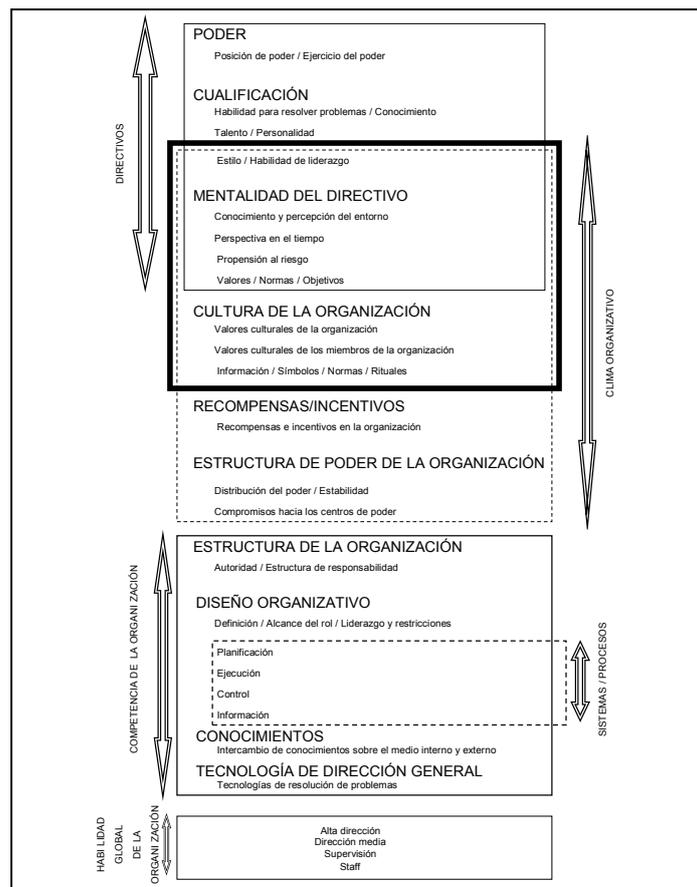
Tabla 1.8: Elementos de «software» y de «hardware» de las competencias directivas

	Voluntad de actuar	Habilidad para actuar
Directivos	Mentalidad	Talento Habilidades Conocimientos
Organización	Clima	Estructura Sistemas / Procesos Conocimientos Habilidad

Fuente: Ansoff (1985b; 32, 34)

En la figura 1.1 se recogen dichos factores, que a continuación procedemos a analizar.

Figura 1.1: Factores determinantes de las competencias directivas



Fuente: Ansoff (1985b; 32, 34)

En primer lugar se encuentra el *perfil de los directivos*. Éste se puede determinar por su cualificación, esto es, por el resultado de sus habilidades y conocimientos, talento y personalidad, así como por su estilo o habilidad de liderazgo. Además, dentro del perfil directivo podemos encontrar la “mentalidad del directivo”, compuesta por cuatro variables: su conocimiento del entorno (externo e interno), su perspectiva temporal que manifiesta la confianza relativa en los resultados, su propensión al riesgo y, por último, el sistema de valores, normas y objetivos que lo motivan y condicionan.

Un segundo factor hace referencia a las *características del clima de la organización*. La mentalidad y el estilo de liderazgo del directivo son factores decisivos en la cultura de la organización. La estructura de poder de ésta junto a las recompensas e incentivos son elementos clave integrantes del clima de la organización.

Dentro de la *competencia de la organización para resolver problemas*, se encuentran los siguientes factores:

- La *estructura de la organización*, básicamente su red de autoridad y de responsabilidad.
- El *diseño organizativo*, es decir, todas aquellas decisiones relativas a la definición de puestos de trabajo, a los roles (individuales e interpersonales), a la organización del trabajo y a sus respectivas libertades y restricciones.
- Los *sistemas y procesos* que permiten el funcionamiento de la estructura, como son: planificación, ejecución, control e información.
- El *intercambio de conocimientos* sobre el medio interno y externo.
- Las *tecnologías* de resolución de problemas de dirección general.

Por último, y con respecto a la *habilidad global de la organización*, Camisón (1997:318) enuncia la hipótesis de Ansoff (1985b:34) de la siguiente manera: “las empresas estratégicamente estables operan con más eficacia cuando la habilidad de la dirección general es mínima y la responsabilidad es compartida de forma descentralizada por la dirección media y los

supervisores. Pero, cuando se presenta una irregularidad estratégica, la dirección general se convierte en el cuello de botella que determina la velocidad de la respuesta”.

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, al igual que a nivel de las grandes organizaciones, para conseguir tener éxito en un mercado global, se requiere de una mano de obra altamente motivada, cualificada y satisfecha, que pueda producir con buena calidad y bajos costes (Holt 1993).

En el estudio empírico llevado a cabo por Aragón y Sánchez (1999) se comprueba que las pyme más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa. En efecto, aquellas que cuentan con prácticas de gestión de recursos humanos más desarrolladas, son las que poseen un capital humano con habilidades y capacidades necesarias para mantener una posición competitiva sostenible. Dichas organizaciones se han caracterizado por contar con una mayor orientación internacional, por encontrarse tecnológicamente más avanzadas, por invertir en I+D, porque gestionan la calidad así como por tener buena reputación e imagen.

Siguiendo a Rubio y Aragón (2002:53), “el éxito de las pyme viene de la mano de las personas”, de manera que la puesta en marcha de políticas de gestión y dirección de recursos humanos que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente se hacen absolutamente necesarias. En este sentido, algunos autores señalan que entre los grandes problemas de las pyme se encuentra el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados (Hornsby y Kuratko, 1990; Mathis y Jackson, 1991; Gatewood y Feild, 1987; Verser, 1987). No obstante, son cada vez más las empresas que se preocupan por llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos. Cabe apuntar además que diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales (Huselid, 1995; Huselid et al., 1997). En este sentido, hay autores que apuntan que una de las claves del éxito de las pyme pasa por una dirección eficaz de sus recursos humanos, y que el problema más difícil de estas organizaciones radica en encontrar “trabajadores competentes que estén motivados para su desempeño” (McEvoy 1984:2).

No obstante, tanto en la práctica como en la literatura profesional sobre pyme, se presta más atención a las cuestiones relacionadas con la financiación, el marketing y la planificación, que a la dirección de personal (McEvoy 1984, Hess 1987). Sin embargo, la inadecuada e ineficiente dirección de recursos humanos de las empresas a menudo trae como consecuencia una baja productividad, alto descontento y rotación de los empleados (Mathis y Jackson 1991). Por eso, y siguiendo a McEvoy (1984:1) “no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las pyme”.

Camisón (1997) pone de manifiesto cómo durante la década 1984-1994 existe un escaso hábito para llevar a cabo y planificar acciones de formación en la pyme industrial española, revelándose en dos ámbitos: un reducido gasto en formación así como una minoritaria práctica de elaboración de planes estratégicos de formación, concentrados además en la formación especializada para el puesto de trabajo. Además, señala el autor que un problema grave de la falta de cualificación de los trabajadores es la división del trabajo entre quienes poseen los conocimientos avanzados y quienes sólo disponen de destreza en el puesto de trabajo, lo que conduce a un alto grado de dependencia o falta de autonomía de los trabajadores. De tal manera que a la hora de poner en marcha la empresa acciones de carácter formativo lo que se persigue básicamente es provocar cambios sobre las habilidades, los conocimientos y las actitudes en el puesto de trabajo, dando de esta manera solución a los problemas que generaron determinadas necesidades formativas.

Autores como Clifford y Cavanagh (1985), Huang (2001), Huck y McEwen (1991), Lin (1998), Luk (1996), Pfeffer (1994), Siu y Kirby (1999) o Yusuf (1995), entre otros, ponen de manifiesto cómo la formación es una herramienta clave para las pyme, de manera que puedan enfrentarse con éxito a las presiones del entorno, donde se exige, cada vez más, mayor capacidad de adaptación e innovación (Aragón et al., 2002). Siguiendo a Bee y Bee (1997) y a Knoke y Kalleberg (1994), la mayoría de los puestos de trabajo se ven afectados por una serie de factores, tales como cambios en la innovación tecnológica, incremento de la competencia y la reestructuración organizacional, entre otros, que inciden en la forma en que los trabajadores desarrollan sus tareas.

Quizás, a la hora de evaluar la formación en la empresa, sería más adecuado hacerlo desde la óptica de un planteamiento estratégico, ya que, como señala Camisón (1997: 346), “esta visión implica investigar las concordancias profundas que deben generarse entre cualificación y desarrollo del personal, cambios de actitudes y habilidades, y logro de ventajas competitivas, más que los cambios instrumentales u operativos ligados a la ejecución de las tareas”. Además, como señala el autor, la mayoría de las pyme no parecen entender aún el valor estratégico de la formación ni el potencial con el que cuentan para su contribución a los objetivos de competitividad de la empresa.

El modelo de Miles y Snow (1984), anteriormente mencionado, ha sido contrastado en el ámbito de las pyme, en el trabajo de Aragón y Sánchez (2003), quienes confirman que las pyme exploradoras ponen un mayor énfasis en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos. No obstante, y con respecto a la variable formación, los resultados obtenidos en este estudio no son consistentes con la propuesta del modelo de Miles y Snow (1984), dado que las empresas exploradoras son las que ponen un mayor énfasis en la formación. Una explicación a estos resultados la establecen en que el sector de actividad condiciona esta relación, de manera que las pyme que pertenecen al sector industrial son las que se muestran más en la línea del planteamiento teórico analizado, a diferencia de las que pertenecen a los sectores construcción y servicios, que muestran un comportamiento más errático.

Para Davidsson (1991), la capacidad que tienen los empresarios de gestionar el crecimiento empresarial se relaciona con dos características de su perfil demográfico, como son: experiencia y formación. En este sentido Smith (1967) muestra una relación positiva entre la experiencia en dirección de empresas, la formación académica elevada de los empresarios y el crecimiento de las pyme. Sin embargo, a los directivos de pyme les falta formación en prácticas de dirección de personal y no consideran el uso generalmente aceptado de prácticas de dirección de recursos humanos como esencial para incrementar la productividad (Amba-Rao y Pendse, 1985; McEvoy 1984).

Los estudios que se derivan del trabajo de Smith (1967) muestran una relación positiva entre la **experiencia** en dirección de empresas, la

formación académica elevada de los empresarios⁶ y el **crecimiento** de las pymes (Smith y Miner, 1983; Filey y Aldag, 1988; Davidsson, 1989; Lafuente y Salas, 1989). Además, se considera que los empresarios con un nivel de formación elevado tienen un acceso más fácil a empleos alternativos y, por lo tanto, aceptan mejor los riesgos asociados al crecimiento empresarial. Por el contrario, del trabajo de Ripollés y Menguzzato (2001) se desprende que no existe asociación entre determinadas características personales de los empresarios, como formación y experiencia, con el crecimiento de la pyme.

Para concluir, en la siguiente tabla se recogen fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas más contrastadas por la investigación en el ámbito europeo en cuanto a su estructura y personal.

Tabla 1.9: Fortalezas y debilidades de la pyme

ESTRUCTURA Y PERSONAL DE LAS PYME		
Debilidades	Fortalezas	Factores del entorno
Reducida implantación de técnicas y estructuras útiles al modelo organizativo emergente (JIT, CC, etc)	Ausencia de barreras jerárquicas y facilidad de comunicación (mayor facilidad de implantación de mecanismos de coordinación horizontal)	Pérdidas de ventajas comparativas en factor trabajo Aumento de la cualificación de la gente
Escasez de personal preparado técnicamente	Mayor motivación laboral Relaciones laborales más fluidas	Evolución hacia modelos organizativos basados en la flexibilidad adaptativa
Insuficiente cualificación del personal	Mayor identificación con la empresa	Armonización de la política social europea
Escasa inversión en formación Fragilidad de la estructura interna		

Fuente: Camisón (1997)

1.6. Importancia estratégica de los recursos humanos en las pyme. Una visión desde la teoría de recursos y capacidades

La visión basada en los recursos y capacidades presenta un modelo interno de ventaja competitiva fundamentado en la necesidad de alinear la estrategia empresarial con los recursos y capacidades de la organización

⁶ Con respecto a la formación académica de los empresarios hay que señalar que los trabajos basados en el análisis de empresarios famosos surgidos en la década de los 60, ponen de manifiesto que la formación académica de los mismos no era elevada, la mayoría de estas biografías dibujan a un “self-made-man” con apenas estudios primarios (Cunningham y Lischeron, 1991). Esta contradicción puede explicarse por el distinto entorno socioeconómico que rodea a los empresarios de distintas épocas.

(Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993). Podemos observar cómo, de esta manera, se rompe con el modelo que había dominado la literatura hasta ese momento, basado en el análisis externo de la ventaja competitiva.

Podemos definir la ventaja competitiva como el *efecto de preponderancia en la creación de valor de una empresa que desarrolla una estrategia que no está al alcance de los competidores real o potencialmente* (Barney, 1991). La posibilidad de conseguir esta superioridad en la creación de valor no se hace depender de fuerzas externas, sino de los recursos y las capacidades de los que dispongan. Estos elementos, que son en última instancia los que constituyen la organización, pueden ser definidos de la siguiente manera:

Recursos: son los inputs, tanto tangibles como intangibles, poseidos o controlados por la organización, que participan en la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas (Amit y Schoemaker, 1993).

Capacidades: son los mecanismos dinámicos que permiten a la organización adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos para conseguir unos resultados comparativamente superiores (Dierickx y Cool, 1989).

Los recursos y las capacidades estratégicas han recibido diversas denominaciones en la literatura: competencias distintivas (Reed y DeFillippi, 1990), competencias nucleares (Prahalad y Hamel, 1990), competencias específicas (Pavitt, 1991), competencias organizativas (Ulrich y Lake, 1990), o capital organizativo (Ranson, 1987). Independientemente de la terminología que se utilice, un recurso será susceptible de constituir una fuente de ventaja sostenible para la empresa cuando se cumplan las siguientes características (Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992):

- Añadir valor para la empresa.
- Ser único o escaso entre los competidores actuales y potenciales.

- Contar con características que lo haga imperfectamente imitable.
- No ser sustituible por otros recursos para la competencia.

En definitiva, lo que defiende esta perspectiva es la necesidad de apalancar la ventaja de la organización en recursos que sean heterogéneos entre diversas empresas, de manera que supongan una fuente de ventaja competitiva sostenible. Precisamente para favorecer la sostenibilidad de la ventaja, se proponen una serie de “mecanismos de aislamiento” (Rumelt, 1984) entre los que destacan la complejidad social, la presencia de activos específicos (Teece, 1987), la ambigüedad causal (Lado y Wilson, 1994), las condiciones históricas únicas de cada organización (Barney, 1991), o el conocimiento y las habilidades tácitas (Reed y DeFillippi, 1990).

La perspectiva basada en los recursos aporta a la gestión estratégica de los recursos humanos criterios para analizar la posibilidad de que las personas constituyan una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización. De esta manera, todos los argumentos generales que hemos explicado pueden aplicarse a los recursos humanos para valorar su potencial estratégico. A partir de los trabajos de Wright et al. (1994), Snell et al. (1996), Kamoche (1996), Mueller (1996), Coff (1997), Boxall (1998) o Wright y Snell (1998), podemos llegar a la conclusión de que las características propias de las personas y de las relaciones que entre ellas se establecen cumplen con las condiciones requeridas por este enfoque para los recursos estratégicos. Así, un elemento básico para la organización será el fondo de capital humano específico del que disponga (Barney y Wright, 1998). Siguiendo con los argumentos de esta visión de la empresa, también es posible afirmar que la ventaja que ofrece la especificidad de los recursos humanos es sostenible en el tiempo, debido a su carácter perfectamente aislable (Lado y Wilson, 1994). Esta inimitabilidad proviene fundamentalmente de tres características del capital humano (Wright et al., 1984): las *condiciones históricas únicas* de cada persona, la dificultad de determinar las bases exactas de la ventaja competitiva de recursos humanos de otras organizaciones (*ambigüedad causal*), o la imposibilidad de duplicar relaciones sociales (*complejidad social*).

Por tanto, para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, los recursos humanos deben cumplir además con las siguientes

características: durabilidad, insustituibilidad, inimitabilidad o irreproducibilidad e intransferibilidad o movilidad imperfecta (Sastre y Aguilar, 2003; Grant, 1991). Aquellos recursos o capacidades que satisfagan dichas características se etiquetarán como “recursos estratégicos”.

Con relación a la *durabilidad*, es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo. Mientras que los recursos materiales tienden a depreciarse con el paso del tiempo, los intangibles pueden comportarse de diferente manera, y en concreto, los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia.

Respecto a la *insustituibilidad*, es necesario que estos recursos no sean superados por innovaciones, de tal manera que es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas.

Por otro lado, el capital humano y las capacidades por él generadas serían más *difíciles de imitar* o reproducir en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. También resultará más difícil cuanto mayor ambigüedad causal presente y mayor sea el componente de complejidad social. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo muy difícil de imitar.

En el caso de los recursos humanos los mecanismos de aislamiento legal a la imitación son menos susceptibles de utilización, excepto en aquellos casos en que los conocimientos generados se conviertan en organizativos, así como aquellas situaciones en que puedan ser protegidos por una patente o cualquier otra fórmula de propiedad industrial.

En términos generales se puede afirmar que cuando una competencia se caracteriza por incorporar complejidad social, es idiosincrásica o genera ambigüedad causal, tratándose de un recurso muy difícil de imitar.

La cuarta condición señalada se refiere a la *intransferibilidad o movilidad imperfecta*. Dado que no podemos ostentar derechos de propiedad sobre los recursos humanos de la empresa la posibilidad de evitar

su transferibilidad en el mercado se ha de conseguir mediante mecanismos de aislamiento específicos. La especificidad de los conocimientos y habilidades, la generación de capacidades colectivas, dificultan la transferibilidad del capital humano. De esta forma la *complementariedad* de los miembros de la plantilla actúa como mecanismo de aislamiento, ya que dificulta su transferibilidad, a la vez que la imitación, dado que el conocimiento de los empleados tendrá valor en el interior de la organización en la medida en que interactúe con las rutinas y los conocimientos del resto.

En definitiva, y como se ha puesto de manifiesto a lo largo de la literatura, los recursos humanos pueden ser una fuente de ventaja competitiva para la organización si son gestionados adecuadamente (Barney y Wright, 1998), asunción que puede atribuirse tanto a las grandes organizaciones como a las pequeñas y medianas empresas (Tanskey y Heneman, 2003).

Conforme crecen las empresas y se van incorporando a ellas recursos humanos, también crece la complejidad de las mismas. En este sentido, McEvoy (1984) apunta que una inadecuada gestión de los recursos humanos, además de reducir la productividad y la rentabilidad de la empresa, contribuye a crear un clima adverso, pudiendo llegar incluso al fracaso de la pyme.

Para que las pequeñas y medianas empresas logren el éxito competitivo, tienen que establecer una serie de mecanismos que les permiten atraer candidatos suficientemente cualificados, motivar y retener a los empleados actuales y establecer procedimientos que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2001). Por tanto, como señalan Carrasco et al. (2006), las pyme han de prestar atención a aquellas prácticas que favorezcan el desarrollo del capital humano y les permitan gestionar de manera acertada el conocimiento organizativo.

En resumen, la perspectiva basada en los recursos aporta al estudio de la pequeña y mediana empresa fundamentos y criterios para analizar la posibilidad de que las personas constituyan una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización. De esta manera, todos los argumentos generales de la teoría pueden aplicarse a la pyme y

concretamente a sus recursos humanos al objeto de valorar su potencial estratégico.

1.7. Conclusiones

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de la literatura, la pequeña y mediana empresa se constituye como elemento clave para la economía de un país, siendo el factor humano un recurso vinculado directamente a la supervivencia, al éxito y a la competitividad de este tipo de organizaciones (Aragón y Rubio, 2005; Aragón y Sánchez, 1999; Pfeffer, 1994; Mathis y Jackson, 1991; McEvoy 1984; Rogoff et al., 2004; Rubio y Aragón, 2002, Rubio, 2004).

No obstante, y a pesar de que muchas prácticas de dirección de recursos humanos son partidarias de que lo principal en una empresa es el perfeccionamiento y la supervivencia, es escasa la investigación realizada en el ámbito de la pequeña y mediana empresa y los recursos humanos (Gulbro et al., 2004).

Siguiendo a Bacon y Hoque (2005), a pesar del escepticismo que existe en vincular la dirección de los recursos humanos con el rendimiento económico de las pequeñas y medianas empresas (Storey, 2004), la evidencia reciente indica que las pocas pyme que han adoptado prácticas más sofisticadas de recursos humanos, aportan un rendimiento superior (Hayton, 2003; Way, 2002).

En este sentido, se hace necesario el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente, evitando así de esta manera la principal causa de fracaso en las pyme (McEvoy, 1984), ya que la gestión de políticas de recursos humanos se constituye como uno de los grandes problemas de las pequeñas y medianas empresas (Hornsby y Kuratko, 1990; Mathis y Jackson, 1991; Gatewood y Feild, 1987; Verser, 1987).

Por tanto, en el siguiente capítulo continuaremos profundizando en el análisis de la dirección estratégica de los recursos humanos, efectuando un repaso de la literatura desarrollada en este campo de investigación.

Con este objetivo partimos del análisis de las cuatro perspectivas básicas de gestión de recursos humanos (universalista, contingente, configuracional y contextual), integradas en un modelo global para el análisis de las implicaciones estratégicas de la función de los recursos humanos, y trataremos de ver en qué medida dicho modelo de desarrollo de capital humano, aplicable a las grandes organizaciones, puede trasladarse al campo de las pequeñas y medianas empresas.

Capítulo 2

Los modelos de gestión de recursos humanos en las pyme

2.1. Introducción

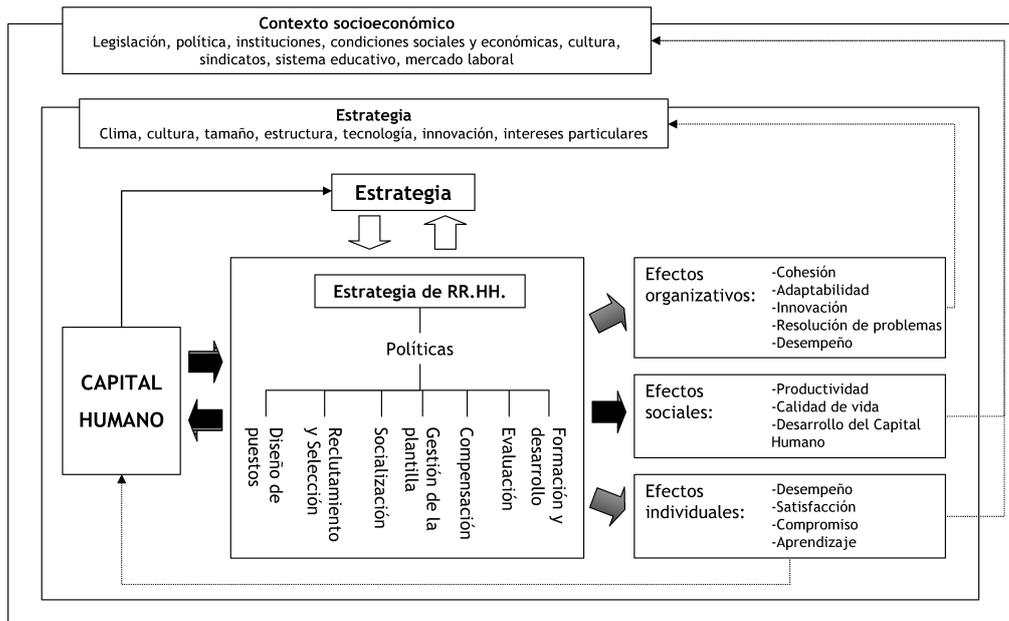
A pesar de la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía española, el tratamiento que han recibido desde la literatura en dirección estratégica de los recursos humanos ha sido muy limitado. No obstante, las condiciones particulares de las pyme requieren un análisis específico, fundamentalmente por el menor grado de formalización de las prácticas de dirección de recursos humanos y por la ausencia de una estructura organizativa definida (Larrán Jorge et al., 2005). En este sentido, Huselid (2003) se cuestiona el modo de desarrollar e implantar estrategias de recursos humanos en organizaciones pequeñas, donde los recursos suelen ser limitados; se pregunta además si las políticas y prácticas de dirección de recursos humanos, diseñadas para las grandes organizaciones, pueden ser aplicadas a las pyme y qué cuestiones específicas de investigación podrían ayudarnos a construir un futuro marco de trabajo sobre recursos humanos en pequeñas y medianas empresas.

Partiendo del hecho de que son escasas las investigaciones que se centran en el análisis de los recursos humanos en las pyme (Wilkinson, 1999: 206; Williamson, 2000; Huselid, 2003; Leung, 2003; Tanskey y Heneman, 2003) y, teniendo en cuenta que existe la necesidad de un cambio en la orientación de los trabajos académicos de recursos humanos para que se trabaje más con las pequeñas y medianas empresas (Heneman et al., 2000), en este capítulo revisaremos la literatura existente sobre los recursos humanos, tratando de ver en qué medida los modelos de desarrollo de capital humano son válidos y aplicables a las pyme.

Para ello, y como ya se ha comentado, tomamos como referencia el modelo global propuesto por Martín et al. (2004), elaborado a partir de la integración en el mismo de las cuatro perspectivas básicas de dirección

estratégica de los recursos humanos (tal y como se recoge en la figura 2.1): universalista, contingente, configuracional y contextual (Jackson et al., 1989; Brewster, 1995 y 1999, Delery y Doty, 1996).

Figura 2.1: Modelo integrador



Fuente: Martín et al. (2004)

El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente ligado al de dirección de empresas, dado que podemos buscar su origen en una de las funciones y responsabilidades básicas de los directivos como es la coordinación de la fuerza de trabajo (Valle, 1995). De esta manera, las diferentes corrientes de pensamiento dominante en el campo de la dirección y organización de empresas han ido influyendo directamente en la configuración de la dirección de los recursos humanos, tanto desde el punto de vista práctico, en la forma en que los directivos han entendido la función de personal, como teórico, en la manera en que los investigadores han abordado sus estudios.

Desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que podríamos denominar la primera etapa de la dirección de personal, caracterizada por una

orientación productivista y una concepción mecanicista del individuo movido por sus propios intereses y al que sólo se le puede influir mediante incentivos económicos y disciplina.

En las décadas centrales del siglo XX (años sesenta) tienen una gran influencia las Escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas, de Comportamiento y Desarrollo Organizativo. Sin duda, la concepción de las personas como seres sociales, como predica la Escuela de Relaciones Humanas, influyó de manera fundamental en la dirección de recursos humanos moderna. El principal exponente de la misma se encuentra en las conclusiones de los trabajos de Elton Mayo (1933, 1945, 1947), que señalan que la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual a su vez es fruto de las relaciones interpersonales que se producen entre los empleados. El enfoque de Comportamiento, con aportaciones como las de Maslow (1954, 1962, 1965), Herzberg et al. (1959), Herzberg (1968) y Argyris (1971, 1974), parte de la idea de que el valor básico que la dirección de la empresa debe aceptar es la necesidad de aumentar la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación y mejorar los resultados.

Las décadas de los años setenta y ochenta están claramente influidas por los enfoques de sistemas y contingente.

La Teoría General de Sistemas ha sido un enfoque tradicional para el análisis de las áreas funcionales. La empresa es considerada como un sistema en el que podemos identificar diferentes subsistemas funcionales como el subsistema de recursos humanos, dentro del cual, a su vez, se agrupan las prácticas en diferentes subsistemas como los de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y control. A pesar de que la integración es una de las ideas fundamentales de esta teoría, es criticable la falta de integración entre prácticas de recursos humanos y políticas que la empresa habitualmente adopta en el ámbito de recursos humanos desde esta perspectiva.

La Teoría contingente (como se analizará posteriormente) exige una coherencia entre las prácticas de recursos humanos y el conjunto de variables organizativas y estratégicas que afectan a la empresa. Desde el punto de vista estratégico no hay un único sistema de dirección de recursos

humanos que pueda considerarse el mejor, sino que habrá que encontrar aquél que apoye la estrategia específica de la empresa, su cultura y su forma peculiar de enfocar el trabajo.

En los años noventa se atribuye una gran importancia a la dirección de los recursos humanos en la empresa, y en el plano teórico, una gran cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos.

Uno de los elementos esenciales que caracterizan el modelo de dirección estratégica de recursos humanos es su preocupación por la vinculación del área con los resultados de la organización, para poder justificar en qué medida añade valor. Pero este aspecto plantea serias dificultades, ya que aislar el efecto que las acciones de recursos humanos tienen sobre los resultados es difícil, y por tanto también lo es su medición. Sin embargo, algunos trabajos ponen de manifiesto la importancia que tiene el capital humano sobre determinadas medidas de rendimiento. Por ejemplo, Welbourne y Andrews (1996) apuntan cómo los inversores analizan el atractivo de una empresa en función de la importancia que la dirección de la misma otorga a su capital humano.

Pero el campo de la dirección estratégica de recursos humanos no sólo ha dedicado sus esfuerzos por la medición de estos efectos, sino también, por explicarlos. Es decir, una gran parte de sus trabajos se han dedicado a debatir la manera en que los recursos humanos inciden en la actividad de la empresa y los logros de estas. En este sentido, y siguiendo a Sánchez (2001), Martell et al. (1996) plantean una serie de cuestiones que permiten centrar el problema de la naturaleza de tal relación:

- ¿Existen prácticas de recursos humanos que sean efectivas con independencia del contexto en el que tengan lugar?
- Ante una estrategia específica, ¿existe una práctica de recursos humanos más eficiente? ¿sería esa práctica menos eficiente, e incluso contraproducente ante otra estrategia?
- ¿En qué medida el diseño de prácticas aisladas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos, frente al diseño global?

- ¿Existe un sistema de GRH adecuado para cada estrategia?

Tales cuestiones abren un amplio abanico de explicaciones posibles que han sido tratadas y explicadas por la literatura con la propuesta de una serie de modelos básicos de relación desde el universal al contextual. Todos estos modelos proponen un enfoque diferente, que frente al antagonismo con el que los plantean algunos autores, otros como Martín et al. (2004, 2005a) lo contemplan como complementario.

Con la intención de ofrecer una explicación sistemática y ordenada de las aportaciones que en este sentido se han hecho en los últimos 25 años, en este capítulo revisaremos, como ya dijimos anteriormente, las cuatro perspectivas de investigación (universalista, contingente, configuracional y contextual). Estas perspectivas representan, en definitiva, cuatro aproximaciones a un mismo problema de investigación o, como señalan Delery y Doty (1996), cuatro “modos de hacer teoría” que pone énfasis en diferentes dimensiones de la dirección estratégica de los recursos humanos.

2.2. Perspectiva universalista

Los modelos propuestos desde este enfoque de investigación parten de la asunción de que existen determinadas políticas que son siempre preferibles, con independencia de las particularidades de la organización. Por ello, la perspectiva universalista podría considerarse como la aproximación más simple al análisis de las estrategias de recursos humanos, ya que como apuntaron Delery y Doty (1996), reduce los modelos a la consideración de una relación lineal y directa entre una determinada opción de dirección de los recursos humanos y el rendimiento organizativo. Bajo estas premisas, los investigadores serían capaces de identificar mejores prácticas de gestión, cuya adopción sería aconsejable. Como indican Sastre y Aguilar (2003), este enfoque acepta que la intervención del Estado, la regulación del mercado laboral o la participación de los sindicatos carecen de sentido, al entender la capacidad racional de los empresarios para determinar qué es lo que maximiza el beneficio de las empresas y el bienestar de los empleados. Asimismo manifiestan que en este enfoque lo que subyace es una orientación normativa, en el sentido de prescribir las mejores prácticas que toda empresa debe aplicar.

Siguiendo a Becker y Gerhart (1996), podríamos afirmar que para que una política concreta pueda ser definida de esta forma, debe cumplir con dos condiciones simultáneamente: (1) que tenga demostrada capacidad para mejorar el desempeño organizativo, por lo que marca el camino que deben seguir las organizaciones y (2) que pueda ser generalizada a todas las organizaciones.

Al identificar las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, la perspectiva universalista se ha centrado fundamentalmente en el análisis de políticas aisladas que se relacionan de manera particular con el rendimiento de la empresa (Terpstra y Rozell, 1993). Por ello, podríamos decir que estos modelos comparten, en su mayoría, un nivel de análisis subfuncional. No obstante, revisando la literatura también encontramos algunos trabajos que definen no sólo una, sino un conjunto de políticas que presentan un efecto positivo sobre el desempeño que se conocen como Sistemas de Alto Rendimiento (*High Performance Work Systems*). Sin embargo, en estos casos se advierte que el enfoque universalista no se plantea la interdependencia sinérgica ni la integración de las diversas políticas; por el contrario, la relación de cada una de ellas con el rendimiento se estudia desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker y Gerhart, 1996): en vez de elegir una única mejor práctica, se seleccionan varias que pueden adoptarse conjuntamente. De la misma manera, esta perspectiva no asume la posibilidad de que los elementos que componen el sistema de recursos humanos puedan combinarse de diferentes formas, dando lugar a diversas configuraciones igualmente eficientes.

El desarrollo de la perspectiva universalista ha ofrecido evidencia sobre la importancia estratégica de una gran variedad de iniciativas de recursos humanos. En este sentido, veremos a continuación aquellas prácticas y conjunto de prácticas que han sido destacadas en mayor medida por la literatura.

2.2.1. Relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño.

Numerosos autores han focalizado sus trabajos en el análisis, desde la perspectiva universalista, de las relaciones entre prácticas de recursos

humanos, individualmente consideradas, y desempeño, centrándose especialmente en prácticas de reclutamiento, selección, formación y compensación. Las principales aportaciones realizadas en este sentido como “mejores prácticas de recursos humanos” en los diferentes trabajos empíricos aparecen recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Mejores sistemas de prácticas de recursos humanos

Reclutamiento	Breaugh (1981); Kirnan, Farle y Geisinger (1989); Terpstra y Rozell (1993).	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de fuentes de reclutamiento • Seguimiento de las fuentes de reclutamiento
Selección	Hunter y Hunter (1984); Weisner y Cronshaw (1988); Wright, Lichtenfels y Pursell (1989); Terpstra y Rozel (1993).	<ul style="list-style-type: none"> • Test de habilidades y aptitudes cognitivas • Entrevistas estructuradas • Uso de información biográfica
Formación	Borman (1991); Russell, Terborg y Powers (1985); Harel y Tzafir (1999); Whitfield (2000).	<ul style="list-style-type: none"> • Formación comprehensiva
Valoración del rendimiento	Borman (1991)	
Compensación	Abowd (1990); Leonard (1990); Gerhart y Milkovich (1990); Cowherd y Levine (1992).	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación ligada al desempeño. • Equidad en el pago.

Fuente: Sánchez (2001)

2.2.2. Sistemas de mejores prácticas de gestión de los recursos humanos.

Las aportaciones más importantes (aunque menos numerosas) de la perspectiva universalista al estudio de la gestión estratégica de los recursos humanos, provienen de trabajos que no relacionan desempeño con prácticas individuales, sino con sistemas de recursos humanos. En vez de definirse una “mejor manera de hacer las cosas”, se proponen “mejores conjuntos” de prácticas, que resultan deseables en todas las organizaciones, al demostrarse su superioridad en el refuerzo del rendimiento organizativo. A pesar de que adopten una macroperspectiva, las relaciones que plantean siguen siendo universales y lineales.

A diferencia de otras aproximaciones sistémicas al estudio de las estrategias sociales, como la configuracional, este enfoque no estudia los mecanismos de integración sinérgica ni la integración de las diversas políticas que subyacen en cada una de las configuraciones. Por el contrario, limita su análisis de la aportación de las diferentes “mejores prácticas” que

componen un sistema a un punto de vista exclusivamente aditivo (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Los diferentes *High Performance Work Systems* que ha ido definiendo la literatura han aconsejado la adopción de diversos conjuntos de políticas de recursos humanos, que varían normalmente en función del aspecto sobre el que los autores hacen mayor énfasis. A continuación pasaremos a exponer las aportaciones sistémicas universalistas más relevantes para el estudio de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica. En este sentido, la tabla 2.2 recoge una relación de mejores prácticas de recursos humanos tratadas por diferentes autores dedicados a este tema en cuestión.

Tabla 2.2: Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos

Ulrich et al. (1984) y Ulrich (1987b)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Gestión de la plantilla ▪ Compensación ▪ Desarrollo ▪ Evaluación ▪ Comunicación
Freund y Epstein (1984)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación de los puestos de trabajo ▪ Rotación de puestos ▪ Diseño de puestos ▪ Formación formal ▪ Personalización de las horas de trabajo ▪ Sistemas de sugerencias ▪ Círculos de calidad ▪ Salarios para los trabajadores de planta ▪ Cuestionarios de actitudes ▪ Equipos de producción ▪ Comités de trabajo y dirección ▪ Incentivos de productividad en grupo ▪ Reparto de Beneficios ▪ Planes de compra de acciones
Delaney, Lewin e Ichinowsky (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección del personal ▪ Evaluación del rendimiento ▪ Compensación como mecanismo de incentivo ▪ Diseño de puestos ▪ Procedimientos de queja ▪ Información compartida ▪ Evaluación de las actitudes ▪ Participación laboral y en la dirección ▪ Intensidad del reclutamiento ▪ Formación ▪ Definición de criterios de promoción
Huselid (1993 y 1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación de los trabajadores ▪ Compensación como incentivo ▪ Procesos de selección y reclutamiento selectivos ▪ Énfasis en la seguridad laboral
Osterman (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de trabajo ▪ Rotación de puestos
Kochan y Osterman (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Círculos de calidad ▪ Gestión de Calidad Total

<p>Pfeffer (1994)</p> <p>Pfeffer y Vega (1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguridad laboral ▪ Reclutamiento selectivo ▪ Políticas salariales elevadas ▪ Pagos para incentivar ▪ Empleados propietarios ▪ Información compartida ▪ Participación ▪ Dotación de poder a los empleados ▪ Rediseño de los puestos ▪ Trabajo en equipos autogestionados ▪ Desarrollo de habilidades y formación ▪ Cross-utilization ▪ Formación extensiva ▪ Cross-training ▪ Igualitarismo simbólico y reducción de las diferencias de posición ▪ Compresión salarial basada en el rendimiento ▪ Promoción interna
<p>Arthur (1994)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones descentralizada ▪ Formación comprehensiva ▪ Compensación salarial ▪ Participación de los empleados
<p>Martell y Carroll (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección basada en atributos personales ▪ Compensación atractiva ▪ Evaluaciones del rendimiento basadas en criterios múltiples ▪ Formación
<p>Delery y Doty (1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades internas de trabajo ▪ Sistemas de formación ▪ Evaluaciones ▪ Planes para compartir los beneficios ▪ Seguridad en el trabajo ▪ Mecanismos de expresión de los empleados ▪ Definición de los puestos de trabajo

Fuente: Sánchez (2006)

Del análisis de estas referencias se desprende que la perspectiva universalista ha destacado, desde el primer momento, la importancia de una serie de prácticas que contribuyen a reforzar las habilidades de los empleados mediante, por ejemplo, la compensación variable (Gerhart y Milkovich, 1990), determinadas políticas de reclutamiento y selección (Terpstra y Rozell, 1993), la formación comprehensiva (Russell, Terborg y Powers, 1985) o la evaluación del rendimiento (Borman, 1991). Sin embargo, en algunos modelos más recientes podemos observar cómo el interés se desplaza hacia aspectos más relacionados con el compromiso y la participación del empleado, como la resolución consensuada de problemas, el trabajo en equipo y los incentivos de grupo, el rediseño de puestos, o el establecimiento de nuevos mecanismos de compensación (Youndt et al., 1996).

Es necesario considerar las limitaciones de la aproximación conceptual y metodológica desde la que se ha planteado el modelo universalista para explicar la estrategia de recursos humanos. En este sentido cabe señalar que la perspectiva universalista ha recibido muchas

críticas por la debilidad de su argumentación teórica (Delery y Doty, 1996). De hecho, la identificación de las mejores prácticas se desarrolló fundamentalmente a través de procedimientos empíricos, y en menor medida, basándose en modelos teóricos desarrollados. Como consecuencia de ello, se percibe en las explicaciones universalistas la ausencia de variables, constructos y relaciones que resultan relevantes para el objeto de estudio, y que serían posteriormente introducidas en el resto de perspectivas. Sin embargo, este mayor énfasis en la contrastación empírica hace que, en comparación con el resto de perspectivas, la universalista haya obtenido niveles superiores de significación estadística. Así, la aplicación rigurosa de la lógica deductiva permitió a la perspectiva universalista un nivel superior de robustez estadística de los modelos (Brewster, 1999), que fueron contrastados fundamentalmente a partir de técnicas cuantitativas.

La simplificación de la realidad que comporta la aproximación universalista hace que la capacidad explicativa y predictiva de este sencillo modelo de análisis se vea seriamente limitada. Así, las revisiones de la literatura propuestas por Jackson et al. (1989), Delery y Doty (1996) o Marchington y Grugulis (2000) han criticado el carácter mecanicista de las explicaciones universalistas, así como la estrechez de sus objetivos, que pasan por la demostración de relaciones causales simples, olvidando aspectos que ellos consideran cruciales en el análisis de las estrategias de recursos humanos. En el planteamiento de estas relaciones, Cappelli y Neumark (2001) también advirtieron limitaciones importantes de carácter conceptual, especialmente en lo que respecta a la definición de su variable dependiente básica: el rendimiento del grupo de trabajo. Para la medida de este constructo se acudía en la mayor parte de los casos a indicadores de carácter exclusivamente contable o financiero (Rogers y Wright, 1998), que a pesar de ser más visibles y prácticos, ignoran otros efectos de las políticas de recursos humanos, así como la multiplicidad de niveles en los que éstos tienen lugar. Frente a ellos, se argumenta la necesidad de delimitar el constructo *desempeño*, elemento fundamental del modelo universalista, a partir de una combinación de medidas de diverso origen con diferente ponderación en cada organización, en función de sus condiciones particulares. Además, en la definición de este concepto multidimensional, resulta necesario considerar que los objetivos de los diferentes agentes implicados pretenden satisfacer pueden diferir, por lo que es probable que un concepto único de desempeño no pueda tomarse como un indicador

fiable para valorar la capacidad de supervivencia de la empresa (Bühner, 1997; Rogers y Wright, 1998; Gerhart, 1999; Guest, 2001).

Desde otro punto de vista autores como Sherer y Leblebici (2001) han criticado también esta perspectiva de investigación por el hecho de que la definición de mejores prácticas universales define modelos estables y uniformes, que no resultan adecuados para explicar la capacidad de cambio estratégico de las organizaciones.

A pesar de la dificultad de encontrar literatura centrada en el análisis de las mejores prácticas de gestión de recursos humanos que debieran ser adoptadas por la pequeña y mediana empresa, hay autores que han puesto de manifiesto cómo determinadas prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen a la supervivencia y al éxito de la pyme, de manera que si no se le da el valor que requiere a la gestión de los recursos humanos, ésta puede ser una de las principales causas de fracaso en las pequeñas y medianas empresas (McEvoy, 1984).

En este sentido, autores como Carroll et al. (1999) y Gatewood y Feild (1987), entre otros, analizan cómo determinadas políticas de gestión de recursos humanos como reclutamiento y selección, contribuyen al éxito de la pequeña y mediana empresa.

Otras contribuciones en el ámbito de la formación como práctica de recursos humanos que influye en las pyme, se desarrollaron en los trabajos de Huang (2001), Kirby (1990), Siu y Kirby (1999), Vickerstaff (1992), McLarty (2000) y Vinten (2000). En ellos se pone de manifiesto el hecho de que un buen sistema de formación contribuye a la mejora de los resultados de las pyme. Concretamente, Huang (2001) incide en el hecho de que el fomento y desarrollo de planes de formación en la organización para lograr un personal cualificado, capaz de afrontar los retos organizativos, contribuye al éxito de las pequeñas y medianas empresas. Los resultados evidenciaron que las empresas más eficaces a la hora de atender a la formación, cuentan con una organización y con un sistema de formación más sofisticado que aquellas empresas que han utilizado métodos de formación menos efectivos.

Por su parte, Kirby (1990) analiza la contribución que realiza la formación a los resultados de las pyme, poniendo de manifiesto cómo un plan de formación aplicado a la pequeña y mediana empresa debe cumplir

con una serie de requisitos, como son: ser flexible, estar específicamente diseñado para solucionar problemas directamente relacionados con los puestos de trabajo o con la organización, debe contar con formadores debidamente preparados y con mecanismos que le permitan a la empresa identificar el valor de la contribución de dicha formación a la misma.

Por otra parte se ha evidenciado que por parte de las pequeñas y medianas empresas existe un cierto escepticismo acerca del valor concreto que para ellas supone la formación, en el sentido de que manifiestan su incapacidad (real o no) para financiarla, así como su falta de tiempo para desarrollarla (Siu y Kirby, 1999).

2.3. Perspectiva contingente

La perspectiva contingente surge para dar respuesta a muchas de las críticas que habían recibido las explicaciones universalistas, añadiendo cierta complejidad en los modelos de dirección estratégica de los recursos humanos, con la introducción de variables e interacciones que no habían sido recogidas por la perspectiva universalista. Con este objetivo, se propone tomar como punto de partida una asunción diferente en lo que respecta a la forma en que se vinculan las variables dependiente e independiente.

Trabajos como el de Galbraith y Nathanson (1978) comienzan a proponer modelos interactivos que recogen la influencia de terceras variables que también intervienen en el proceso, de manera que la relación entre la adopción de una práctica o estrategia de recursos humanos y el desempeño organizativo variará en función de una serie de variables críticas que se conocen con el nombre de variables *contingentes*.

Este cambio suponía la traslación al campo de los recursos humanos del modelo estratégico contingente definido en los trabajos de Woodward (1965), Deward y Werbel (1979), Schoonhoven (1981), Van de Ven y Drazin (1985) o Venkatraman (1989). Ello condujo a la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos a no aceptar la existencia de mejores prácticas ó sistemas de recursos humanos en cualquier circunstancia, dado

que existe una serie de variables contingentes que condicionan toda relación entre aquellas y el rendimiento organizativo.

La estrategia organizativa se considera como una variable de contingencia fundamental para la gestión estratégica de los recursos humanos (Butler et al., 1991; Fombrun et al., 1984; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), de manera que una determinada práctica contribuirá a los resultados de la organización en la medida en que sea coherente con la estrategia corporativa.

En este sentido, Rubio (2004) apunta la necesidad que tienen las pyme de prestar atención a los mecanismos que permiten desarrollar las competencias necesarias para adaptarse a las necesidades cambiantes de las prácticas estratégicas de la empresa. De esta forma, estas competencias que deben asignarse a los trabajadores de una pequeña y mediana empresa se convierten en una variable crítica fundamental para la gestión estratégica de los recursos humanos.

No obstante, otros trabajos proponen como variables contingentes otro tipo de determinantes externos al sistema de recursos humanos, como son las condiciones organizativas o ambientales (Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995). Por el contrario, se asumía que su contribución estratégica estará determinada por el hecho de que sean consistentes con otros factores externos que condicionan la relación entre los recursos humanos y el rendimiento.

Con respecto al nivel de análisis, se observa que los modelos contingentes no difieren en gran medida de los propuestos desde la perspectiva universalista. De hecho, es posible identificar trabajos que explican las relaciones de contingencia tanto a nivel subfuncional, centrando el análisis en políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, como de carácter sistémico, poniendo el énfasis en los factores que condicionan el potencial estratégico de conjuntos de prácticas. No obstante, y a pesar de que muchos trabajos llaman a la necesidad de integración de las prácticas que componen el sistema de recursos humanos, desde un punto de vista contingente tampoco en este caso encontramos un interés de los académicos por la integración sinérgica de las prácticas. De hecho, como ocurría en la perspectiva universalista, la contribución conjunta se plantea desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Delery y Doty, 1996).

El trabajo de Galbraith y Nathanson (1978) puede ser considerado como el primero que analiza la gestión estratégica de los recursos humanos desde una perspectiva contingente, al ampliar el análisis de Chandler (1962) la relación entre estrategia y estructura con la consideración del factor humano. A partir de ese momento, las explicaciones contingentes han ido aportando sucesivamente variables que determinan las estrategias. Los modelos propuestos y que más relevancia han alcanzado se exponen en la tabla 2.3, en la que se identifican las variables y relaciones de contingencia en las que especialmente han incidido.

Tabla 2.3: Mejores conjuntos de prácticas de recursos humanos

AUTORES	VARIABLES DE CONTINGENCIA	MODELOS CONTINGENTES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS
Miles y Snow (1984 y 1994)	Estrategia corporativa	La actividad estratégica pasa por la gestión y la coordinación de dos ajustes: un <i>ajuste externo</i> de las prácticas de dirección, los sistemas y la estructura de la unidad funcional con el estado de desarrollo de la organización, y un <i>ajuste interno</i> de las prácticas y de los diferentes elementos que componen los sistemas y la estructura de la unidad
Grupo de Michigan : Devanna, Fombrun y Tichy (1981); Fombrun (1982) Tichy, Fombrun y Devanna (1982) Fombrun y Tichy (1983); Fombrun, Tichy y Devanna (1984)	Misión y estrategia Estructura organizativa Fuerzas culturales Fuerzas políticas Fuerzas económicas	El modelo que proponen se plantea el objetivo de ofrecer una explicación integrada basada en la idea del alineamiento (“matching”). Bajo esta perspectiva, las personas en las organizaciones deben gestionarse como recursos. En el análisis del funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, se percibe un cambio hacia un punto de vista configuracional, de forma que hay cierto grado de interacción entre los componentes de la gestión del personal.
Baird y Meshoulam y DeGive (1983) Meshoulam (1984) Baird y Meshoulam (1984 y 1988)	Influencias ambientales Influencias culturales Estrategia corporativa	La aportación fundamental de estos autores radica en la introducción de una variable de contingencia que determina las estrategias de recursos humanos, como es el <i>estado de desarrollo</i> en el que se encuentra la organización. Para definir cuáles son las fases por las que pasa una organización, sintetizan las aportaciones de cuatro modelos diferentes de explicación del crecimiento y desarrollo de la organización, y profundiza en el análisis interno del sistema de recursos humanos. Las limitaciones de carácter ideal y enfoque casi exclusivo en grandes empresas, serán superadas por la literatura posterior.
Wils y Dyer (1984) Dyer (1983, 1984, 1985) Dyer y Holder (1988)	Estrategia organizativa	Identifican tres filosofías de recursos humanos: (1) <i>Utilización</i> : propia de organizaciones orientadas al corto plazo, que enfatizan la eficiencia operativa y que requieren prácticas como la selección en función de los requisitos del puesto, la remuneración según incentivos individuales, y unos niveles mínimos de formación y desarrollo; (2) <i>facilitación</i> y (3) <i>acumulación</i> . Estas últimas, por el contrario, se orientan a la atracción, desarrollo y retención de los empleados, que son seleccionados en función del aporte que sus conocimientos y habilidades realizan a la organización, y no a un puesto determinado.
Grupo de Nueva York : Schuler (1981) Schuler y McMillan (1984) McMillan y Schuler (1985) Schuler (1987)	Estrategia organizativa Características internas de la organización Contexto externo: Legislación y regulación Cultura	Sus trabajos, basados conceptualmente en la Teoría de Comportamiento, ofrecen en conjunto una visión completa de esta realidad desde una perspectiva contingente. Basándose en los argumentos de la Teoría de Comportamiento, explican el ajuste de los recursos humanos con las características de la organización. En concreto señalan que los componentes del contexto organizativo que influyen en las decisiones de personal son: sector, grado de innovación, tecnología productiva, estructura organizativa, tamaño, grado de sindicación.

Schuler y Jackson (1987a) Jackson, Schuler y Rivero (1989)	Política Sindicatos Mercado de trabajo Industria	Introducen una tercera relación de contingencia al considerar el carácter determinante de las variables ambientales externas a la organización como demografía de la fuerza de trabajo, factores internacionales, tendencias económicas, tecnológicas, etc
Grupo de Harvard : Beer et al. (1984)	Factores situacionales Intereses de los diferentes agentes implicados	Reconocen la necesidad de conseguir un cierto grado de coalescencia de intereses como mecanismo para reconciliar los objetivos individuales con los de la organización. Otro grupo de variables contingentes lo constituirían los factores situacionales que afectan a la gestión de los recursos humanos.
Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988)	Estrategia competitiva de la organización Condiciones económicas Estructura industrial Competencias distintivas Mercado laboral Valores y habilidades de los empleados Entorno cultural	Presenta una relación interactiva entre estrategia y recursos humanos, que reconoce la importancia de las personas como un criterio básico de definición de la estrategia, más allá de la simple implantación.
Milliman, Von Glinow y Nathan (1991)	Entornos dinámicos	Afirman que las organizaciones con una alto grado de ajuste entre fit y flexibilidad pierden capacidad de respuesta, y adoptan una perspectiva más prescriptiva que parte de la base de que ambos conceptos son complementarios.
Wright y McMahan (1992); Wright, McMahan y McWilliams (1994); Lado y Wilson (1994); Wright et al. (1995 y 2001); Wright (1998)	Fuerzas políticas e institucionales Estrategia de la empresa Fondo de capital humano de la empresa	No analizan la gestión de las diferentes prácticas y actividades concretas para dirigir el factor humano, sino la manera según la cual se pueden establecer patrones de prácticas planificadas y dirigidas explícitamente a la consecución de los objetivos organizativos.
Ferris et al. (1998 y 1999)	Contexto organizativo interno: Cultura organizativa Clima laboral Procesos de interacción política y social	Su contribución radica en la profundización en el contexto social interno, constituido por la cultura, el clima y los procesos de interacción política y social de la organización. Las estrategias sociales no pueden explicarse sólo según criterios racionales, sino a través de modelos que incorporen estos aspectos de carácter político y simbólico. La consecuencia que se deriva es la necesidad de consistencia entre las prácticas de recursos humanos y el clima y la cultura como un requisito indispensable para que las personas sean un refuerzo estratégico a la efectividad organizativa.

Fuente: Sánchez (2001)

A pesar de que, como puede observarse en la tabla anterior, los factores condicionantes propuestos por la literatura contingente son muy diversos, podríamos clasificarlos en tres grandes categorías que nos ayudan a comprender la naturaleza de estas variables de contingencia, como son:

1. Variables estratégicas. De las diferentes variables de contingencia propuestas, la que parece haber recibido un tratamiento más profundo en la literatura es la estrategia de la organización. Así, encontramos un buen número de trabajos que argumentan que, para que la dirección de los recursos humanos contribuya a la capacidad competitiva de la empresa, es necesario que sea consistente con la orientación estratégica general de la empresa (Niniger, 1980; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Hax, 1985; Kerr, 1985; Slocum et al., 1985; Van de Ven y Drazin, 1985; Lengnick-Hall y

Lengnick-Hall, 1988; Rhodes, 1988 a y b; Miller, 1989; Kerr y Jackofsky, 1989; Butler, Ferris y Napier, 1991; Cappelli y Singh, 1992; Begin, 1993). Esta proposición supone, en definitiva, la aplicación al campo de los recursos humanos del paradigma estratégico de Chandler (1962): “la estructura sigue a la estrategia”, que concibe las iniciativas funcionales de la empresa como medios coordinados para el logro de los objetivos recogidos en la orientación estratégica. Pero modelos contingentes como el propuesto por Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) dieron un paso más en este sentido, al considerar que los recursos humanos pueden tener a su vez influencia sobre la definición de la estrategia de negocio. Esto permite comprender a la estrategia de recursos humanos no de manera unidireccional o reactiva, sino interactiva y proactiva (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Richard y Johnson, 2001; Wright, Dunford y Snell, 2001).

2. Variables organizativas. Aunque en este sentido, los modelos están mucho menos desarrollados que en el caso anterior, también podemos encontrar trabajos que han argumentado que la dirección estratégica de los recursos humanos depende de otros factores organizativos internos distintos de la estrategia de la empresa, como el tamaño, la tecnología o la estructura (Jones, 1984; Jackson et al., 1989; Jackson y Schuler, 1995), así como la estructura de relaciones de poder (Jones, 1984; Pfeffer y Cohen, 1984; Pfeffer y Langton, 1988; Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Balkin y Bannister, 1993, Pfeffer, 1987).

3. Variables ambientales. Por último, la literatura contingente también ha identificado factores externos a la organización que resultan relevantes para la definición e implantación de las estrategias de recursos humanos, entre las que destacan el entorno competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral en el que se desenvuelve la organización (Kanter, 1983 y 1989; Warner, 1984; Coates, 1987; Walker, 1988; Schuler y Walker, 1990; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995).

A modo de resumen, podríamos decir que la aportación de la perspectiva contingente radica en la composición de modelos más complejos, en los que se incorporan variables moderadoras de los efectos de las estrategias de recursos humanos.

Debido a las características peculiares con las que cuenta la pequeña y mediana empresa, a nuestro entender, uno de los factores que más

condicionan la gestión estratégica de los recursos humanos es el tamaño de las mismas. En este sentido, y como apunta Bernabeu (2001), las pyme carecen de los sistemas con los que cuentan las grandes empresas, que les proporciona información acerca de las tendencias del mercado, y tampoco poseen la marca de la gran empresa que inspira confianza a terceros. No obstante, la proximidad al cliente y su carácter flexible le permite un margen de actuación más rápido y eficaz frente a las grandes empresas.

Con respecto a la estructura organizativa, el tamaño de las empresas en el caso de la pyme juega un papel clarificador, en el sentido de que el papel que desempeña cada miembro dentro de la organización es conocido por los demás, aunque no siempre existe una definición de los objetivos de cada empleado (Bernabeu, 2001).

Otra variable de contingencia que podríamos identificar como fundamental en el caso de las pyme, ya señalada anteriormente por Rubio (2004), se centra en las competencias del trabajador. En este sentido, y como ya se apuntó en el epígrafe 1.6, los recursos humanos se configuran a la luz de la teoría de los recursos y capacidades (Barney y Wright, 1998; Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992), como recursos susceptibles de ser fuente de ventaja competitiva, de manera que se hace necesario prestar atención a las características y competencias del individuo, al objeto de poder alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En esta línea, Donrrosoro et al. (2001:124), enumeran las competencias más valoradas en los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas, señalando las siguientes:

1. Disciplina, rigor y trabajo en equipo, derivándose de estas características la necesidad de flexibilidad horaria, disponibilidad, disciplina en el seguimiento de líneas estratégicas y acuerdos globales, así como la capacidad de delegar y motivar.
2. La participación y actitud positiva en el trabajo, colaborando en un marco de opinión en los procesos de mejora internos.
3. la capacidad intelectual. En este sentido, se exige al trabajador que posea capacidad de adaptación a otras realidades culturales, así como el desarrollo de conocimientos técnicos actualizados.

En esta línea destaca el trabajo propuesto por Rubio (2004), a partir de McLarty (2000:620), en el que desarrolla un resumen de las principales competencias que deben poseer los trabajadores de una pequeña y mediana empresa, y que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.4: Competencias requeridas por los trabajadores de una pyme

VARIABLES INDIVIDUALES	NECESIDADES DE LA EMPRESA
Compromiso	Competencias comerciales
Competencia	Comunicación
Confianza	Competencias en tecnología de la información
Creatividad	Habilidades en el lenguaje
Dedicación	Lealtad
Entusiasmo	Orientación al mercado
Flexibilidad	Planificador
Inteligencia/Liderazgo	Conocimiento del producto
Madurez	Conocimiento del sector
Motivación	Habilidades sociales
Perspicacia	Capacidad de trabajo o en equipo
Personalidad	Habilidades técnicas
Profesionalidad	Experiencia
Cualificación	Capacidad de gestión
Fiabilidad	

Fuente: Rubio (2004)

En el plano metodológico observamos que, como en el caso de la perspectiva universalista, los modelos contingentes se han desarrollado a través de la aplicación de una lógica empírica deductiva. El análisis de las relaciones de contingencia se planteó también a través de metodologías fundamentalmente cuantitativas aunque, en este caso, se encuentra una variedad mucho mayor de técnicas estadísticas, diseñadas para proporcionar análisis más complejos de las estrategias de recursos humanos. En este sentido, encontramos que los académicos, a la hora de contrastar las hipótesis de contingencia, han recaído básicamente en técnicas basadas en la regresión (Koch y McGrath, 1996; Youndt et al., 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Godard, 1997; Keng-Howe Chee y Chong, 1999; Way Kwong et al., 2001), aunque también resulta significativo el número de estudios que utilizan otros instrumentos estadísticos, como el *análisis factorial* (Ackerman, 1986), *clúster* (Romero y Valle, 2001; de Saa Pérez y García Falcón, 2002) e incluso el *meta-análisis* (Tubre y Collins, 2001). Como excepciones significativas podemos señalar algunos trabajos, como los

propuestos por Boxall y Steeneveld (1999); Shafer et al. (2001) o Kelliher y Perret (2001) que investigan la relación de la gestión de los recursos humanos con las variables de contingencia a través de métodos cualitativos, aplicando, fundamentalmente, el análisis de casos.

2.3.1. Las prácticas de recursos humanos desde una perspectiva contingente.

A partir del marco de análisis propuesto por la perspectiva contingente, se han desarrollado muchos trabajos que explican la dinámica de prácticas como las de gestión de carreras, selección, formación o compensación. Aunque adoptan un punto de vista limitado a las particularidades de una política en concreto, podemos extraer conclusiones interesantes del análisis de su contribución.

La relación entre la selección y gestión de carreras con la estrategia se ha puesto de manifiesto por la literatura prácticamente desde que comenzaron a analizarse los recursos humanos desde una perspectiva estratégica (Schein, 1978; Boruki, 1983; Deluca, 1988; Bowen et al., 1991; Snow y Snell, 1993; Martín et al., 2001). Su aportación fundamental radica en la explicación del mecanismo a través del cual las prácticas de carrera y selección pueden alinearse con las prioridades estratégicas (Lorange y Murphy, 1984; Miller, 1984; Sonnennfeld y Periperl, 1988), o permitir a la organización mantener la adaptación al entorno (Schein, 1978; London y Stumpf, 1982; Sonnennfeld, 1984). De esta literatura se deriva la necesidad de que la elección estratégica sea quien conduzca las decisiones en materia de selección y carrera (Kanter, 1984; Schein, 1986). Entre los primeros artículos que trataron de manera explícita este alineamiento destacan aquellos que, retomando el interés por la transformación en las habilidades directivas, analizan cómo los mecanismos de selección de directivos deben variar en función del objetivo estratégico de la organización. Gerstein y Reisman (1983), por ejemplo, identifican siete tipos de estrategias genéricas “puras”, y describen para cada una de ellas cuáles son las características ideales que deben guiar los sistemas de selección.

Posteriormente, el análisis de la relación contingente entre la estrategia y las prácticas de selección y carrera se completa con una

perspectiva más amplia que analiza el proceso de gestión de la plantilla de la organización en general, y que resalta la importancia de las prácticas de *staffing* para el desarrollo de la integración de estrategia y recursos humanos (Peters, 1988; Sonnenfeld y Peiperl, 1988). En particular, resulta especialmente interesante el trabajo de Sonnenfeld y Peiperl (1988) que identifica cuatro sistemas de gestión de carreras alineados respectivamente con los cuatro tipos estratégicos de Miles y Snow (1978) (tabla 2.5).

Tabla 2.5: Los sistemas de gestión de carreras de Sonnenfeld y Peiperl

Estrategia	Tipo de sistema de carreras	Prioridad
Analizadora	Academias	Desarrollo de especialistas funcionales
Defensiva	Clubes	Retención de generalistas
Prospectora	Equipos de baseball	Reclutamiento de especialistas, personas con talento o con experiencia
Reactora	Fortalezas	Retención, búsqueda de generalistas flexibles

Fuente: adaptado de Sonnenfeld y Peiperl (1988)

La práctica de compensación también ha recibido un amplio tratamiento desde un punto de vista estratégico, en aproximaciones como las de Chakravarthy y Zajac (1984), Lawler (1984), Hufnagel (1987), Ehrenberg y Milkovich (1988), Milkovich (1988), Wallace y Fay (1988), Mahoney, (1989), Hambrick y Snow (1989), Grossman y Hoskisson (1998) o Boyd y Salamin (2001). La estrategia ha sido explicada como una variable contingente para las políticas de compensación, de manera que estas reforzarán más o menos el desempeño organizativo en la medida en que se alineen con la estrategia corporativa. Como ejemplo de ello podemos destacar los trabajos basados en argumentos de agencia de Balkin y Gómez Mejía (1987), Gómez Mejía y Balkin (1992) y Barringer y Milkovich (1998) o el de Eisenhardt (1988), que combina la teoría institucional y la de agencia. Estos enfoques sirven además para sugerir la consideración de otras variables de contingencia diferentes de la estrategia, y relacionadas con el ambiente de la organización o con otros aspectos internos. En lo que a la compensación respecta, destaca especialmente el tratamiento que se ha dado a dos variables que determinan las estrategias de pago de las organizaciones: el *control* (interno o externo) de las decisiones empresariales, explicado fundamentalmente a partir de la teoría de la agencia (Tosi y Gómez-Mejía, 1989, 1994); y el *poder*, explicado por la

teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Davis-Blake, 1987; Pfeffer y Langton, 1988; Balkin y Bannister, 1993).

Trabajos como los de Walker (1980), Gould (1984), Burack (1985), Miller et al., (1986), Manzini (1988) o Lam y Schaubroeck (1998) han manifestado la necesidad de que la planificación estratégica comprenda a la *planificación de recursos humanos*, en un sistema coherente que permita a la organización basar su posición en su componente humano que, como se desprende de la literatura, es el elemento organizativo fundamental. Para ello es necesario partir de un análisis corporativo de la misión, de la orientación estratégica y de la estrategia competitiva para identificar los aspectos de recursos humanos que inciden en esta configuración empresarial (Gould, 1984). Los recursos humanos son en definitiva el mecanismo básico de implantación de las estrategias, por lo que será necesario prestar una atención muy especial a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En definitiva, lo que se estaba reclamando era el componente estratégico de la gestión de los recursos humanos.

Siguiendo a Manzini (1988) podemos identificar tres niveles de planificación que deben ser alineados en un sistema integrado: (1) La *planificación estratégica*, encargada de analizar factores tanto externos como internos a la organización (objetivos y metas, recursos y capacidades o misión) sobre los que basar la elección de la estrategia, desarrollar el plan de negocio y determinar las necesidades de recursos humanos a largo plazo. (2) La *planificación operativa*, cuyo objetivo es analizar los requerimientos inmediatos de personal derivados de la actividad de la organización. (3) La *planificación de recursos humanos*, que debe generar previsiones de la disponibilidad de recursos humanos para cubrir las necesidades organizativas, y orquestar las prácticas de selección o de desarrollo interno necesarias para gestionar su adecuación a medio y largo plazo.

Para completar esta explicación contingente de la planificación de recursos humanos, resulta útil considerar las fases por las que la organización puede pasar en la construcción de un sistema verdaderamente integrado. Recogiendo la aportación de Mills (1985) podemos identificar las cinco etapas siguientes:

Fase 1: la empresa no tiene planes de negocio a largo plazo, por lo que su nivel de planificación de recursos humanos es nulo.

Fase 2: empresas escépticas en cuanto a la utilidad de la planificación de recursos humanos, a pesar de que tengan mecanismos formales de planificación corporativa.

Fase 3: organizaciones que consideran bastantes componentes de la planificación del personal con relación a previsiones de plantilla a largo plazo.

Fase 4: compañías que desarrollan planificación de recursos humanos.

Fase 5: la planificación de recursos humanos es una parte importante de la formulación de los planes corporativos.

Aunque están menos desarrolladas en la literatura, un tratamiento parecido han recibido también otras áreas funcionales de la gestión de los recursos humanos, como el *análisis de puestos* (Hoffman, Wyatt y Gordon, 1986; Schneider y Konz, 1989), la *formación* (Linkemer, 1987; Martocchio y Baldwin, 1997; Valle et al., 2000), el *desarrollo directivo* (Seibert et al., 1995; Hoeksema et al., 1997), las políticas de *desafectación* (Rosen y Jerdee, 1986), de *implicación del empleado* (Gitzendanner, Misa y Stein, 1983), de *evaluación del rendimiento* (Bowman, 1987; Borman, 1991; Fogarty, 1992; Quaid, 1993; Johnson et al., 1996; Bernadin et al., 2000), de *socialización* (Kraimer, 1997) o todo el conjunto de actividades relacionadas con la *gestión del desempeño organizativo* (evaluación, recompensa, etc.), analizadas en trabajos como el de Beatty (1989).

A pesar de que la importancia de la contribución de la perspectiva contingente a la construcción de teoría ha sido especialmente importante, esta perspectiva de investigación tampoco ha estado exenta de críticas. Resulta especialmente interesante, por ejemplo, la valoración que hicieron Becker y Gerhart (1996), quienes llegaron a afirmar que la metodología aplicada por los trabajos contingentes terminaba por hacerles llegar a conclusiones cercanas a las universalistas. Al contrastar las relaciones de contingencia mediante regresiones o procedimientos análogos, asumían que el efecto de un cambio en la variable de recursos humanos medido sobre el desempeño será siempre igual para un valor concreto de la variable contingente. Por ello, como también explicaron Sherer y Leblebici (2001), en

un mismo nivel de este factor condicionante, los efectos sobre los resultados pueden considerarse constantes y universales.

En segundo lugar, también han sido criticadas algunas de las medidas planteadas por la investigación contingente. Siguiendo a Boudreau y Ramstad (1999) o Wright y Sherman (1999) podemos afirmar que esta perspectiva encuentra un problema en la definición empírica del constructo *dirección estratégica de los recursos humanos*. Estos autores advirtieron que a la hora de caracterizar esta función, la mayor parte de los trabajos utilizan tipologías estratégicas genéricas como, por ejemplo, la distinción planteada por Miles y Snow (1978) entre estrategias defensivas, analizadoras, rectoras y prospectoras. A juicio de Chadwick y Cappelli (1999), resulta necesario profundizar en la definición de tipologías estratégicas específicamente diseñadas para la función de recursos humanos. Así, los modelos ganarían en capacidad explicativa, ya que permitirían recoger dimensiones particulares de este objeto de estudio y proporcionarían caracterizaciones más complejas, a pesar de que con ello se perdería la operatividad del uso de las tipologías estratégicas genéricas, cuyos instrumentos de medida están mucho más desarrollados.

Por último, podemos observar que en la literatura especializada se ha cuestionado también uno de los supuestos básicos de la perspectiva contingente, como es la conveniencia de diseñar sistemas de recursos humanos ajustados con las variables de contingencia. Autores como Milliman et al. (1991) o Beckert y Gerhart (1996) manifiestan, por el contrario, que este énfasis en la consistencia externa de la estrategia de recursos humanos conduce a estructuras excesivamente rígidas e inflexibles, lo que contrasta con las demandas del entorno económico actual, que requiere de las organizaciones capacidades de adaptación.

2.4. Perspectiva configuracional

A pesar del evidente avance que suponía la definición de las explicaciones contingentes, las críticas recibidas por esta perspectiva apuntaban la existencia de dimensiones de la dirección estratégica de los recursos humanos que aún no habían sido recogidas en los modelos. En concreto, hemos podido observar cómo tanto la perspectiva universalista

como la contingente, a pesar de que en ocasiones analizasen las prácticas no individualmente, sino de manera conjunta, no se plantearon analizar en profundidad la integración de las diferentes políticas en sistemas internamente consistentes. La contribución de cada una de ellas se analizaba de manera singular, por lo que el efecto conjunto era simplemente aditivo. La aportación de la perspectiva configuracional se produce precisamente en este sentido, ya que propone, desde un nivel de análisis sistémico, el estudio de la integración sinérgica de las variables que componen la dirección estratégica de los recursos humanos.

El sistema de recursos humanos queda definido como un conjunto constituido por múltiples variables interdependientes que se potencian unas a otras y que se pueden combinar entre sí de muy diversas maneras, dando lugar a un número infinito de posibles configuraciones. De entre todas ellas, la perspectiva configuracional extrae patrones que representan diferentes posibilidades de organización (Miller y Friesen, 1984; Ketchen, Thomas y Snow, 1993). Sin embargo, como apuntaron Meyer et al. (1993) o Doty y Glick (1994), estas tipologías no deben ser comprendidas como fenómenos observables empíricamente, sino como tipos ideales a los que las organizaciones tienden en mayor o menor medida. La tabla 2.6 recoge los ejemplos más significativos de tipologías de estrategias de recursos humanos propuestas por la literatura configuracional.

Tabla 2.6: Modelos configuracionales

AUTORES	TIPOLOGÍAS PROPUESTAS
Tichy, Fombrun y Devanna (1982) Fombrun, Tichy Devanna (1984)	Definen configuraciones de recursos humanos para las estrategias de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto único ▪ Producto único (integrada verticalmente) ▪ Diversificación no relacionada ▪ Diversificación relacionada ▪ Múltiples productos en múltiples mercados
Miles y Snow (1984)	Definen configuraciones de recursos humanos para las estrategias: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Defensivas ▪ Analizadoras ▪ Prospectoras ▪ Reactoras
Walton (1985) Walton y Lawrence (1985) Lawrence (1985) Beer y Spector (1985)	Estrategias de recursos humanos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control ▪ Compromiso
Guest (1989)	Modelos de gestión de personal: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paternalista ▪ De producción ▪ Profesional ▪ De recursos humanos
Arthur (1992)	Estrategias de recursos humanos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de costes ▪ Maximización del compromiso

Peck (1994)	Estrategias de recursos humanos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición ▪ Construcción
Wright y Snell (1991) Snell (1992) Snell y Dean (1992)	Estrategias de recursos humanos de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de competencias ▪ Utilización de competencias ▪ Retención de competencias ▪ Sustitución de competencias ▪ Control del comportamiento ▪ Coordinación de los comportamientos
Lepak y Snell (1998 y 1999)	Modelo de la arquitectura de recursos humanos Orientaciones de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboración ▪ Compromiso ▪ Conformidad ▪ Mercado

Fuente: Sánchez (2006)

Cada uno de estos patrones queda definido por la propia coherencia de las políticas y prácticas que lo constituyen, por lo que podríamos afirmar que se trata de sistemas internamente consistentes (Venkatraman y Prescott, 1990; Doty, Glick y Huber, 1993; Delery y Doty, 1996). Con ello se cumple con una segunda condición necesaria para las estrategias de recursos humanos que estaba implícita en algunas de las críticas recibidas por la perspectiva contingente: la necesidad de un doble ajuste, no sólo externo (con las condiciones ambientales, organizativas y estratégicas), sino también interno (Milliman et al., 1991).

La perspectiva configuracional también modifica la relación que se establece entre estas configuraciones de actividades de recursos humanos y los resultados organizativos. Una de sus aportaciones fundamentales es la asunción de que dicha relación no es lineal, ya que la interdependencia de las prácticas hace que, en determinadas combinaciones, las relaciones sinérgicas multipliquen el efecto del sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizativo. Obviamente, desecha el objetivo de encontrar prácticas universalmente mejores y asume la importancia de las variables de contingencia, pero adopta explícitamente el principio de equifinalidad, que supone que unos mismos objetivos empresariales pueden ser conseguidos mediante diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficientes, tal y como afirman Delery y Doty (1996).

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa hay que señalar que la evidencia muestra que aquellas organizaciones que favorecen la adopción de configuraciones más formalizadas de recursos humanos, son las que

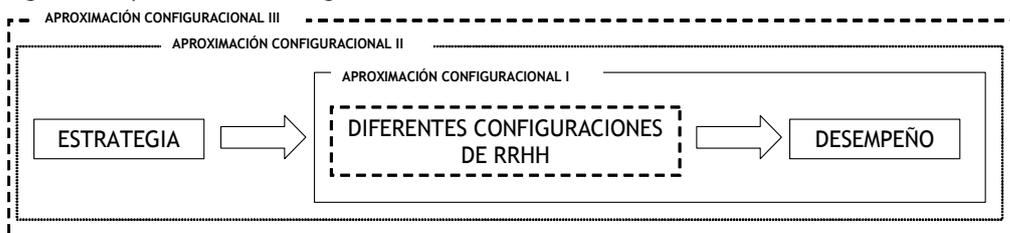
contribuyen a la obtención de un mayor rendimiento (Hayton, 2003; Way, 2002).

Siguiendo a Delery y Doty (1996), podemos identificar tres tipos diferentes de argumentos configuracionales, y que Sanchez (2001) esquematiza de la siguiente manera:

- Aproximación Configuracional I: El argumento más sencillo es la afirmación de que cuánto más se parezca la organización al tipo ideal, mayores serán los resultados organizativos. A pesar de que a simple vista pudiera parecer un argumento universalista tradicional, un análisis profundo de la perspectiva configuracional nos hace ver que estos trabajos no se basan en prácticas concretas de recursos humanos, sino en configuraciones, y lo que es más significativo, no defienden la existencia de políticas mejores bajo cualquier circunstancia, sino la existencia de alternativas igualmente eficientes.
- Aproximación Configuracional II: Un argumento más completo señala además la necesidad de que esa configuración de recursos humanos sea coherente con la estrategia de la organización, con lo que se completa el esquema configuracional anterior con una aportación básica de la perspectiva contingente.
- Aproximación Configuracional III: El modelo configuracional más sofisticado, añade la concepción de los tipos ideales de sistemas de recursos humanos como extremos de un continuo en el que la organización se posiciona y en el que existen infinitos patrones posibles mediante los cuales conseguir unos mismos resultados.

Gráficamente, estas tres aproximaciones pueden ser descritas de la siguiente manera:

Figura 2.2: Aproximaciones configuracionales



Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

2.4.1. Aportaciones configuracionales.

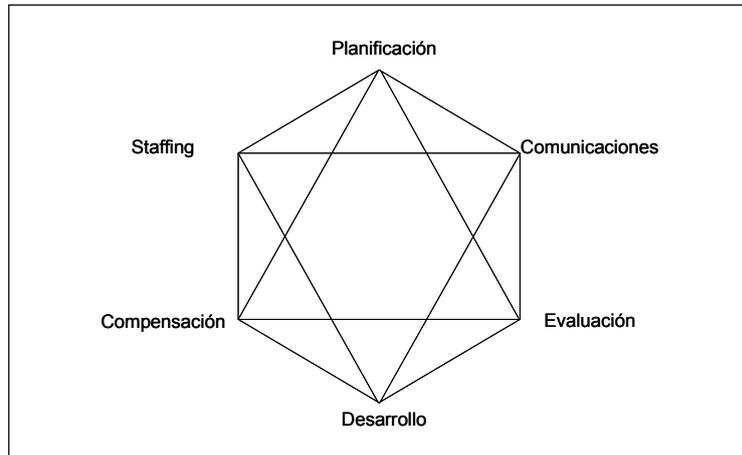
La necesidad no sólo de ajuste externo, sino también de consistencia en la definición de las prácticas, las políticas, las filosofías y las estrategias de recursos humanos, ha sido un elemento constante en los modelos planteados desde el origen de la disciplina. Encontramos llamadas a la integración de los diferentes elementos del sistema de recursos humanos en muchos de los trabajos universalistas, y sobre todo contingentes, que ya hemos analizado. En algunas de estas aportaciones simplemente se señala la importancia del fit interno, mientras que en otras se definen los elementos que componen el sistema de recursos humanos. Sin embargo, aún se plantea su relación con el desempeño de manera individual, sin analizar los múltiples patrones que se pueden obtener de la combinación y cómo éstos se relacionan de forma conjunta con la estrategia, la organización, el entorno y los resultados. Comenzaremos analizando las implicaciones configuracionales de los trabajos que, sin adoptar esta perspectiva, aportan reflexiones muy interesantes sobre el contenido del sistema de recursos humanos, que posteriormente serán retomados desde un punto de vista configuracional.

Uno de los primeros trabajos que recoge explícitamente el concepto de ajuste interno es el de Baird y Meshoulam (1988), que además no analiza el sistema de recursos humanos dividiéndolo en funciones, sino mediante la definición de seis componentes estratégicos fuertemente interrelacionados entre sí: conciencia directiva, gestión del personal, cartera de programas, habilidades personales, tecnologías de la información y conciencia ambiental. La reflexión que sobre la relación entre ajuste y flexibilidad hacen Milliman et al. (1991), también recoge la necesidad de la congruencia interna desde un punto de vista funcional.

Desde un enfoque de ventaja competitiva, Ulrich (1987b) asume que para la generación de capacidad organizativa en una organización, es necesario que el sistema de prácticas se encuentre integrado. Los aspectos relacionados con las personas tienen una importancia vital para su consecución, por lo que es necesario articular la gestión de los recursos humanos mediante un sistema que comprenda las actividades de planificación, gestión de la plantilla, compensación, desarrollo, evaluación y comunicación (Ulrich, 1987b). A pesar de que se reconozca la interrelación

de las prácticas, recogidas en la figura 2.3, no se analizan los términos en los que se plantea la integración.

Figura 2.3: La integración de las prácticas de gestión de recursos humanos



Fuente: Ulrich (1987b)

Los trabajos de Schuler (1987) y Schuler y Jackson (1987b) ofrecen una herramienta útil de acercamiento a la perspectiva configuracional. Su definición de múltiples continuos entre menús de prácticas de recursos humanos (por ejemplo, en planificación: informal vs. formal; rígidas vs flexibles; corto plazo vs largo plazo, etc... y así para todas las políticas de staffing, evaluación del rendimiento, compensación y formación y desarrollo) ha servido de gran aportación para el desarrollo de la perspectiva configuracional. En este sentido, Schuler (1992) completa el estudio del sistema de gestión de recursos humanos afirmando que no sólo está compuesto por prácticas, sino que éstas se inscriben en una filosofía, unas políticas y unos programas de recursos humanos y que de ellas se derivan una serie de procesos de gestión más operativos. Posteriormente, Jackson et al. (1989) concluyen la necesidad de incluir la interacción entre prácticas en los modelos, y plantean el análisis de patrones de gestión de recursos humanos.

Encontramos implicaciones configuracionales también en los trabajos que analizaron la gestión estratégica de los recursos humanos partiendo de la visión de la empresa basada en los recursos y las capacidades. Por ejemplo, la misma definición de este concepto planteada por Wright y

McMahan incorpora un razonamiento configuracional al afirmar que “la gestión estratégica de los recursos humanos es el patrón de actividades de recursos humanos destinado a permitir a la organización conseguir sus metas” (2001:52). Igualmente Lado y Wilson (1994), proponen que las organizaciones con configuraciones que exploten las sinergias entre los diferentes elementos mejorarán su posición competitiva.

Como se puede observar, las perspectivas contingente y universalista han apuntado también posibles explicaciones de la dinámica interna del sistema de recursos humanos; no obstante, no se plantean entrar a fondo en su análisis, que será retomado desde un punto de vista configuracional para plantear patrones de gestión derivados de las diferentes relaciones que se pueden extraer de los componentes de la gestión estratégica de los recursos humanos.

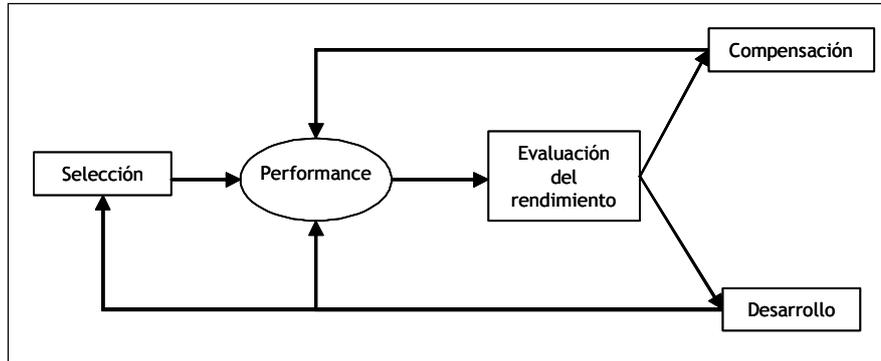
Recogemos a continuación algunas de las principales aportaciones realizadas desde esta perspectiva.

2.4.1.1. Aportación configuracional del grupo de Tichy, Fombrun y Devanna

Comenzaremos por analizar los trabajos del llamado “grupo de Michigan”, que incorporan a la vez aportaciones contingentes y configuracionales.

Partiendo del principio contingente de que la estrategia de la organización condiciona las decisiones de recursos humanos, se plantean analizar qué configuraciones del sistema de gestión del personal casan con cada una de las tipologías estratégicas genéricas. En concreto, Tichy, Fombrun y Devanna (1982) analizan a fondo el interior de la función de recursos humanos que, como se puede observar en la figura 2.4, constituye un ciclo de tareas y actividades secuenciales interconectadas.

Figura 2.4: Modelo Configuracional de Tichy, Fombrun y Devanna



Fuente: Tichy, Fombrun y Devanna (1982)

Las prácticas de selección contribuyen a la performance organizativa mediante el establecimiento de un sistema de promociones y de reclutamiento externo que asegure para la organización la provisión de la fuerza de trabajo requerida por la estrategia organizativa, favoreciendo el establecimiento de los flujos de personal necesarios, y de la misma manera, asegurando también coherencia entre las habilidades directivas y las políticas que sigue la organización. Las políticas de recompensa, por su parte, sirven a la organización para modular los comportamientos de los empleados y alinearlos con la estrategia, mediante sistemas de incentivos que no tienen por qué basarse necesariamente en retribución dineraria. El desarrollo directivo engloba a un conjunto amplio de actividades encaminadas a asegurar que las personas de la organización cuentan con las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar sus trabajos e implementar a través de ellos la estrategia de la empresa. Por último, la evaluación del rendimiento se define como una práctica central en el ciclo de los recursos humanos, que apoya a otras actividades como la compensación, la planificación o el desarrollo.

Vemos como en este esquema la variable dependiente es claramente el rendimiento, que se convierte en una función de las prácticas de recursos humanos tanto a nivel organizativo como individual. Desde una perspectiva configuracional, asumen que las prácticas no se relacionan cada una independientemente con el desempeño, sino que es el patrón que se establece entre todas ellas el que lo hace. El soporte del ciclo de recursos humanos al desempeño organizativo estará condicionado por su coherencia, tanto interna como con la estrategia global. Tomando como punto de partida las conclusiones de Chandler (1962) (la estructura sigue a la estrategia) y de

Galbraith y Nathanson (1978) (ampliando el análisis anterior con la consideración del factor humano), este grupo profundiza en su análisis de la relación entre la estrategia, la estructura y la configuración del sistema de recursos humanos que acabamos de explicar, para ofrecer lo que podríamos considerar el cuerpo de su aportación, es decir, la definición del modo según el cual se ajustan los tres elementos que definen la actividad estratégica, mediante la propuesta de un sistema de recursos humanos diferenciado para cada opción estratégica (tabla 2.7).

Tabla 2.7: Patrones de gestión de los recursos humanos del grupo de Michigan

		Gestión de los recursos humanos			
Estrategia	Estructura	Selección	Evaluación del rendimiento	Compensación	Desarrollo
Producto único	Funcional	Orientada funcionalmente: criterios subjetivos	Subjetiva: medidas a través del contacto personal	Unisistemática, y paternalista	Unisistemático, a través de la experiencia en el trabajo y enfocada a una sola función
Producto único (integrada verticalmente)	Funcional	Orientada funcionalmente: criterios estandarizados	Impersonal: basada en el coste y en datos de productividad	Relacionada con el desempeño y la productividad	Especialistas funcionales con algunos generalistas: a través de la rotación de puestos
Crecimiento mediante adquisición de negocios no relacionados (holding)	Separada	Orientada funcionalmente, pero varía entre los diferentes negocios en su carácter más o menos sistemático	Impersonal: basada en el rendimiento sobre la inversión y en la rentabilidad	Basada en fórmulas que incluyen el rendimiento sobre la inversión y la rentabilidad	Cros-funcional, pero no entre diversos negocios
Diversificación relacionada a través tanto del crecimiento interno como de la adquisición	Multidivisional	Orientada funcionalmente, pero también generalista: utilización de criterios sistemáticos	Impersonal: basada en el rendimiento sobre la inversión, a productividad y criterios subjetivos de la contribución global a la compañía	Utilización extensiva de los Bonus basados en la rentabilidad y en criterios subjetivos de contribución global a la compañía	Cros-funcional, cros-divisional y entre las divisiones y la corporación, con carácter formal
Múltiples productos en múltiples mercados	Organización global	Orientada funcional y generalistamente: utilización de criterios sistemáticos	Impersonal: basada en múltiples metas como el rendimiento sobre la inversión, o el beneficio por producto o área geográfica	Bonus basados en múltiples metas planeadas por la alta dirección	Cros-divisional y entre las subsidiarias y la corporación, formal y sistemática

Fuente: Tichy, Fombrun y Devanna (1982)

Estos patrones, cuya relación con la estrategia fue ejemplificada mediante el análisis de casos de grandes empresas, demuestran el potencial

explicativo de la perspectiva configuracional sobre el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos. De la misma manera, también observamos cómo la aportación configuracional se establece sobre la base del modelo contingente de los autores, en el que se reconoce la influencia de la variable estrategia sobre el diseño del patrón de gestión.

2.4.1.2. La aportación configuracional de Miles y Snow

Miles y Snow (1984) siguen el mismo esquema de investigación que Tichy, Fombrun y Devanna (1982), al partir también de una tipología de estrategias genéricas para analizar cómo de los diferentes elementos que componen el sistema de recursos humanos se extraen patrones que casan con cada tipo. Las estrategias defensivas, analizadoras y prospectoras, respectivamente, requieren de los empleados unos comportamientos determinados que la gestión estratégica de los recursos humanos, mediante la articulación adecuada de sus prácticas, debe ser capaz de motivar. El sistema de recursos humanos se explica así como un conjunto de elementos que pueden combinarse de múltiples maneras. En concreto, Miles y Snow (1984) lo descomponen en diferentes parcelas funcionales o prácticas que deben gestionarse de manera coordinada. De entre todos los posibles patrones que de ellas se extraen, la organización deberá escoger aquel que mejor se adecue a su elección estratégica. Podemos resumir esta correspondencia a través de la tabla 2.8.

Tabla 2.8: Las configuraciones de Miles y Snow

Sistema de RR.HH.	Estrategias defensivas	Estrategias prospectoras	Estrategias analizadoras
Estrategia genérica	Especialización en un sistema producto-mercado estable, búsqueda de eficiencia, estructuras funcionales.	Búsqueda continua de oportunidades, liderazgo del cambio, estructuras descentralizadas.	Operan en dos productos-mercado, uno estable y otro dinámico. Estructuras y orientación estratégica mixta.
Estrategia básica	Construcción	Adquisición	Asignación
Reclutamiento y selección	“Make”. Políticas de reclutamiento y selección limitadas.	“Buy”. Políticas de reclutamiento y selección sofisticadas.	“Make and buy”. Aproximación intermedia a las políticas de reclutamiento y selección.
Planificación de la plantilla, formación y desarrollo	Formal, extensiva. Desarrollo de habilidades y programas de formación extensivos.	Limitadas e informales. Identificación de habilidades y adquisición externa.	Formal y extensiva. Combinación de construcción de habilidades y de adquisición externa.
Evaluación del rendimiento	Orientada a los procesos, y desarrollada mediante evaluaciones tanto	Orientada a los resultados, y desarrollada a través de evaluaciones del	Orientada mayoritariamente a los procesos. Identificación de necesidades de formación y de

Sistema de RR.HH.	Estrategias defensivas	Estrategias prospectoras	Estrategias analizadoras
	individuales como de grupo. Comparación de series temporales. Destinada a la identificación de las necesidades de formación.	rendimiento a nivel corporativo o divisional. Comparaciones cros-seccionales. Identificación de las necesidades de contratación.	contratación. Evaluaciones tanto individuales o grupales como a nivel de división. Combinación de comparaciones de series temporales con comparaciones cros-seccionales.
Compensación	En función de la posición jerárquica en la organización. Consistencia interna.	En función del rendimiento. Competitividad externa.	Orientada mayoritariamente por la posición jerárquica, aunque completada con consideraciones de rendimiento. Consistencia interna y competitividad externa.

Fuente: Adaptado de Miles y Snow (1978 y 1984), Romero (2001)

De este razonamiento se deduce que las decisiones de recursos humanos que deba tomar una organización dependen directamente de su posición estratégica. Así, el énfasis en la eficiencia en los productos/mercado actuales de las empresas defensivas les llevará a enfatizar en la búsqueda del compromiso a largo plazo, y a valorar en mayor medida habilidades y conocimientos específicos, que se desarrollarán a través de prácticas extensivas de formación, sistemas internos de promoción bien establecidos y evaluaciones del rendimiento orientados al largo plazo más que a obtener resultados inmediatos. Por el contrario, las organizaciones prospectoras se caracterizan por el dinamismo de su entorno, así como por mantener una actitud innovadora y creativa que esté constantemente buscando oportunidades en nuevos pares de producto/mercado. Así, parece lógico que los sistemas de gestión de la plantilla recaigan menos en el interior de la organización; la formación tendrá un carácter más informal; y los puestos serán definidos de manera amplia, ya que las habilidades requeridas de los empleados dejarán de ser específicas, valorándose por el contrario la flexibilidad. Las organizaciones que podemos denominar analizadoras tendrán un sistema de recursos humanos intermedio entre el interno de las defensoras y el de orientación externa de las prospectoras.

Podemos ver en esta tipología un nuevo ejemplo de cómo la perspectiva configuracional puede servir para completar el estudio de las relaciones contingentes con un punto de vista interno, que extraiga patrones que se relacionen de manera conjunta y sinérgica con el desempeño organizativo.

2.4.1.3. Las contribuciones configuracionales del grupo de Beer y Walton.

Partiendo del mapa de recursos humanos propuesto desde una perspectiva contingente, el grupo de Harvard completa su aportación con un análisis configuracional de los diferentes patrones a través de los cuales se puede articular la gestión de los recursos humanos. Así, trabajos como los de Walton (1985), Walton y Lawrence (1985), Lawrence (1985) o Beer y Spector (1985) tienen el valor de introducir una tipología que se convertirá en un clásico: la diferenciación entre la gestión orientada al control y la que enfatiza en el compromiso. Las estrategias de control de los recursos humanos tienen su origen en la gestión tradicional del personal, en la división del trabajo y la especialización, con un interés prácticamente nulo por la motivación y el desarrollo de las habilidades de los empleados más allá de los requerimientos de la estrechez de la definición de los puestos. La compensación en estas organizaciones está directamente relacionada con una evaluación exhaustiva del rendimiento, posible por la precisión en el diseño de las tareas. Las relaciones con los empleados tienden a plantearse exclusivamente en términos de resolución de conflictos, y la influencia del personal en el establecimiento de políticas queda limitada prácticamente a los cauces sindicales. Por el contrario, las organizaciones con estrategias de compromiso en la gestión de los recursos humanos plantean una definición más amplia de los puestos, se enfatiza más en la coordinación y en la alineación de objetivos que en el control, y se eliminan muchas barreras jerárquicas. La compensación refleja mucho menos la evaluación objetiva del rendimiento y ofrece una mayor importancia a aspectos como los grupos de trabajo o la participación en los resultados de la organización. La formación es mucho más extensiva y de carácter más general, y las relaciones con los empleados y los sindicatos se suavizan (Walton, 1985; Lawrence, 1985). Los sistemas de gestión de los recursos humanos orientados al compromiso son presentados por Lawrence (1985) como el último estadio del proceso de evolución de la relación entre el empleado y el empleador en las organizaciones.

Por su parte, Beer y Spector (1985) afirman que la gestión de los recursos humanos basada en el compromiso supone un cambio en la filosofía subyacente bajo la gestión de las personas. Se presupone, por ejemplo, que las habilidades de los empleados pueden progresar mediante una mejora de su entorno laboral, y que la apertura de la participación y de la

comunicación construye confianza y compromiso. Con este sistema, a largo plazo, y si el clima organizativo lo permite, los intereses de los diferentes agentes implicados coinciden.

Además, Walton (1985) analiza el proceso de cambio en la gestión de los recursos humanos mediante la introducción de un tercer tipo de sistema, denominado de transición, a medio camino entre los de control y de compromiso.

Tabla 2.9: Patrones de control y compromiso

	Control	Compromiso
Diseño de los puestos	Orientación individual. División del trabajo. Separación del “hacer” y el “pensar”. Definición fija de los puestos.	Énfasis en el grupo como unidad de análisis. Definición más ancha y flexible de las tareas. Flexibilidad en el diseño de los puestos.
Expectativas de desempeño	Preferencia por la estabilidad. El rendimiento mínimo se define en función de estándares.	Énfasis en objetivos más amplios, dinámicos y elásticos, mucho más orientados al mercado.
Estructuras, sistemas y estilo	La estructura tiende a ser estratificada y basada en controles de arriba hacia abajo. La coordinación y el control recae en reglas y procedimientos formales. Énfasis en las prerrogativas y en la autoridad que confiere la posición. La jerarquía refuerza los símbolos de status.	Estructuras planas con sistemas de influencia mutua. La coordinación y el control se basa en los valores, las tradiciones y los objetivos compartidos. La dirección enfatiza en la resolución de problemas. Mínimas diferencias de status y reducción del énfasis en la jerarquía.
Compensación	Sistemas de pago variable individualizados. Compensación individual relacionada con la evaluación del rendimiento.	Recompensas variables equitativas para mejorar el desempeño de los grupos. Pago individual relacionado con la habilidad y la destreza.
Seguridad en el empleo	Los empleados son considerados como costes variables.	Mediante programas como los de formación, de libertad en la participación, o de asistencia en la recolocación.
Políticas de participación del empleado	Aceptación limitada de la opinión del empleado, y sólo mediante mecanismos muy formales. La información se distribuye sólo cuando es estrictamente necesario.	Se fomenta la participación del empleado. La información se comparte a lo largo de toda la empresa.
Relaciones entre la dirección y los empleados	Adversidad: énfasis en el conflicto de intereses.	Mutualidad: planificación y resolución conjunta de los problemas. Los sindicatos, la dirección y los trabajadores redefinen sus roles respectivos

Fuente: adaptado de Walton (1985)

La relación de estos tipos de estrategia de recursos humanos con el desempeño organizativo no puede considerarse, a juicio de Walton (1985), universal. Es necesario considerar la particularidad de cada organización para poder deducir qué configuración es mejor, por lo que Walton asume explícitamente el punto de vista contingente. A pesar de que las estrategias

de compromiso son preferibles incluso en muchos de los sectores que podríamos denominar como tradicionales, es necesario tener en cuenta los problemas y los costes relacionados con el desarrollo de sistemas de compromiso, que se relacionan con aspectos como el ofrecimiento de garantías laborales, la necesidad de establecer unos niveles salariales mayores, de gestionar adecuadamente las nuevas tecnologías, así como los requisitos de plantear un mecanismo de supervisión coherente con el objetivo del compromiso o de mantener buenas relaciones con los sindicatos. Esta parte del artículo de Walton (1985) se caracteriza por una orientación mucho más prescriptiva, orientada a la práctica organizativa, que aquella en la que define los patrones de gestión, en la que descansa el cuerpo explicativo de su aportación.

La importancia de esta aportación radica en la introducción de la dicotomía entre dos sistemas contrapuestos de gestión del factor humano, relacionados directamente con dos filosofías diferentes de acercamiento a las personas que componen las organizaciones: una más cercana a la tradicional gestión administrativa del personal, y otra más moderna y dinámica que recoge los cambios ambientales y organizativos.

A pesar de que las configuraciones de Walton son consideradas hoy en día como *clásicas*, su uso, desde un punto de vista empírico, es muy limitado debido a la excesiva simplicidad de las mismas.

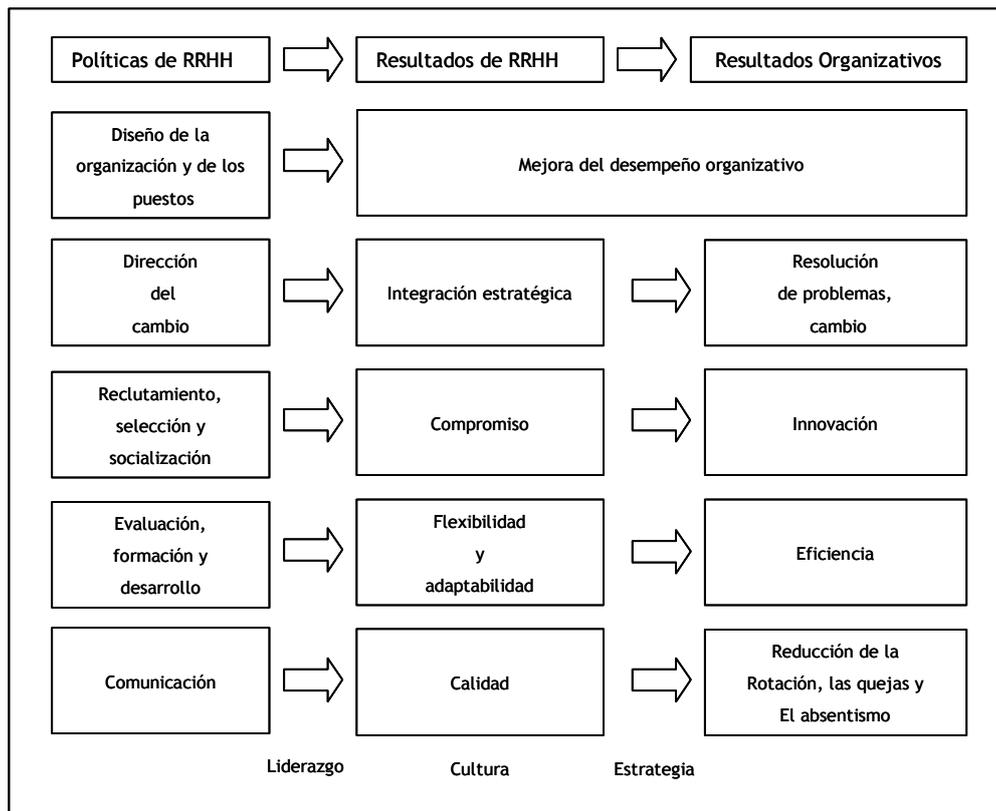
2.4.1.4. Las configuraciones de Guest.

El análisis planteado por David Guest acerca del sistema de recursos humanos y los diferentes patrones que se pueden extraer de sus elementos, añade a la aportación de este autor una dimensión configuracional especialmente significativa.

Como hemos visto ya, uno de los aspectos básicos de esta perspectiva de investigación radica en la inmersión en el interior de los sistemas de recursos humanos para explicar el mecanismo de integración de los diferentes elementos que lo componen. Ahí es donde radica precisamente la primera aportación configuracional del trabajo de Guest (1989), el cual parte de la premisa de que para analizar el sistema de recursos humanos es

necesario dividirlo en una serie de funciones coordinadas a las que denomina “políticas”. La adecuada gestión de cada una de ellas conducirá a la organización a la consecución de un determinado resultado sobre los recursos humanos, que a su vez redunda en un determinado efecto sobre la organización (figura 2.5).

Figura 2.5: Elementos de la gestión de los recursos humanos



Fuente: Guest (1989)

Este argumento, a simple vista, podría no parecer configuracional, ya que relaciona cada una de las políticas individualmente con el desempeño organizativo. Sin embargo, Guest (1989) analiza cómo las políticas se integran en un sistema congruente mediante la acción de tres elementos fundamentales que cumplen la función de “cemento” de la gestión de recursos humanos, como son el liderazgo, la cultura organizativa y la estrategia.

De las múltiples combinaciones de estos elementos se pueden extraer otros tantos arquetipos de gestión de los recursos humanos. En concreto, Guest (1989) identifica cuatro posibles modelos:

1) Modelo paternalista, centrado en el aseguramiento del bienestar de los empleados como medio para reforzar el desempeño.

2) Modelo de producción, en el que el papel de la gestión del personal es simplemente asegurar la continuidad del proceso productivo.

3) Modelo profesional, caracterizado por la cualificación técnica del departamento en la gestión de la selección, la formación y el desarrollo, la compensación o las relaciones industriales.

4) Modelo de recursos humanos, orientado a las personas en toda la organización y que busca el aprovechamiento de las habilidades de los empleados mediante políticas sofisticadas de implicación, compromiso o socialización.

De nuevo, se reconoce que serán las condiciones de cada organización las que determinen qué modelo será preferible en cada caso. En concreto Guest (1989) resalta la importancia de una serie de variables organizativas que influyen en la elección, como la presencia de liderazgo o de visión, las condiciones tecnológicas del proceso productivo, las relaciones industriales y de empleo, o la capacidad de la organización para implantar las políticas de recursos humanos.

2.4.1.5. Los sistemas de recursos humanos de Arthur.

Para analizar la relación entre la estrategia empresarial y los sistemas de recursos humanos, Arthur (1992) parte de la tipología de Porter (1980,1985) para investigar qué tipo de sistema de recursos humanos es consistente con cada estrategia genérica. Las organizaciones que quieren ser líderes en costes tienden a un sistema caracterizado por requerir un nivel de habilidades bajo, no más allá de lo necesario para rendir adecuadamente, con la intención de reducir costes laborales. Con este mismo objetivo, se minimizará la oferta de formación, al igual que todas las actividades encaminadas a implicar al empleado, ofrecer garantías laborales o compartir

la información. De esta manera, para las estrategias genéricas de liderazgo en costes se propone un sistema de recursos humanos de reducción de costes. Por el contrario, cuando el objetivo de la organización es la diferenciación, las prácticas de recursos humanos tenderán a fomentar la flexibilidad, y a asegurar a la organización las habilidades necesarias para poder realizar adecuadamente un número de tareas más amplio, y la formación, en este contexto, será comprendida como una inversión fundamental. Así, para las organizaciones que busquen diferenciarse se presupone la tendencia hacia un sistema de recursos humanos de maximización del compromiso (Arthur, 1992). Las características de estas dos posibles configuraciones aparecen resumidas en la tabla 2.10.

Tabla 2.10: Los sistemas de recursos humanos de Arthur

Funciones de recursos humanos	Tipo de sistema	
	Reducción de costes	Maximización del compromiso
Organización del trabajo	Tareas estrechamente definidas	Puestos definidos de manera amplia
Relaciones con los empleados	Poca implicación del empleado en las decisiones directivas. No hay mecanismos formales de quejas o sugerencias. Escasos esfuerzos de comunicación y socialización.	Alta participación e implicación de los empleados. Procedimientos formales de resolución de conflictos. Información compartida.
Supervisión y gestión de la plantilla	Bajos requisitos de cualificación. Control y mecanismos de supervisión intensos.	Alta cualificación. Equipos autogestionados.
Formación	Limitada.	Extensiva, y con énfasis en habilidades generales.
Compensación	Beneficios limitados. Salarios relativamente bajos y muy basados en incentivos.	Beneficios más extensivos. Salarios relativamente superiores.

Fuente: Arthur (1992)

Para contrastar la medida en la que el patrón de prácticas de recursos humanos varía en función de la estrategia adoptada, Arthur (1992) plantea un análisis clúster a partir de dos cuestionarios enviados a 54 empresas acereras norteamericanas. En uno de ellos analizaban una serie de variables, derivadas del análisis teórico resumido en el cuadro anterior, con la intención de contrastar los tipos de estrategia genérica, mientras que el segundo estaba dedicado exclusivamente a definir patrones de prácticas de recursos humanos. Los resultados del análisis clúster confirman en gran medida las proposiciones planteadas en el trabajo.

Para el conjunto de variables que definían la posición estratégica de la organización, se extraen cuatro grupos de empresas, de los cuales, tres representan variedades de la estrategia de diferenciación, y uno se alinea perfectamente con la estrategia de liderazgo en costes. Con respecto a los sistemas de recursos humanos, el análisis ofrece seis grupos con un grado estadísticamente suficiente de homogeneidad interna y heterogeneidad externa. De ellos, tres presentan, con algunas diferencias, las características del patrón que se había denominado de reducción de costes, mientras que los tres restantes entraban dentro de los sistemas de recursos humanos orientados a la maximización del compromiso (Arthur, 1992). Así quedaba demostrada la capacidad explicativa de las tipologías propuestas y el hecho de que de las múltiples combinaciones de prácticas de recursos humanos que se pueden dar, dos son las más comunes entre las organizaciones: la de reducción de los costes laborales y la de maximización del compromiso del empleado. Además, Arthur (1992) aprovecha estas configuraciones para demostrar empíricamente su relación con la estrategia organizativa, mediante una comparación dos a dos de las organizaciones presentes en cada clúster (tabla 2.11).

Tabla 2.11: Resultados del análisis de Arthur

Sistema de recursos humanos	Estrategia	
	Liderazgo en costes	Diferenciación
Reducción de costes	8 (89%)	8 (40%)
Maximización del compromiso	1 (11%)	12 (60%)

Fuente: Arthur (1992)

Como podemos observar, la mayor parte de las organizaciones se sitúan en la diagonal que relaciona la estrategia de liderazgo en costes con el sistema de recursos humanos de reducción de costes, mientras que las empresas con una estrategia de diferenciación tienden a sistemas más alineados con el compromiso. Así podemos deducir que se contrasta la relación entre la estrategia y un patrón de prácticas de gestión del personal, es decir, uno de los argumentos configuracionales básicos. No obstante esta aportación presenta también limitaciones importantes, como las derivadas de la circunscripción de la muestra a un solo sector y a empresas exclusivamente norteamericanas. Este trabajo sirve de base a Arthur para plantear un análisis de la relación de los patrones de gestión de los recursos

humanos con el desempeño y la rotación (Arthur, 1994). La conclusión a la que llega, como ya vimos, asume la superioridad con carácter universal de los sistemas de compromiso en el refuerzo del rendimiento y la reducción de la rotación, independientemente de la configuración estratégica que adoptan.

2.4.1.6. Las aportaciones de Wright, Lepak y Snell.

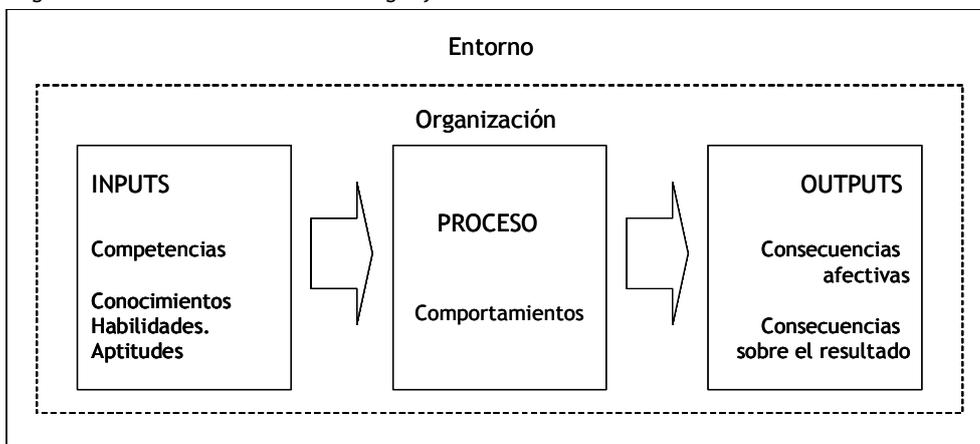
Ante la complejidad de los sistemas integrados de gestión de los recursos humanos, el desarrollo teórico de la disciplina tenía que pasar necesariamente por la definición de modelos explicativos igualmente complejos que recogiesen todas las variables e interacciones que intervienen en las configuraciones. Con esta intención, los trabajos de Wright y Snell (1991), Snell (1992) y Snell y Dean (1992) profundizan en la dinámica de integración de los elementos que constituyen la gestión estratégica de los recursos humanos, al hilo de los argumentos de la teoría de sistemas (un marco teórico general que resulta especialmente indicado para dicho objetivo de investigación) y de la visión de la empresa basada en los recursos y las capacidades.

Las explicaciones planteadas hasta principios de los años noventa se caracterizaban, según Wright y Snell (1991), por adoptar predominantemente un punto de vista subfuncional, es decir, para analizar las estrategias de recursos humanos dividían la función en una serie de prácticas que constituían parcelas diferentes de gestión, cada una de ellas con la responsabilidad de organizar sus actividades para reforzar la estrategia organizativa. Esta es la perspectiva que subyace bajo trabajos como los de Galbraith y Nathanson (1978), Fombrun, Tichy y Devanna (1984), o los artículos del grupo de Schuler y Jackson. Una aportación básica de Wright y Snell (1991) radica en la proposición de un cambio de perspectiva, al asumir que es necesario subir un peldaño en nuestro punto de vista a la hora de analizar las estrategias de recursos humanos, proponiendo modelos de carácter cross-funcional.

Partiendo de este punto de vista, Wright y Snell (1991) se plantean, al igual que el resto de trabajos configuracionales, analizar el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, para luego

describir una serie de arquetipos de combinación de sus elementos. La diferencia de su aportación radica en que la teoría de sistemas les permite realizar un análisis más profundo, cros-funcional, al objeto de profundizar en la integración de los elementos que componen las estrategias de recursos humanos. Su descripción como sistemas abiertos no excluye del modelo las relaciones con los condicionantes externos introducidos por la perspectiva contingente. Aplicando el esquema clásico de los sistemas abiertos, se puede explicar el sistema de recursos humanos mediante la figura 2.6.

Figura 2.6: El modelo sistémico de Wright y Snell



Fuente: Wright y Snell (1991)

Aplicando la lógica de sistemas se consigue una explicación más completa de las estrategias de recursos humanos. Este nuevo modelo presenta a las organizaciones como una función de sus competencias, que son las que determinan verdaderamente su posición, mientras que las prácticas de recursos humanos se entienden como herramientas de gestión de dichas competencias. En la consideración de que lo que soporta en realidad la ventaja competitiva es el fondo de capital humano, se puede identificar un argumento claramente relacionado con la visión basada en los recursos, presente en muchos otros trabajos de estos mismos autores. En otros artículos, para profundizar en esta cuestión, utilizan también la teoría de Capital Humano (Snell y Dean, 1992). La gestión de los recursos humanos tendrá, por lo tanto, la responsabilidad de asegurar la presencia en la organización de las competencias necesarias para la estrategia, pero además

serán estas competencias las que determinen qué configuración estratégica requiere cada organización.

Sobre la base del esquema que acabamos de analizar, Wright y Snell (1991) plantean su tipología de configuraciones de recursos humanos, y la definen en función de las dos variables fundamentales del sistema: las competencias y los comportamientos a través de los cuales esas competencias se traducen en outputs afectivos o de rendimiento. Así, utilizando el criterio de la orientación estratégica del sistema, se proponen una serie de estrategias entre las que la empresa puede optar de manera no excluyente, como son:

- *Estrategias de adquisición de competencias:* cuyo objetivo es asegurar la presencia en la organización de las habilidades, los conocimientos y las aptitudes requeridas en cada caso. Las prácticas de selección se convertirán, por tanto, en una herramienta fundamental, al igual que las de formación, que se orientarán al desarrollo de competencias. Especialmente importantes resultan las políticas de compensación, responsables en buena medida de la capacidad de la organización para atraer a los empleados más cualificados.
- *Estrategias de utilización de competencias:* orientadas al aprovechamiento de una serie de competencias presentes en la organización, pero que eran previamente desconocidas, o percibidas como no aplicables. La selección en este caso se orientará más a la promoción y a las transferencias entre puestos que al reclutamiento externo, mientras que la compensación basada en la competencia se convertirá en una herramienta fundamental, al igual que el rediseño de puestos, u otras de carácter más transversal como la dirección participativa.
- *Estrategias de retención de competencias:* que pretenden mantener el nivel de competencias de la organización. Al igual que en las estrategias de adquisición, unos niveles salariales lo suficientemente atractivos son necesarios para retener las competencias organizativas. Con este mismo objetivo se plantean en muchos casos programas de mejora de la calidad de vida del empleado, e incluso en algunas ocasiones, de formación.

- *Estrategias de sustitución de competencias:* destinadas a identificar y apartar aquellas competencias que han quedado obsoletas. Los procesos de selección, en estos casos, quedan detenidos, y el énfasis se desvía hacia aspectos relacionados con los programas de prejubilaciones o las ayudas a la recolocación.
- *Estrategias de control del comportamiento:* cuyo objetivo es la motivación de determinados comportamientos de los trabajadores, mediante herramientas como la evaluación y la compensación basada en el rendimiento.
- *Estrategias de coordinación de los comportamientos:* orientadas a mejorar el desempeño organizativo mediante la adecuada combinación de comportamientos interdependientes. La construcción de equipos de trabajo puede conseguirse mediante políticas como la compensación y la evaluación de grupo, la formación por equipos, las actividades de reparto de los beneficios o los planes de bonificación.

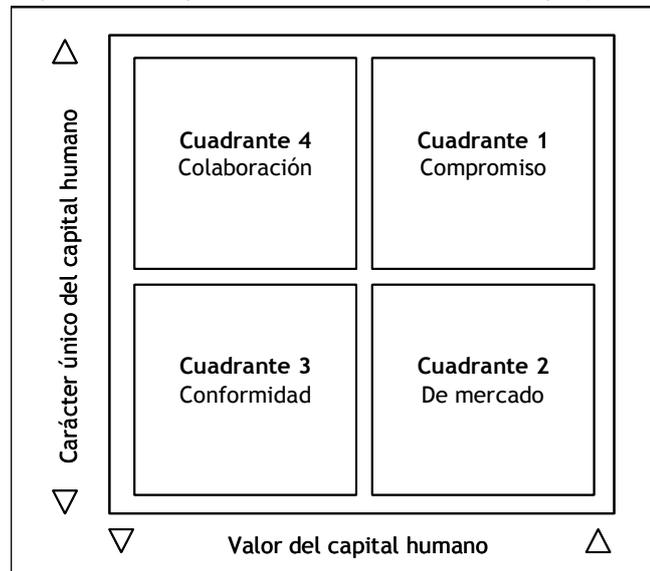
Aunque, como podemos observar, Wright y Snell (1991) y Snell (1992) no consideran la importancia instrumental de las prácticas de recursos humanos (que son parte esencial del sistema), sí contemplan su integración en una explicación superior, relacionándolas con las competencias de la fuerza de trabajo y los comportamientos que se derivan de ellas, siendo por tanto el objetivo básico de la dirección de recursos humanos el control de este sistema (Snell, 1992).

2.4.1.7. La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell

De la contribución de Snell a la investigación en estrategias de recursos humanos es necesario destacar, además de los trabajos citados en el apartado anterior, la definición de su modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak y Snell, 1998 y 1999). A través de él, se profundiza en el estudio de las configuraciones de recursos humanos, pero desde un punto de vista diferente, utilizando los argumentos de las teorías de los costes de transacción y de capital humano, así como de la visión de la empresa basada en los Recursos y Capacidades.

Este modelo parte de la consideración de que el patrón de gestión de los recursos humanos estará condicionado por las características del capital humano del que disponga la organización. En concreto, Lepak y Snell (1999) consideran que lo que determinará el modo y las relaciones de empleo será el grado en el que éste pueda considerarse valioso y único. Mediante un análisis conjunto de las dos características es posible extraer una matriz con cuatro cuadrantes que identifican otras tantas posibles situaciones en las que la empresa puede encontrarse en relación con sus recursos humanos (figura 2.7). Para cada una de ellas se define un modelo de gestión particular, caracterizado por una orientación diferente en cuanto al modo de empleo y a las relaciones con la fuerza de trabajo.

Figura 2.7: La arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell



Fuente: Lepak y Snell (1999)

Las organizaciones que cuenten con un capital humano caracterizado por el elevado valor y por presentar unas condiciones únicas tenderán a enfatizar más en prácticas de desarrollo interno de la fuerza de trabajo, debido al carácter específico de las habilidades. Las relaciones con los empleados se orientarán a buscar la identificación de los trabajadores con la organización y su participación en la toma de decisiones, por lo que el objetivo que aglutine todas las prácticas que componen el sistema de recursos humanos debe ser el compromiso organizativo.

Para el segundo cuadrante, Lepak y Snell (1999) proponen un patrón de mercado. Al no ser los conocimientos y las habilidades relevantes específicas a la organización, pueden ser adquiridas en el exterior mediante un adecuado sistema de reclutamiento y selección. El objetivo de la implicación y el compromiso deja de ser prioritario, ya que la retención del capital humano es comparativamente menos importante cuando deja de ser específico. No obstante, las relaciones de empleo deben seguir buscando una cierta mutualidad de intereses entre los agentes (simbiosis).

Siguiendo la lógica de los costes de transacción, cuando los conocimientos y habilidades son comunes para todas las organizaciones y no aportan un valor significativo, la opción más lógica es la contratación externa. El contrato implícito entre empleado y empleador debe establecerse en términos transaccionales mediante intercambios a corto plazo. Las prácticas de recursos humanos deben orientarse, de esta manera, a buscar la conformidad con las condiciones del contrato, sin perseguir la implicación del trabajador ni la asunción de roles organizativos (Lepak y Snell, 1999).

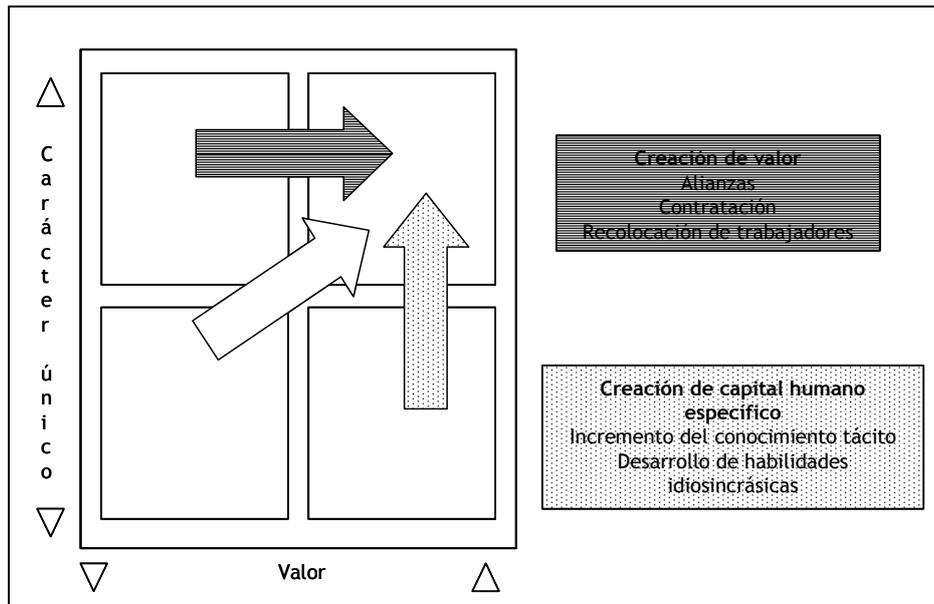
Por último, cuando la empresa cuenta con un capital humano específico, pero que no crea valor para el consumidor, el sistema de recursos humanos debe orientarse a la búsqueda de alianzas. La colaboración entre empresas puede permitir el establecimiento de sinergias conjuntas mediante la puesta en común de activos que, combinados, pueden crear un valor único (coespecialización). Las relaciones de empleo en estos acuerdos deben basarse en la asociación de intereses, en la información compartida y la confianza mutua (Lepak y Snell, 1999).

Lepak y Snell (1999) asumen explícitamente una perspectiva “contingente configuracional”. Por una parte afirman que la arquitectura de recursos humanos requiere para ser eficaz la integración de los diferentes elementos que lo componen pero, de la misma manera, también asumen que la conveniencia de una u otra configuración depende de las condiciones particulares de la organización. Esto les lleva a desechar la asunción de que lo ideal sea gestionar a todos los trabajadores mediante prácticas orientadas al compromiso, ya que lo que verdaderamente determina la estrategia por la que se debe optar son las características de su capital humano. En este sentido conviene resaltar que estos autores consideran que no todos los

empleados han de ser tratados de igual forma, de manera que las políticas deben modificarse en función de la importancia que cada grupo tiene para la organización.

Un aspecto especialmente interesante de este modelo es su componente dinámico. Lepak y Snell (1999) afirman que las condiciones que hacen que el capital humano sea único y valioso pueden cambiar, minando las bases de la ventaja de la organización. A estas fuerzas del entorno dinámico puede responder la estrategia de los recursos humanos mediante la articulación de prácticas para crear valor o especificidad en los conocimientos y las habilidades de sus empleados. Así, la organización puede contrarrestar las fuerzas competitivas y desarrollar su fuerza de trabajo para hacerla única y valiosa (figura 2.8).

Figura 2.8: La gestión de la arquitectura de recursos humanos

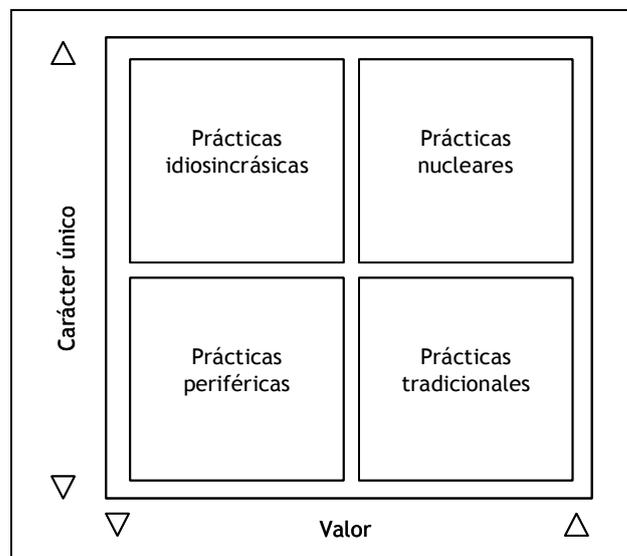


Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

La aplicación de la arquitectura de recursos humanos permite deshacer la asunción, implícita en la mayor parte de la literatura anterior, de que las prácticas de recursos humanos son únicas dentro de una misma organización (Lepak y Snell, 1998). Este esquema permite analizar la medida en la que diferentes grupos de trabajadores requieren prácticas diferentes. Igualmente también facilita dejar de considerar las actividades de recursos

humanos como un todo y ponderar la importancia relativa de cada una de ellas en función del valor que aportan en cada situación y de su carácter específico. En este sentido resulta especialmente interesante la clasificación que hacen Lepak y Snell (1998) de las políticas de recursos humanos, distinguiendo entre nucleares, tradicionales, idiosincrásicas o periféricas (figura 2.9).

Figura 2.9: La arquitectura de las prácticas de recursos humanos



Fuente: Lepak y Snell (1998)

Los modelos configuracionales añaden a las aportaciones contingentes una explicación interna de la gestión estratégica de los recursos humanos, que se comprende como un sistema complejo constituido por una serie de elementos que interaccionan de manera dinámica y que pueden combinarse de múltiples formas, dando lugar a otros tantos patrones de gestión. La ruptura con el universalismo, a través de la introducción del principio de equifinalidad, es otra de sus virtudes fundamentales, que evidencia una transformación en la manera de comprender la relación de los recursos humanos con el desempeño organizativo. De esta forma, los conjuntos integrados de prácticas se relacionan con el desempeño de manera conjunta, no aditiva, lo que permite analizar las sinergias que se derivan de su interdependencia.

Autores como Carrasco et al. (2006), partiendo de la literatura propuesta por Delery y Doty (1996) y Huselid et al. (1997), estudiaron cómo contribuye al éxito de la pyme un conjunto de prácticas de recursos humanos coherentes entre sí, aquellas que forman sistemas o configuraciones. En este sentido, concluyeron que las pyme (concretamente las pyme familiares) de éxito utilizan un sistema de recursos humanos más orientado al mercado, más profesionalizadas, de carácter más complejo y formalizado mientras que las organizaciones con menos éxito utilizan un sistema de recursos humanos más tradicional.

Metodológicamente, la perspectiva configuracional se caracteriza por una aproximación holística al problema de la relación entre los recursos humanos y la performance organizativa (Delery y Doty, 1996), que permite analizar desde una macroperspectiva los patrones de gestión descritos anteriormente. Los métodos utilizados son también fundamentalmente cuantitativos, especialmente aquellos que permiten obtener combinaciones de factores. Entre ellos han sido especialmente utilizados los análisis factoriales y de componentes principales, que extraen combinaciones lineales entre las variables y los métodos clúster (Arthur, 1992 y 1994) y de redes neuronales (Woelfel, 1993), que se caracterizan por no limitar su análisis a las relaciones exclusivamente lineales.

No obstante, el enfoque configuracional también presenta limitaciones importantes. En este sentido, la crítica fundamental que se ha hecho a los modelos configuracionales proviene de la simplificación de la realidad que comporta la descripción de patrones de gestión que no dejan de ser tipos ideales (Delery y Doty, 1996). De hecho, su definición se establece a partir de la selección de formas de organización paradigmáticas de entre las infinitas combinaciones que se pueden obtener de las variables que componen el sistema. Por otra parte, también ha sido criticado el hecho de que, aunque los argumentos teóricos para la definición de los tipos sean sólidos, su conceptualización y medida resulta aún problemática (Dyer y Reeves, 1995; Becker y Gerhart, 1996), lo que explicaría el escaso grado de ajuste empírico de los modelos configuracionales y la reducida significación en el contraste de sus hipótesis (Delery, 1998). Como acabamos de apuntar, la explicación para esta circunstancia puede encontrarse en las técnicas estadísticas que se venían utilizando, que planteaban serias limitaciones

para captar la complejidad del doble ajuste (interno y externo) que se proponen en los modelos configuracionales.

2.5. Perspectiva contextual

El punto de vista contextual sugiere un cambio radical en el acercamiento a la realidad de la gestión de los recursos humanos que modifica las bases de los modelos anteriores. Frente a una investigación de carácter prescriptivo, encaminada a mejorar la manera según la cual los recursos humanos son dirigidos estratégicamente hacia el rendimiento organizativo, la perspectiva contextual propone un acercamiento más social, de carácter descriptivo, cuya aportación fundamental radica en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su medioambiente (Brewster, 1999).

Frente a las perspectivas anteriores que consideraban al entorno, en el mejor de los casos, como una variable de contingencia, esta nueva corriente propone una explicación más amplia, que exceda del nivel organizativo e integre al sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona, que en definitiva condiciona y es condicionado por las políticas empresariales (Brewster, Hegewisch y Lockart, 1991; Brewster y Bournois, 1991; Brewster, 1993, 1995 y 1999). Las estrategias no se analizan sólo en función de su contribución al rendimiento organizativo, sino también atendiendo a las influencias que tienen sobre otros aspectos internos de la organización o en función de sus efectos sobre el ambiente en el que se desarrollan. De esta manera se propone una explicación de la gestión de los recursos humanos que comprenda las particularidades de la realidad de las organizaciones en contextos geográficos diferentes.

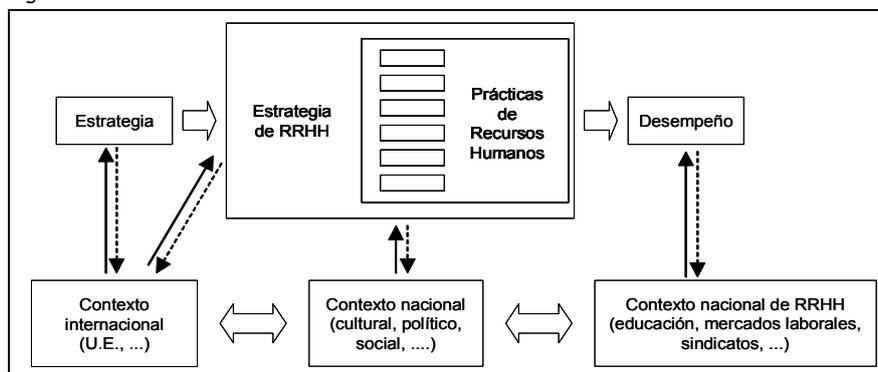
Con este cambio de enfoque, la perspectiva contextual se propone ofrecer una explicación global de la realidad de la gestión de los recursos humanos, un fenómeno complejo en el que interviene una gran cantidad de agentes con motivaciones muy diferentes. Además del resultado empresarial, la perspectiva contextual propone la consideración de otra serie de consecuencias de las decisiones de recursos humanos, que inciden sobre los diferentes agentes implicados. De esta manera, el alineamiento de intereses mediante una serie de políticas destinadas a motivar a los

empleados y a fomentar el compromiso organizativo se convierte en un objetivo fundamental. En definitiva, lo que los trabajos contextuales proponen es la integración de una serie de factores que rodean a la función de recursos humanos en un modelo abierto, explicativo y social.

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, autores como Renuka y Venkateshwara (2006) ponen de manifiesto cómo la gestión de los recursos humanos en estas organizaciones se caracteriza por contar con una serie de peculiaridades diferentes a las que desarrollan las grandes organizaciones. En efecto, sus directivos son líderes con experiencia, con gran conocimiento de su entorno y de sus recursos humanos (Rubio y Aragón, 2002). De esta forma, el sistema de recursos humanos tiende a integrarse en el entorno con el que interacciona.

La literatura anterior sobre gestión estratégica de los recursos humanos se caracteriza por compartir el objetivo exclusivo de analizar la forma según la cual éste factor puede ser gestionado de manera estratégica para reforzar los resultados empresariales. Según Brewster (1999) este objetivo es parcial, siendo necesario ofrecer una explicación compleja de la realidad organizativa para describir no sólo el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, sino también su integración en el macrosistema social. En definitiva lo que proponen los autores configuracionales es una expansión del concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, que comprenda las variables contextuales en un análisis que, gráficamente podría expresarse de la siguiente manera (Brewster; 1993, 1995 y 1999):

Figura 2.10: El modelo contextual de Brewster



Fuente: Brewster (1993, 1995, 1999)

En muchos de los trabajos anteriormente analizados, sobre todo contingentes, se advertía la necesidad de tener en cuenta variables ambientales; sin embargo, el cambio de enfoque propuesto por la perspectiva contextual va más allá. Las contribuciones en las que nos centraremos a continuación no contemplan al entorno como una simple influencia para las estrategias de recursos humanos, sino que es incluido en los modelos.

La realidad de la gestión de las personas en las organizaciones excede de los límites de la empresa debido tanto a las múltiples consecuencias que estas decisiones tienen sobre el medio ambiente en el que se desarrollan, como al carácter determinante que muchas influencias contextuales tienen sobre las estrategias de recursos humanos. Por ello, cualquier modelo explicativo que pretenda describir esta función, tiene necesariamente que ampliar su enfoque para recoger entorno y organización como dos elementos interactivos (Brewster, 1999).

La interdependencia entre la organización y el entorno se analiza enfatizando en factores como la cultura, la propiedad, los sindicatos o la legislación, y ampliando la perspectiva de estudio para incluir a todos los actores implicados, tanto desde dentro como desde fuera de la organización. La relación entre la estrategia de recursos humanos y la corporativa también se caracteriza por la interdependencia, que lleva, por ejemplo, a asumir la reciprocidad en la relación y la necesidad de considerar los factores relacionados con las personas en la definición de la estrategia genérica (Brewster, 1993). Este punto supone una diferencia sustancial con el planteamiento que subyace en algunos trabajos contingentes (como los de Miles y Snow, 1984 o Baird et al., 1983), en los que se asumía que la estrategia de recursos humanos seguía a la de la organización.

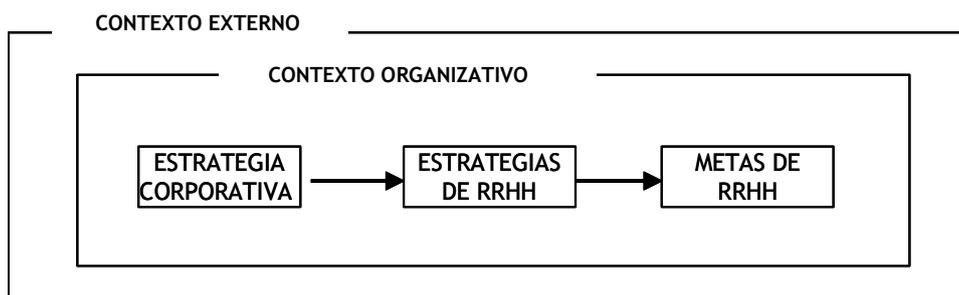
El modelo, representado gráficamente en la figura 2.10, se fue construyendo progresivamente a medida que la perspectiva contextual completaba el mapa de recursos humanos propuesto por Beer et al. (1984), enfatizando la dimensión externa a la que nos venimos refiriendo. De esta manera, los trabajos de Brewster (1991, 1995 y 1999), Black et al. (1992), Hendry y Pettigrew (1990) o Sparrow y Hiltrop (1994) explican los factores que influyen y que a la vez se ven afectados por las decisiones estratégicas de recursos humanos.

Poco a poco se fueron incorporando variables a la explicación de los contextos organizativos que recogían influencias económicas (referidas a aspectos como el sector industrial, los mercados, la propiedad, el tamaño o la estructura de la organización), técnicas (como las habilidades y los requerimientos tecnológicos) o socioeconómicas (provenientes del marco institucional y que se manifiestan en condicionantes legislativos, educativos, políticos, sociales, etc).

Poole (1990) enfatizó la importancia de dos tipos de variables: los intereses de los diferentes agentes implicados (gobierno, empleados, sindicatos, propietarios o sindicatos) y lo que denomina factores situacionales, en los que se enmarcan las influencias económicas, técnicas y socioeconómicas. Igualmente significativas son las contribuciones de Bournois (1991) desde Francia, de Pieper (1990), Remer (1986), Wever (1995) y Backes-Gellner et al. (1997) desde Alemania, o de Mayrhofer (1997), Mayrhofer y Brewster (2005) desde Austria, que llegan a conclusiones similares también desde una perspectiva contextual.

La complementariedad y la coincidencia de puntos de vista de las diferentes aportaciones contextuales permite extraer un modelo global que represente el acercamiento de esta perspectiva al análisis de las estrategias de recursos humanos, que podría resumirse gráficamente de la siguiente manera (figura 2.11):

Figura 2.11: Perspectiva contextual



Fuente: Adaptado de Sánchez (2001)

Para comprender cuál es la importancia y el componente distintivo de la aportación contextual, analizaremos a continuación los elementos fundamentales de este modelo, comenzando por su contribución a la explicación de la dinámica interna de la estrategia de recursos humanos, la

interdependencia que se establece entre ésta y la estrategia corporativa, así como aquellas prácticas en las que los trabajos contextuales hacen especial hincapié. Posteriormente, nos centraremos en el tratamiento que desde un punto de vista contextual han recibido las variables ambientales, diferenciando entre el entorno organizativo interno y el contexto externo a la empresa.

2.5.1. La estrategia de recursos humanos

Fundamentalmente, la perspectiva contextual analiza la implicación de los directivos de recursos humanos en la definición de las estrategias corporativas, así como la posición del departamento en la estructura organizativa, que son considerados como indicadores básicos del ajuste estratégico (Brewster y Bournois, 1991). En los estudios de la PWCP (Price Waterhouse Cranfield Project), a pesar de que la mitad de las empresas manifestasen implicar a sus directivos de recursos humanos en las tareas de planificación, la realidad es que este hecho no se traducía más que en una relación de arriba hacia abajo, que se caracterizaba muy poco por la reciprocidad argumentada teóricamente (Brewster y Bournois, 1991).

Otro aspecto significativo, según Brewster y Hegewisch (1993), es la delegación de muchas de las funciones de recursos humanos a los directivos de línea, lo que significa un cambio en la implantación de las estrategias de recursos humanos, ya explicado desde otras perspectivas de investigación.

En su análisis de las estrategias de recursos humanos, la perspectiva contextual enfatiza en las políticas de reclutamiento, compensación y formación, así como en la gestión de las relaciones con los empleados y los sindicatos, o en la importancia de la flexibilidad en todo el proceso. Estas cuestiones se analizan bajo el nuevo prisma ambiental, reconsiderando tanto la influencia del entorno sobre las políticas, como la incidencia que éstas tienen sobre el medioambiente en el que se desarrollan.

En este sentido, autores como Aragón y Rubio (2005) apuntan la necesidad que tienen las pyme de contar con una adecuada dirección de recursos humanos, por la involucración de los empleados, por el papel que juegan los directivos, así como por la necesidad de estructuras más flexibles.

Las prácticas orientadas al reclutamiento, selección y contratación se encuentran relacionadas de manera directa con las condiciones en los mercados de trabajo, siendo diferentes las de Europa frente a las norteamericanas. En este sentido, Brewster y Bournois (1991) distinguen en su análisis entre mercados externos e internos. Con respecto a los primeros, identifican en Europa una tendencia creciente a la temporalidad en el empleo, en una búsqueda de flexibilidad organizativa que rompe con los objetivos marcados por la Comunidad Europea en la Carta Social. En cuanto al desarrollo del mercado interno, éste se convierte en un objetivo fundamental cuando la empresa se orienta hacia una estrategia de recursos humanos de compromiso. A pesar de ello, los datos del PWCP manifiestan una tendencia a desarrollar estos mercados interiores de trabajo tan sólo en algunos países, como es el caso de Alemania (Brewster y Bournois, 1991).

Las políticas de compensación son consideradas por la perspectiva contextual como un instrumento estratégico esencial, no sólo para controlar los costes laborales sino también como un mecanismo de atracción, motivación y retención (Brewster y Hegewisch, 1993). Autores como Rubio y Aragón (2002) manifiestan que el éxito de las pyme viene de la mano de las personas, de ahí que las políticas de dirección estratégica de recursos humanos deben fomentar la motivación a través de políticas retributivas. Por su parte, Camisón (1997a: 89); McLarty, 2000; Reid et al. (2000) y Kless et al. (2002: 31), apuntan hacia la escasa capacidad que tienen las pyme para atraer y retener personal cualificado, debido fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales. De hecho, lo habitual en la pequeña y mediana empresa es la retribución fija, excepto para los comerciales (Bernabeu, 2001). La gestión de la remuneración es, además, uno de los aspectos en los que más se observa la delegación a la dirección de línea, responsable en gran parte de las empresas, de los pagos y de los incentivos. A pesar de las diferencias entre países, Brewster y Hegewisch (1993) identifican una tendencia hacia la flexibilidad en la remuneración, por medio de la variabilidad salarial, normalmente relacionada con la evaluación del rendimiento, aunque en el caso europeo, las decisiones de compensación están muchas veces condicionadas por la negociación colectiva (Hegewisch, 1991).

Sobre las políticas de formación y desarrollo tiene especial influencia una variable contextual no contemplada en la mayor parte de los modelos:

el sistema y el nivel educativo de cada país (Brewster y Bournois, 1991), que determina la base de conocimientos y capacidades sobre la que la organización construye su capital humano. La formación y el desarrollo son dos funciones básicas de los sistemas de recursos humanos basados en el compromiso, cada vez más extendidos entre las organizaciones. De hecho, es uno de los objetivos seleccionados como prioritarios por muchas de las empresas encuestadas por el PWCP, en las que se observa una tendencia generalizada al alza en el número de horas dedicadas al adiestramiento de los empleados, especialmente a nivel directivo (Brewster y Hegewisch, 1993). Estos mismos autores también analizan aquellas cuestiones que los nuevos requisitos ambientales convierten en imprescindibles, como las relacionadas con la dirección estratégica, con la gestión de personas en las organizaciones y con las nuevas tecnologías.

Siguiendo a Pfeffer (1994), los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores son factores cada vez más vitales para las empresas; de ahí que, como señalan Rubio y Aragón (2002), es necesario que las pyme desarrollen una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal esté lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. En este mismo sentido se manifiestan autores como Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Llopis, 2000 y Donrrosoro et al., 2001, entre otros, cuando se refieren a la capacitación de los empleados, dejando constancia de la necesidad del fomento por parte de las pyme de planes de formación, al objeto de conseguir un personal cualificado.

La perspectiva contextual permite completar además el análisis de la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, con la introducción de su interacción con las diferentes variables ambientales. Si la flexibilidad era tratada normalmente como un requisito impuesto por la estrategia competitiva a la dirección de recursos humanos, ahora se amplía esa visión. La opción de una organización de flexibilizar sus prácticas está condicionada, especialmente en Europa, por la legislación o los sindicatos, y no puede ser explicada sin atender a los efectos que tiene sobre el entorno. A pesar de ello, Brewster y Hegewisch (1993) identifican en las empresas europeas una orientación creciente a la flexibilidad en las políticas de compensación y, de manera especial, en las relacionadas con la afectación, para las que identifican un crecimiento sustancial en tres tipos de

flexibilidad contractual: el aumento en el empleo no permanente (contratos temporales, de tiempo definido o subcontrataciones), en los contratos a tiempo parcial y la generalización de la respuesta a las necesidades de minorías (teletrabajo, trabajo en casa, etc.). La evidencia empírica demuestra, sorprendentemente, que la tendencia a la flexibilidad en las prácticas de recursos humanos se encuentra poco correlacionada con la estrategia de la organización, por lo que Brewster y Hegewisch (1993) argumentan que más que un objetivo estratégico, son respuestas “ad hoc” a las presiones ambientales.

Con respecto a la flexibilidad, de nuevo encontramos que la libertad de opción de las organizaciones se encuentra restringida por la legislación, que intenta evitar dos posibles efectos de las prácticas flexibles: la explotación laboral y la competencia desleal (Brewster y Bournois, 1991).

Un último aspecto de la configuración estratégica de los recursos humanos en el que los trabajos contextuales hacen hincapié es el de la implicación del empleado en la toma de decisiones. La consulta a los trabajadores está dispuesta por ley en muchos países europeos, como Francia o Alemania, mientras que en otros tantos se impone la constitución de consejos de trabajadores que, con diferentes competencias y grados de poder, condicionan la libertad de decisión de la dirección y ponen en cuestión el *right to manage* norteamericano (Brewster, 1995). Pero más allá de estas imposiciones formales, la perspectiva contextual sitúa las prácticas relacionadas con la implicación del empleado en la base de la construcción de sistemas de recursos humanos de compromiso, y analiza la importancia de la consideración de la opinión de los empleados y de la difusión de información por toda la organización como medios para lograr una mutualidad de intereses que conduzca a una mejora del desempeño organizativo a largo plazo (Brewster y Hegewisch, 1993).

En definitiva, una conclusión fundamental de este análisis explicativo y no racional es la negación de la autonomía de la dirección. Este concepto, que se encontraba implícito en buena parte de la literatura anterior, especialmente norteamericana, queda puesto en entredicho si se considera la influencia de todas las variables ambientales ya vistas, que añade la perspectiva contextual (Storey, 1989; Brewster, 1993, 1995, 1999 y 2007;

Mayrhofer y Brewster, 2005; Brewster, Croucher, Word y Brookes, 2007; Tregaskis y Brewster, 2006).

2.5.2. El macrocontexto organizativo

Como hemos visto, el concepto de estrategia de recursos humanos desde un punto de vista contextual no puede comprenderse si no es integrado en un suprasistema ambiental con el que interacciona, constituido por una serie de elementos que limitan la libertad de decisión de las organizaciones, y que a la vez están influidos por las consecuencias derivadas de las estrategias.

Para comprender mejor el medioambiente descrito por los trabajos contextuales, analizaremos a continuación cuáles son las influencias fundamentales puestas de relevancia por la literatura.

Contexto externo (entorno político, legal y cultural). El entorno legislativo es un marco básico para la toma de decisiones empresariales que impone límites formales a las prácticas de recursos humanos. En cierto sentido parece lógico que el acento en este tipo de condicionantes, haya sido puesto desde una perspectiva de investigación mayoritariamente europea, debido a las diferencias significativas que existen entre este entorno legislativo y el norteamericano. La relación de empleo en el ordenamiento europeo encuentra un mayor control legislativo, que se manifiesta en una regulación profusa de los procesos de reclutamiento, despido, formalización de las certificaciones educativas o en el carácter cuasilegal que reviste la negociación colectiva, que define también un marco establecido para las relaciones industriales (Pieper, 1990). De la misma manera, las leyes europeas también imponen mínimos en lo que respecta a las políticas salariales, la seguridad y la salud en el trabajo, el entorno y las horas de trabajo, modalidades contractuales, derechos sindicales y, en muchos casos, exige formalmente la consulta a los empleados en la toma de decisiones (Brewster, 1993 y 1995).

El caso de Europa es además especial por tener muchas de las competencias laborales transferidas a una autoridad supranacional, cuya influencia sobre la gestión de los recursos humanos proviene

fundamentalmente de la Carta Social Europea y del Programa de Acción Social (Brewster y Teague, 1989, Brewster y Lockhart, 1992; Walsh, 1996). La Carta Social fue aprobada en 1989 en forma de declaración por todos los Estados miembros con excepción del Reino Unido. Se considera como un instrumento político que define una serie de obligaciones morales para garantizar determinados derechos sociales en los Estados miembros, especialmente en lo que respecta al mercado laboral, igualdad de oportunidades, formación profesional o los entornos de trabajo (tabla 2.12). Además, incorporaba una petición expresa a la Comisión para que este contenido se tradujese en actos legislativos. No obstante, este desarrollo se ha producido mayoritariamente a través de Programas de Acción Social.

Tabla 2.12: Objetivos prioritarios de la Carta Social de la Unión Europea

Libertad de movimiento
Calidad en el empleo y la remuneración
Mejora de las condiciones de vida y de trabajo
Protección social
Libertad de asociación
Formación vocacional
No discriminación por motivos de sexo
Información, consulta y participación de los empleados
Protección de la salud
Protección a la infancia y la adolescencia, a la tercera edad y a personas con algún tipo de discapacidad

Fuente: Carta Social Europea (1989)

El marco estatal para las estrategias de recursos humanos no se restringe únicamente a la legislación. También las políticas gubernamentales condicionan las decisiones, unas veces restringiéndolas para evitar perjuicios sociales y otras apoyando determinadas acciones que presentan un efecto positivo. Según Brewster (1995), estas influencias se centran mayoritariamente y con las diferencias lógicas del entorno político de cada país, en programas públicos de formación, reformación, recolocación, políticas de creación de empleo o de facilitación del acceso al mercado laboral de jóvenes o desempleados de larga duración. Tanto el entorno político como el legislativo pueden entenderse, siguiendo a Hofstede (1980), como un reflejo de la cultura de cada país, de los valores que definen a una sociedad y que marcan un límite directo o indirecto a las decisiones empresariales y que deben ser considerados en los modelos explicativos de las estrategias de recursos humanos.

La perspectiva contextual analiza cómo las diferencias en los contextos nacionales se derivan en diferencias en los patrones de gestión de los recursos humanos. Filella (1991) y Sparrow y Hiltrop (1994), por ejemplo, concluyeron la posibilidad de diferenciar entre tres grandes grupos: uno formado por países latinos (España, Italia y Francia), otro formado por países centroeuropeos (Reino Unido, Holanda, Suiza y Alemania) y un tercer grupo de países nórdicos (Noruega, Dinamarca y Suecia). Los datos demostraron que las organizaciones dentro de cada grupo compartían características en lo que se refiere al lugar que ocupa el departamento de recursos humanos en la organización, a la definición de las políticas de recursos humanos, las prácticas de reclutamiento, selección, formación o compensación y en lo que a las relaciones con los sindicatos se refiere. A partir de este análisis encontramos trabajos que estudian las particularidades contextuales de un determinado país, como por ejemplo hacen Folletti, Giacomello y Cooper (1991) o Camuffo y Costa (1993) para Italia; Brewster et al. (1993), para Gran Bretaña e Irlanda del Norte; Conrad y Pieper (1990) en Alemania, o Albert (1989) y Bournois (1993) en Francia⁷.

Contexto interno (sindicatos y propiedad). Las aportaciones contextuales no sólo enmarcan a la función de recursos humanos en un contexto supraorganizativo, sino también en otro de carácter más inmediato, compuesto por elementos organizativos que afectan y a la vez se ven afectados por las estrategias de recursos humanos. Si repasamos los modelos no contextuales expuestos en apartados anteriores, podemos ver que la consideración de la importancia del contexto interno no es nueva. Trabajos como el de Jackson y Schuler (1995) afirman que la gestión de las personas está condicionada por factores como la tecnología, la estructura, el tamaño, la fase del ciclo de vida en la que se encuentra la organización y la estrategia corporativa. Pero de nuevo, en este caso, la perspectiva contextual añade una serie de variables no incluidas en estas explicaciones que son especialmente relevantes en la realidad organizativa europea.

La primera de dichas variables es la influencia sobre la estrategia de recursos humanos de la representación sindical, prácticamente desconsiderada en los modelos norteamericanos (Beaumont, 1991), pero de

⁷ Se puede encontrar una revisión de las particularidades de los diferentes en la *guía de la gestión europea de los recursos humanos* de Brewster et al. (1993), así como en los libros de Pieper (1990) y de Brewster y Tyson (1991).

gran importancia para las organizaciones europeas, que cuentan con unos índices de sindicación mucho mayores. La regulación de los procedimientos de negociación colectiva reconoce formalmente la capacidad de los sindicatos en muchos países para decidir en los términos y las condiciones de la relación laboral. Esta negociación, en la mayor parte de los casos, está prevista a nivel nacional o industrial, por lo que la capacidad de los directivos para decidir sobre muchos aspectos está restringida a los mínimos impuestos por convenio (Brewster, 1995). La perspectiva contextual, en este punto, recoge la influencia de la literatura sobre relaciones industriales, al considerar a los sindicatos como agentes que participan en la configuración de las estrategias de recursos humanos con sus intereses particulares. El éxito en la implantación pasará por la mutualidad y por la medida en la que los actores implicados se asocien en la creación de valor para la organización (Brewster y Hegewisch, 1993).

Las diferencias en la composición del accionariado de las organizaciones también explican, en muchas ocasiones, diferencias en las decisiones estratégicas adoptadas. Por esta razón, la perspectiva contextual hace especial hincapié en la necesidad de incorporar esta variable en su modelo. En el caso de las organizaciones europeas se percibe una importancia relativamente mayor de la titularidad pública de las organizaciones, de la propiedad familiar y de la concentración de buena parte de las acciones en manos de los bancos. Según Brewster (1993 y 1995), de este patrón de propiedad se deriva una presión comparativamente menor por la producción de beneficios a corto plazo y por la expulsión de la competencia del mercado.

La perspectiva contextual, como hemos visto, nace con el objetivo de ofrecer un modelo amplio, que recoja la realidad europea, pero que a la vez sirva como marco general de análisis para cualquier otro contexto organizativo (Brewster, 1999 y 2007; Mayrhofer y Brewster, 2005; Brewster, Croucher, Wood y Brookes, 2007; Tregaskis y Brewster, 2006). La literatura anterior sobre gestión estratégica de los recursos humanos se caracteriza por compartir el objetivo exclusivo de analizar la manera según la cual éste factor puede ser gestionado de manera estratégica para reforzar los resultados empresariales⁸. Como hemos visto, para la perspectiva contextual

⁸ Este punto de vista, tradicionalmente norteamericano, también ha sido adoptado por trabajos europeos, como los de Ackerman (1986) o Besseyre des Horts (1990).

este objetivo es parcial, por lo que se hace necesario ofrecer una explicación compleja de la realidad organizativa para describir no sólo el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos, sino también su integración en el macrosistema social. Esta nueva aproximación modifica la explicación de la gestión estratégica de los recursos humanos, fundamentalmente en lo que se refiere a tres aspectos básicos definidos por Brewster (1999):

- **La naturaleza de los Recursos Humanos:** a juicio de los autores contextualistas, la literatura anterior se caracteriza fundamentalmente por su universalismo, por la búsqueda de prácticas que constituyen una mejor manera de gestionar los recursos humanos y que pueden aplicarse para mejorar los resultados organizativos en cualquier circunstancia. Las aportaciones de la perspectiva contingente son criticadas por su determinismo y por el poco peso que ofrece a variables ambientales cruciales. Por el contrario, creen necesario ampliar el margen del concepto de gestión de los recursos humanos para incluir aspectos desconsiderados hasta este momento y que son imprescindibles para que una teoría explique la realidad europea, como son las relaciones con la administración pública o los sindicatos, así como condicionantes sociales o institucionales (Gaugler, 1988; Legge, 1989; Guest, 1990; Pieper, 1990; Bournois, 1991; Albert, 1989; Brewster y Bournois, 1991).

- **El nivel de estudio:** mientras que la literatura anterior había estudiado la gestión estratégica de los recursos humanos desde una perspectiva organizativa, y en muchos casos suborganizativa, el enfoque contextual propone un nivel de análisis mucho más amplio, de integración de la función de recursos humanos en el entorno social en el que interacciona. Así, se desarrollan estudios a nivel comunitario y comparaciones internacionales de las implicaciones de las diferencias de los entornos empresariales nacionales en la gestión del factor humano en las organizaciones (Brewster, 1999).

- **Los actores de Recursos Humanos:** en la formulación e implantación de la estrategia de recursos humanos están implicados una gran cantidad de agentes que influyen en la función y sobre los que recaen a la vez los efectos de las políticas de recursos humanos (Tyson,

1997). La perspectiva contextual sugiere la necesidad de alinear sus intereses (mutualidad) como requisito indispensable para que la posición de la organización pueda mantenerse a largo plazo (Brewster, 1995). Así, la perspectiva contextual analiza más allá de la estrategia declarada, al objeto de incluir en el análisis aquellos actores que limitan la capacidad de decisión de los equipos directivos (especialmente importantes en el contexto europeo) y entre los que destacan: los agentes institucionales o los sindicales. De la misma manera, también hacen hincapié en la amplitud de la función de recursos humanos en las organizaciones, que no es responsabilidad exclusiva de los especialistas de personal, sino que se extiende al resto de directivos, especialmente a los de línea (Brewster y Hoogendoorn, 1992; Brewster y Soderstrom, 1994; Brewster, Larsen y Maryhofer, 1997).

A pesar de que la perspectiva contextual surgió con una idea más europea y diferente, últimamente hay trabajos que incluyen dos enfoques de investigación, como son, las perspectivas contextual y contingente (Schuler y Jackson, 2005).

Por último y con respecto a las limitaciones del acercamiento contextual, señalar que provienen fundamentalmente de su metodología de estudio y de la necesidad de profundizar en los estudios empíricos (Beaumont, 1992). En efecto, las técnicas estadísticas utilizadas han sido excesivamente débiles para explicar un fenómeno tan complejo como el de la gestión estratégica de los recursos humanos y los estudios cualitativos han sido escasos. Como afirmó Gratton et al. (1999), la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas más complejas sería especialmente interesante para profundizar en el análisis de las influencias políticas y legales, o de los efectos recíprocos de las decisiones de recursos humanos sobre el entorno social y organizativo, sobre todo teniendo en cuenta las largas series de datos longitudinales extraídas del *Price-Wartherhouse Cranfield Project*. Con ello se facilitaría, además, la comparación de los resultados de la perspectiva contextual con los obtenidos a partir del resto de perspectivas, completando la visión racional y normativa de los modelos universalistas, contingentes y configuracionales, con otra de corte más social y descriptivo.

2.6. Conclusiones

En definitiva, a lo largo del presente capítulo se ha efectuado un repaso de las perspectivas básicas de gestión de recursos humanos, tratando de analizar si este modelo clásico se ajusta al posterior desarrollo de nuestra investigación.

En este sentido, la perspectiva universalista identifica las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos (Delery y Doty, 1996), de manera que la relación de cada una de ellas con el rendimiento se estudia desde un punto de vista exclusivamente aditivo (Pfeffer, 1994; Osterman, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Con el objetivo de tratar de paliar las críticas recibidas por las explicaciones universalistas, surge la perspectiva contingente, en la que se proponen modelos interactivos que recogen la influencia de determinadas “variables contingentes” (estrategia organizativa, condiciones organizativas, ambientales, etc) que influyen en la relación entre la adopción de una práctica de recursos humanos y el desempeño organizativo (Galbraith y Nathanson, 1978; Woodward, 1965; Deward y Werbel, 1979; Schoonhoven, 1981; Van de Ven y Drazin, 1985; Venkatraman, 1989; Butler et al., 1991; Fombrun et al., 1984; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1998; Jackson y Schuler, 1995).

Según la perspectiva configuracional, el sistema de recursos humanos queda definido como un conjunto constituido por múltiples variables interdependientes que se potencian unas a otras y que se pueden combinar entre sí de muy diversas maneras, dando lugar a un número infinito de posibles configuraciones (Miller y Friesen, 1984; Tichy, Fombrun y Devanna, 1982; Fombrun, Tichy Devanna, 1984; Miles y Snow, 1984; Walton, 1985; Lawrence, 1985; Beer y Spector, 1985; Guest, 1989; Wright y Snell, 1991).

Por último, el punto de vista contextual propone un acercamiento más social, de carácter descriptivo, cuya aportación fundamental radica en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su medioambiente (Brewster, 1993, 1995 y 1999).

Capítulo 3

Planteamiento de hipótesis

3.1. Introducción

La revisión de la literatura realizada en los capítulos anteriores ha puesto de manifiesto la relevancia y el interés que para la economía de un país tienen las pequeñas y medianas empresas. Del análisis de la literatura planteado, se desprende que los recursos humanos se configuran como elemento clave de supervivencia, crecimiento y éxito de este tipo de organizaciones.

Wilkinson (1999) señala que, dado que la mayoría de la literatura basada en la dirección de recursos humanos está centrada en las grandes organizaciones, sería interesante realizar investigaciones a nivel de la pequeña y mediana empresa, teniendo en cuenta la importancia que tienen éstas en términos de creación de empleo y de nuevos patrones de trabajo. Asimismo, manifiesta el autor, que las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar la salud de la economía y actuar como fuente clave de innovación.

De hecho, y como se ha apuntado anteriormente, la mejora permanente de la competitividad es un elemento fundamental para la supervivencia de la pequeña y mediana empresa (Aragón y Sánchez, 1999), que debido a su tamaño y flexibilidad, cuenta con una mayor capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997).

Todo ello nos lleva a plantearnos en el presente capítulo, el estudio de la influencia que tienen determinados factores sobre la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, tratando de ver en qué medida los modelos de desarrollo de capital humano, revisados en el capítulo anterior, pueden ser válidos y aplicables al ámbito de las pyme.

Autores como Huselid (2003), se plantean la manera de poder desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos en

organizaciones pequeñas, donde en general los recursos son limitados. Además, se cuestiona si las políticas de recursos humanos diseñadas a nivel de grandes organizaciones pueden ser aplicadas a las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, Wilkinson (1999:206) manifiesta que, a pesar de la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas, son escasas las investigaciones que se han centrado en esta cuestión (McEvoy, 1984 y Barret, 1999, entre otros). Así, Heneman et al. (2000) señalan que se hace necesario fomentar este tipo de estudios al objeto de que dichas investigaciones vayan siendo incorporadas a la literatura sobre dirección de los recursos humanos. Esta línea argumental es la seguida por Tanskey y Heneman (2003), cuando incitan a que se realicen investigaciones en dirección de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.

Estos mismos autores revisaron diversos estudios en dirección de recursos humanos y encontraron que muy pocos se habían aplicado a las pyme (Heneman y Tanskey, 2002). Con este razonamiento continuaron posteriormente señalando la necesidad, no sólo de más investigaciones, sino también de desarrollar teoría que pueda ser aplicada a las pequeñas y medianas empresas (Tanskey y Heneman, 2003).

Llegados a este punto, creemos necesario reflexionar sobre la posibilidad de ampliar dichas investigaciones, en la medida en que contribuyen a reforzar aún más todo lo que la literatura ha puesto de manifiesto. En este sentido y con la intención de contribuir a este campo de estudio⁹, la presente investigación tiene como objetivo fundamental el estudio de la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. Concretamente, analizaremos cómo determinados factores del entorno y competitivos determinan la adopción de políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, y cómo influyen éstas sobre el desempeño organizativo. No obstante, y debido a la limitada literatura empírica previa, este trabajo de investigación se desarrolla con carácter exploratorio, lo que condicionará la elección de las técnicas estadísticas para el análisis de la información.

⁹ Tanskey y Heneman (2003) apuntan la necesidad de que se creen nuevas bases de datos que sean diseñadas específicamente para testar hipótesis y crear teorías específicas.

3.2. Definición de hipótesis

Al objeto de poder cumplir con los objetivos y planteamientos previstos, se proponen a continuación una serie de hipótesis que serán posteriormente contrastadas, lo que nos va a permitir analizar las relaciones que se establecen entre determinadas variables. Concretamente, se trata de ver en qué medida factores del entorno y de carácter estratégico influyen en la adopción de políticas de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, así como los efectos que sobre el desempeño de los trabajadores tiene la configuración de dichas políticas.

3.2.1. Factores del entorno competitivo que determinan la adopción de políticas de recursos humanos en las pyme.

Siguiendo a Rubio y Aragón (2002), las pequeñas y medianas empresas de éxito se caracterizan por contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de recursos humanos, desarrollar capacidades de marketing y tener una clara orientación al mercado, conseguir productos y servicios de calidad, establecer mecanismos que fomenten la innovación así como por mantener una adecuada gestión financiera.

De hecho, es necesario prestar atención a estos factores que en definitiva se manifiestan como presiones del entorno que condicionan las políticas, en general, y las de recursos humanos, en particular. En este sentido, tal y como se ha puesto de manifiesto en los capítulos anteriores, queremos destacar la importancia que el entorno actual concede a la innovación, a la calidad, a los factores financieros, así como a la responsabilidad social de la empresa, como variables que influyen en la adopción de políticas de recursos humanos de las pyme.

La literatura reconoce a la gestión de los recursos humanos en pyme una serie de particularidades que la hacen diferir de la que desarrollan las grandes organizaciones (Renuka y Venkateshwara, 2006). Como señala Pfeffer (1994), los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores son factores vitales para estas organizaciones. Siguiendo con esta línea argumental, la capacidad directiva que se tenga para gestionar la empresa se convierte en factor crítico para asegurar la supervivencia y éxito

de la misma (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Yusuf, 1995; Camisón, 1997; Donrrosoro et al., 2001). De ahí que las habilidades y capacidades para dirigir y trabajar en grupo sean un aspecto clave para el desarrollo de cualquier organización.

Como apuntan Rubio y Aragón (2002), las pequeñas y medianas empresas de éxito suelen ser aquellas gestionadas y dirigidas por líderes con experiencia, con un gran conocimiento de su entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos. En definitiva, el saber analizar el entorno y responder a sus presiones se convierte en una competencia básica de este tipo de organizaciones.

Tal y como se decía en la literatura contingente, el contexto externo de la organización es considerado como una variable de contingencia. Concretamente, autores como Schuler (1981, 1987), Schuler y McMillan (1984), Schuler y Jackson (1987a) y Jackson et al. (1989), partiendo de los argumentos de la teoría del comportamiento, explican el ajuste de los recursos humanos con las características de la organización. En este sentido, señalan que los elementos del contexto organizativo que influyen en la dirección estratégica de los recursos humanos son, entre otros, el sector, el grado de innovación, la tecnología productiva, la estructura organizativa y el tamaño.

Las influencias identificadas por los diferentes trabajos contextuales hacen referencia a variables del contexto externo. En este sentido, vimos que la Carta Social de la Unión Europea (1989) ejerce una gran influencia sobre la gestión de los recursos humanos, dado que pretende garantizar determinados derechos sociales, como lo referente al mercado laboral, igualdad de oportunidades, formación profesional o entornos de trabajo. Asimismo, la aportación fundamental de esta perspectiva, tal y como se expuso en el epígrafe 2.5, radica en la reconsideración de la relación entre la función de recursos humanos y su medioambiente (Brewster, 1999), integrándose así el sistema de recursos humanos en el entorno con el que interacciona. De esta manera se analizan las diferentes estrategias de recursos humanos bajo el nuevo prisma ambiental, reconsiderando tanto la influencia del entorno sobre las políticas, como la incidencia que éstas tienen sobre el medioambiente en el que se desarrollan.

A continuación, pasamos a desarrollar los diferentes factores externos mencionados, así como a analizar su influencia sobre la adopción de las políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.

3.2.1.1. Innovación

La innovación se constituye como uno de los factores considerados como relevantes en el contexto en el que están inmersas las pequeñas y medianas empresas. Además, de alguna manera, dicho factor influye en la adopción de políticas de recursos humanos de las pyme.

Trabajos como el de Lloyd-Reason et al. (2002) argumentan que a pesar de que las pequeñas y medianas empresas cuenten con recursos limitados, su mayor flexibilidad y cercanía al mercado de trabajo contribuyen a que dichas limitaciones no mermen su capacidad innovadora. Por lo general, las pyme presentan estructuras poco jerarquizadas que les permiten responder de manera rápida y eficiente a los cambios (García et al., 2004). Consecuentemente, la flexibilidad organizacional está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro et al., 2002). Asimismo, González et al. (1997) nos indican que el tamaño no es un factor determinante del comportamiento innovador en estas organizaciones, y que dicho comportamiento no es homogéneo, sino que existen diferentes comportamientos innovadores dentro de las empresas.

Si motivamos a las pyme para que desarrollen un mayor grado de innovación para fortalecer su competitividad, debemos asegurarnos de cuales son los rendimientos esperados frente a las empresas que tienen una actitud más conservadora (Freel, 2000).

Barreyre (1978) estudió la innovación en la pequeña y mediana empresa, apuntando la existencia de determinados factores clave que favorecen el proceso innovador, entre los que diferenció factores internos y externos a la empresa. Entre los primeros se encuentran la personalidad del emprendedor, su creatividad y su apertura hacia el exterior, entre otros. Con respecto a los factores externos señala, por ejemplo, el nivel de industrialización y la disponibilidad de personal cualificado.

En este sentido, Albors y Dema (2001) apuntan cómo las pequeñas y medianas empresas innovadoras muestran un crecimiento más elevado,

trabajan en entornos más competitivos, cuentan con mayor nivel de aprendizaje y con una mano de obra mejor formada. Esto nos lleva a pensar que una mejor formación y cualificación de los trabajadores se debe a un mayor desarrollo de políticas de recursos humanos en la empresa, como la formación, lo que implicaría que mayores y mejores conocimientos permitirían a la empresa desarrollar procesos innovadores.

En este sentido, el fomento de planes de formación para lograr un personal cualificado que sea capaz de afrontar los retos organizativos es uno de los factores determinantes del éxito de la pequeña y mediana empresa (Pfeffer, 1994; Gadenne, 1998; Lin, 1998 Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro et al., 2001).

En general, se ha puesto de manifiesto cómo las pyme de éxito son aquellas que utilizan un sistema de recursos humanos más orientado al mercado, de carácter más complejo y formalizado (Carrasco et al., 2006). A partir de estos argumentos podemos deducir que serán las pyme más innovadoras las que formalicen las prácticas de recursos humanos, en aras a la consecución de una mano de obra mejor cualificada, que les permita ser más competitivas en ese entorno tan dinámico, y cada vez más complejo, que les rodea. En este sentido se manifiestan autores como Aragón y Rubio (2005) cuando apuntan la importancia que supone para el éxito de las pyme el hecho de contar con una adecuada dirección y gestión de recursos humanos y cómo la innovación juega un papel fundamental debido a su clara asociación con el hecho de que las empresas sean más rentables o eficientes que sus competidores, a la vez que la innovación tiene una influencia positiva en los resultados de la empresa.

Esta es la línea argumental seguida por la literatura contingente, como ya se ha puesto de manifiesto, cuando señala que el grado de innovación en el sector influye sobre la dirección estratégica de los recursos humanos.

3.2.1.2. Calidad

Tal y como se ha señalado anteriormente, al igual que sucede con otras variables, la calidad es una herramienta clave para la competencia y el éxito de las empresas (Aragón et al., 2002). En este sentido hay que resaltar la importancia que el entorno actual concede a este factor y que, de alguna

manera, influye en la adopción de políticas de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas.

Siguiendo a Luk (1996) y Donrrosoro et al. (2001), la obtención de productos y servicios de calidad junto a la imagen de marca de calidad, son elementos necesarios para alcanzar el éxito competitivo en la pequeña y mediana empresa.

Además, las presiones del entorno hacen que se demanden, cada vez más, productos con alta exigencia en cuanto a los niveles de calidad, de manera que para que las pyme se transformen en organizaciones preparadas para desarrollar este tipo de productos y servicios, es preciso concienciar a las empresas de la necesidad de contar con políticas de formación para sus recursos humanos; de esta manera, trabajo y aprendizaje resultarán integrados en un único sistema. De hecho, como señalan Aragón et al. (2002), las pequeñas y medianas empresas que tienen directivos que poseen cierto grado de formación, concretamente estudios universitarios, son las que cuentan en mayor medida con certificación de calidad.

Es necesario, por tanto, planificar y mejorar la gestión de los recursos humanos en aras de alcanzar una mejora continua de sus conocimientos y potencial, de manera que habrá que conservar y desarrollar la experiencia y capacidades de dichos empleados a través de la contratación, formación y promoción de las carreras profesionales. Todo ello redundará en la mejora de la calidad, tanto de los productos/servicios que se desarrollan en la empresa como en la calidad del servicio prestado. Esa mayor calidad contribuye a aumentar, consecuentemente, la capacidad de generación de ingresos futuros, de manera que se puede recompensar en mayor o menor medida a los empleados, facilitando por tanto el desarrollo de determinadas políticas de recursos humanos en la organización.

3.2.1.3. Factores financieros

Otro de los factores que hemos señalado anteriormente que afecta y condiciona a la pequeña y mediana empresa hace referencia a aspectos financieros, de manera que se constituyen como variables relevantes para el entorno actual. Las presiones del contexto influyen sin duda alguna sobre estos aspectos, ya que, como apuntan Rubio y Aragón (2005), el poder de negociación que tienen las empresas con las entidades de crédito es

inversamente proporcional al tamaño, de manera que a menor tamaño peor será el acceso a las fuentes de financiación ajenas. Camisón (1997:146) apunta la necesidad de crear nuevos instrumentos que faciliten el acceso de la pyme a los mercados financieros. A partir de estos argumentos podemos por tanto pensar que, a diferencia de las grandes empresas, las pyme cuentan con una menor facilidad de acceso a esas fuentes de financiación.

Siguiendo a Viedma (1992), Yusuf (1995), Alvarez y García (1996), Gadenne (1998) y Warren y Hutchinson (2000), entre otros, el mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera es un factor determinante del éxito de las pequeñas y medianas empresas. Existen, por tanto, factores que determinan la consecución, tanto de un mayor acceso al crédito como de un menor coste financiero, y que la empresa debe conocer. En este sentido, se ha demostrado que el nivel de formación de la gerencia es uno de dichos determinantes, de manera que una dirección empresarial preparada redundará, sin duda, en unas mejores condiciones de financiación (Giner, 2005).

Con carácter general, en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, la figura del empresario coincide con la del directivo o gerente (al menos, como apuntan Aragón et al. (2002), existe una elevada presencia de propiedad familiar en el control y gestión de las empresas), asumiendo aquel, entre otras funciones, la de ser responsable no sólo de las cuestiones financieras de la empresa sino también de aquellas relacionadas con los recursos humanos de su organización. Parecería lógico, por tanto, pensar que una de las preocupaciones principales del gerente de una pyme es la de buscar fuentes de financiación necesarias, no sólo para la supervivencia de su empresa sino para el crecimiento y éxito de la misma.

En este sentido, cabe pensar que cuanto más facilidad se tenga para el acceso a dichas fuentes financieras, más asequible será poner en marcha en la organización diferentes políticas y prácticas que contribuyan a la mejora del potencial de sus empleados. Efecto contrario es el que surge cuando existen problemas financieros en la organización, de manera que los recortes presupuestarios afectan de alguna manera a éste área, viéndose mermada por tanto la capacidad de la empresa para desarrollar y potenciar prácticas de formación y perfeccionamiento. De la misma manera, otras

prácticas de recursos humanos como el reclutamiento, selección, compensación y evaluación del rendimiento, entre otras, se verían igualmente afectadas. No obstante, conviene recordar que una adecuada gestión de los recursos humanos condiciona el éxito de una pequeña y mediana empresa (Aragón y Rubio, 2005), donde los recursos financieros juegan un papel clave en este proceso.

3.2.1.4. Responsabilidad social

Otra cuestión que influye en las pequeñas y medianas empresas, está relacionada con las presiones que ejerce el entorno social, al objeto de que las empresas mantengan cierto nivel de responsabilidad social.

Brewster y Hegewisch (1993), en sus aportaciones al enfoque contextual, analizan determinadas cuestiones que los nuevos requisitos ambientales convierten en imprescindibles, como aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías y con la gestión de personas en las organizaciones. En este sentido, las habilidades para dirigir y trabajar con los recursos humanos se constituyen como factor al que el entorno concede una importancia relevante.

Cuando se dice que la responsabilidad social ha llegado antes a las grandes empresas que a las pequeñas, la explicación viene dada porque las primeras cuentan con más recursos, de manera que pueden invertir más en la contratación de personal y ofrecer mayor flexibilidad. Además, en el caso de muchas pyme su compromiso social proviene de los valores personales de los propietarios y no de la vinculación a una estrategia previamente diseñada, ya que hay empresas que aún no ven los beneficios que supone el hacer una planificación estratégica de las prácticas de responsabilidad social empresarial, y otras que desconocen dicho concepto (Tarrés, 2007).

Tal y como se señaló en la revisión de la literatura, la cultura organizativa, el clima laboral y los procesos de interacción política y social, se presentan como variables de contingencia de manera que existe una necesidad de consistencia entre las prácticas de recursos humanos y estas variables como requisito indispensable para que las personas sean un refuerzo estratégico a la efectividad organizativa (Ferris et al., 1998; 1999). Para ello, el contexto reclama cada vez más un compromiso voluntario con la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, con el respeto

por el medio ambiente, con la sociedad o con las necesidades de los diferentes grupos de interés de las empresas.

En este sentido, hay opiniones que se manifiestan en la línea de que son muchos los gestos que las pyme pueden hacer para mejorar el medioambiente, nuestro bienestar, nuestra salud así como nuestras finanzas (Churba y Portillo, 2007). Estos esfuerzos terminan influyendo de manera positiva sobre la imagen de la empresa, su posición en el mercado así como sobre su capacidad de supervivencia.

A partir de lo expuesto, se pueden deducir las siguientes hipótesis (figura 3.1), que planteamos como sigue:

H₁: El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por el entorno en el que opera; en los siguientes aspectos:

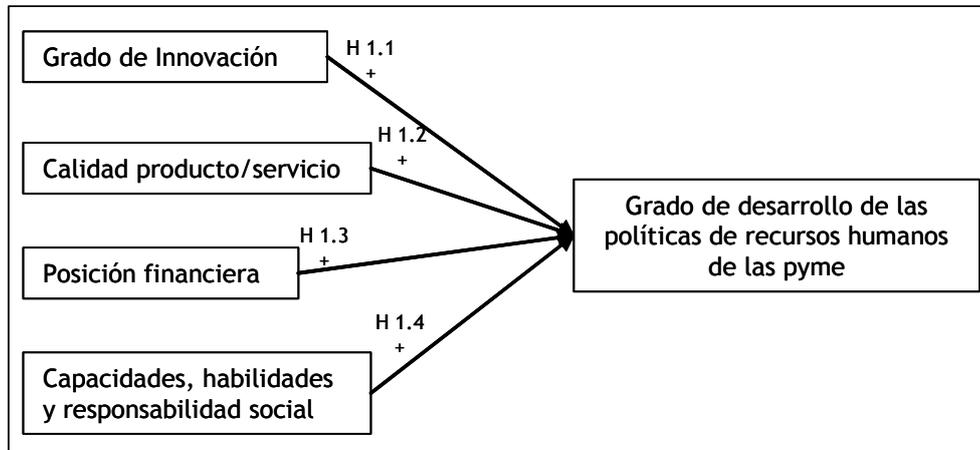
H₁₁: El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por el grado de innovación del entorno en el que opera.

H₁₂: El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por la importancia que tiene la calidad del producto/servicio en el entorno en el que opera.

H₁₃: El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por su posición financiera en el entorno.

H₁₄: El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por las capacidades, habilidades y responsabilidad social de la empresa en el entorno en el que opera.

Figura 3.1: Influencia de factores contextuales en el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos en las pyme



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Factores competitivos que influyen en el tipo de políticas de recursos humanos adoptadas por las pyme.

Uno de los factores que condicionan las políticas de recursos humanos en las organizaciones y que ha recibido un tratamiento profundo en la literatura, es la estrategia de la organización. Así, un buen número de trabajos argumentan que para que la dirección de los recursos humanos contribuya a la capacidad competitiva de la empresa, es necesario que sea consistente con su orientación estratégica general (Begin, 1993; Butler, Ferris y Napier, 1991; Cappelli y Singh, 1992; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Hax, 1985; Kerr, 1985; Kerr y Jackofsky, 1989; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Martín et al., 2005, 2004, 2001; Miller, 1989; Niniger, 1980; Rhodes, 1988 a y b; Slocum et al., 1985; Van de Ven y Drazin, 1985).

Galbraith y Nathanson (1978) fueron los precursores en el análisis de la gestión estratégica de los recursos humanos desde una perspectiva contingente. A partir de ese momento, las explicaciones contingentes han ido aportando sucesivamente variables que determinan las estrategias de recursos humanos.

En este sentido, pudimos observar que la estrategia organizativa se considera como una variable de contingencia fundamental para la gestión estratégica de los recursos humanos (Butler et al., 1991; Fombrun et al.,

1984; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), de manera que una determinada práctica contribuirá a los resultados de la organización en la medida en que sea coherente con la estrategia corporativa.

En definitiva, y como se comentó en el epígrafe 2.3, esta proposición supone la aplicación al campo de los recursos humanos del paradigma estratégico “la estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1962), que concibe las iniciativas funcionales de la empresa como medios coordinados para el logro de los objetivos recogidos en la orientación estratégica. Además, modelos contingentes como el propuesto por Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) dieron un paso más en este sentido, al considerar que los recursos humanos pueden tener a su vez influencia sobre la definición de la estrategia de negocio, lo que permite comprender a la estrategia de recursos humanos no de manera unidireccional o reactiva, sino interactiva y proactiva (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Richard y Jonson, 2001; Wright, Dunford y Snell, 2001).

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa es necesario señalar que estas organizaciones no tienen altamente formalizadas sus estrategias de negocio sino que además la “rutina informal” juega una gran parte del día a día en la empresa (Scott et al., 1989, en Wilkinson, 1999), de manera que la estrategia, más que *designada*, suele ser *emergente*; particularmente en lo que se refiere al personal directivo y a los recursos humanos (Mintzberg y Walters, 1985, en Wilkinson, 1999).

Como quedó puesto de manifiesto en la literatura, Besseyre Des Horst (1990) afirma que existen dos concepciones de personal totalmente diferentes: una tradicional, en la que se le considera un coste, poniendo énfasis en el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos; y otra más desarrollada, donde el personal es percibido como un factor estratégico. La clave está en integrar la dirección de recursos humanos con la estrategia de la organización. Ambas concepciones se corresponden, como se expuso en el epígrafe 2.4.1.3, con los dos sistemas de gestión de recursos humanos que distingue Walton (1985): uno tradicional basado en el control, y otro nuevo y más efectivo, basado en el compromiso de las personas.

Las estrategias de control de los recursos humanos tienen su origen en la gestión tradicional del personal, en la división del trabajo y la especialización, con un interés prácticamente nulo por la motivación y el

desarrollo de las habilidades de los empleados, más allá de los requerimientos de la estrechez de la definición de los puestos. En aquellas organizaciones que desarrollen este tipo de estrategias, la compensación está directamente relacionada con una evaluación exhaustiva del rendimiento, lo cual es posible por la precisión que existe en el diseño de las tareas. Por su parte, las relaciones con los empleados tienden a plantearse exclusivamente en términos de resolución de conflictos, y la influencia del personal en el establecimiento de políticas queda limitada prácticamente a los cauces sindicales. En definitiva, y siguiendo con esta línea argumental, la existencia de control en la organización se relaciona con la consecución de buenos niveles de calidad y un alto grado de eficiencia.

Por el contrario, las organizaciones que desarrollan estrategias de compromiso en la gestión de los recursos humanos plantean una definición más amplia de los puestos, de manera que se enfatiza más en la coordinación y en la alineación de objetivos, eliminándose muchas barreras jerárquicas. En este sentido, se le da más importancia a los grupos de trabajo y a la participación en los resultados de la organización; la formación es más extensiva y general y la relación con los empleados y los sindicatos se suavizan (Walton, 1985; Lawrence, 1985). Así, los sistemas de gestión de los recursos humanos orientados al compromiso son presentados por Lawrence (1985) como el último estadio del proceso de evolución de la relación entre el empleado y el empleador en las organizaciones.

Además, como explicaron Wils y Dyer (1984), Dyer (1985, 1984, 1983) y Dyer y Holder (1988), se pueden identificar tres filosofías de recursos humanos. Una de ellas se enfoca hacia el corto plazo y pone el énfasis en la eficiencia, mientras que las otras dos se orientan a la atracción, desarrollo y retención de los empleados, potenciando por tanto estrategias dirigidas hacia el compromiso con los recursos humanos.

Sobre la base de la revisión planteada y resumiendo lo dicho en cuanto a variables como la estrategia, la eficiencia, el compromiso y el control, entre otros, se definen a continuación cuatro tipos alternativos de orientaciones estratégicas teóricas que pasamos a concretar.

3.2.2.1. Orientación a la calidad

Siguiendo a Aragón et al. (2002), la calidad es una de las variables que se configuran como herramienta clave para la competencia y el éxito de las empresas. En este sentido, Camisón (1997) señala que un rasgo peculiar de la pequeña y mediana empresa industrial española radica en la apuesta por la calidad como variable estratégica clave. Asimismo, manifiesta el autor, las pyme “más rentables y productivas son aquellas con comportamientos estratégicos más preactivos, integradas en los grupos orientados a la innovación y calidad” (Camisón 1997:413).

Además, la implantación de sistemas de gestión de calidad total en las pequeñas y medianas empresas favorece la competitividad de las mismas, y aunque a corto plazo originen fuertes inversiones, a medio y largo plazo contribuyen a una reducción de costes, a una mayor satisfacción de los empleados y clientes y a una mejora de la productividad y de los resultados de la empresa (Aragón y Rubio, 2005).

La falta de competencia directiva ha contribuido a la tendencia de imputar los problemas de la no calidad en las pequeñas y medianas empresas, a los recursos humanos. Además, no subyace la idea de “creación de una cultura organizativa” que fomente la formación de empleados y directivos y la integración trabajador-empresa, como un componente crítico para la competitividad (Camisón 1997:349). Por ello, es necesario que exista una implicación real y una auténtica cultura de calidad dentro de la organización, especialmente es la dirección de la empresa quien debe impulsar la mejora a través de los medios humanos y materiales que estén a su alcance.

En este sentido, autores como Powell (1996) y Donrrosoro et al. (2001) ponen de manifiesto cómo la calidad en la pequeña y mediana empresa es un factor que condiciona el éxito competitivo de estas organizaciones. De ahí que, tal y como se ha puesto de manifiesto, la gestión de prácticas de recursos humanos en la organización sea un paso fundamental, al objeto de implantar una cultura de calidad que permita incrementar el potencial de sus trabajadores.

3.2.2.2. Orientación a la Innovación

Uno de los activos intangibles que se han destacado por la literatura como factor crítico de éxito de las pequeñas y medianas empresas, hace referencia a la innovación (Aragón y Rubio, 2005). En este sentido, los autores resaltan que son los recursos humanos un elemento fundamental para el desarrollo de la innovación en las pequeñas y medianas empresas.

En esta línea destacan los trabajos de Taylor et al. (1996), Chandler et al. (2000) y Verhees y Meulenbergh (2004), cuyos argumentos se basan en que un mayor compromiso por parte del trabajador y una mayor autonomía, gracias a la mayor comunicación y menor formalización en las organizaciones, facilitan la participación de los trabajadores en el desarrollo de innovaciones.

Por otro lado, Chandler et al. (2000) demuestran cómo el desarrollo de prácticas de recursos humanos en las pyme tiene una influencia negativa sobre las percepciones de una cultura empresarial que apoya la innovación. Este argumento es consistente con la observación de Harrison (1987) cuando dice que los sistemas de dirección que buscan el control de los empleados reducen las oportunidades para la iniciativa, la creatividad y para las contribuciones individuales. Por eso, como apunta Robey (1991), las prácticas formalizadas de recursos humanos, concretamente las tradicionales de control, reprimen la creatividad por la imposición de una estructura organizacional mecanicista.

3.2.2.3. Orientación a la eficiencia

La complejidad y dinamismo del entorno en el que están inmersas las pequeñas y medianas empresas exige ser competitivo para lograr la supervivencia y poder hacer frente a los retos que se les plantea (García, 2005).

En línea con los argumentos de Walton (1985), cabría pensar en la necesidad por parte de la pequeña y mediana empresa, de una implantación de estrategias de control de los recursos humanos al objeto de poder conseguir buenos niveles de calidad así como un alto grado de eficiencia.

No obstante, en nuestra opinión, estas estrategias de control se contradicen con la confianza y el compromiso que se espera de los trabajadores de una pequeña y mediana empresa. De hecho, el compromiso de la organización ha de materializarse en una relación de doble sentido: por un lado, los directivos deben ganarse la confianza de sus empleados y, por otro, éstos han de comprometerse con el proyecto de empresa (Lee, 1971; Mowday et al., 1979, 1982; Porter et al., 1974, 1976; Sheldon, 1971, 1985).

Autores como Chandler y McEvoy (2000) analizaron el efecto moderador de determinadas prácticas de recursos humanos sobre la relación entre estrategia organizacional y rendimiento en la empresa, llegando a la conclusión de que las prácticas de recursos humanos más apropiadas para ayudar a la implantación de una estrategia de calidad total son la formación y la compensación por incentivos. Por tanto, la evidencia de una relación positiva entre determinadas prácticas de recursos humanos y el rendimiento de la empresa debe constituir la base necesaria para animar al directivo a adoptar enfoques efectivos de dirección de recursos humanos, en la medida en que influye, entre otros aspectos, en la eficiencia de la organización.

En este sentido, y como se ha comentado anteriormente, las pyme más eficientes y rentables son las que realizan en mayor medida una adecuada dirección de recursos humanos (Rubio y Aragón, 2005).

3.2.2.4. Orientación al mercado

Diversos autores (Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Alvarez y García, 1996; Luk, 1996; Lin, 1998; Donrosoro et al., 2001) han señalado cómo las capacidades de marketing pueden constituirse en factores determinantes del éxito competitivo de una empresa, diferenciándose de su competidora por presentar una clara orientación hacia el cliente. Este argumento en la pyme puede llegar a ser determinante debido a sus características de flexibilidad, adaptabilidad así como de cercanía y proximidad al mercado (Rubio y Aragón, 2002).

De hecho, y como se ha argumentado anteriormente, la ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa reside en gran parte en su capacidad de adaptación al entorno y a los cambios (Rubio y Aragón, 2005; Camisón, 1997; Huselid, 2003; Tanskey y Heneman, 2003). Por tanto, su

flexibilidad, agilidad y dinamismo deben extrapolarse a los diversos ámbitos de la organización.

Camisón (1997) estudia las relaciones entre la orientación estratégica de las pyme y su nivel de resultados, utilizando para ello tres medidas: la rentabilidad, la productividad y la cuota de mercado. Manifiesta el autor que, entre las organizaciones más rentables y productivas, se encuentran aquellas cuyos comportamientos estratégicos se dirigen a la satisfacción de los clientes (Camisón 1997).

Llegados a este punto cabría preguntarse qué es lo que le interesa a una pyme, si vender más, diversificar los canales de distribución, fidelizar clientes ó diferenciarse a través de la marca de sus productos. La literatura propone dos alternativas estratégicas en función del número de mercados donde la empresa consolida su estrategia, como son: concentración y dispersión de mercados. No obstante, la elección de la estrategia de mercado “constituye un punto controvertido en la literatura empresarial” (Camisón 1997:244). Sin embargo, para el autor, como las pyme tienden a concentrarse en los mercados más próximos geográficamente por la inexistencia de economías de escala que explotar y por las limitaciones de recursos disponibles, deberían optar por estrategias de concentración de mercados.

Al margen del tipo de estrategia de mercado que debiera ser adoptada por la pequeña y mediana empresa, lo que resulta obvio es que estas organizaciones se caracterizan por una mayor flexibilidad y comunicación, donde el impacto que cada empleado tiene sobre el rendimiento de la empresa, es evidente; y donde en definitiva la gran inseguridad llevará a la organización a ser más sensible a los cambios de mercado y a las demandas de los clientes (Bacon et al., 1996).

A partir de todas estas relaciones, podemos formular una segunda serie de hipótesis que resume la influencia de la orientación estratégica de la pequeña y mediana empresa sobre el enfoque de sus políticas de recursos humanos (figura 3.2):

H₂: La orientación estratégica de la pequeña y mediana empresa condiciona la definición del sistema de gestión de recursos humanos, de manera que:

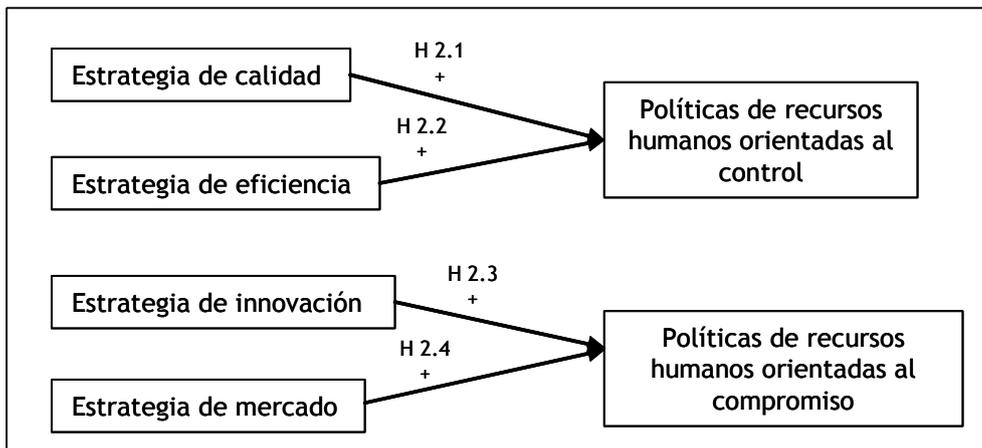
H₂₁: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la calidad, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el control.

H₂₂: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la innovación, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso.

H₂₃: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la eficiencia, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el control.

H₂₄: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia el mercado, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso.

Figura 3.2: Influencia de la orientación estratégica de la pyme sobre el tipo de políticas de recursos humanos adoptadas



Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Influencia de las políticas de recursos humanos sobre el desempeño organizativo

Tal y como se comentó en el epígrafe 2.4, una de las aportaciones fundamentales de los modelos configuracionales radica en la transformación que ha supuesto la manera de comprender la relación de los recursos humanos con el desempeño organizativo. De esta manera, los conjuntos integrados de prácticas de recursos humanos se relacionan con el desempeño de los trabajadores de manera conjunta, no aditiva. Desde la perspectiva configuracional, las prácticas de recursos humanos no se relacionan de manera independiente con el desempeño, sino que es el patrón que se establece entre ellos el que lo hace (Tichy et al., 1982). Vimos además que esta perspectiva modifica la relación que se establece entre las actividades de recursos humanos y los resultados organizativos. En este sentido, determinadas combinaciones de prácticas de recursos humanos desembocan en que esas relaciones multipliquen el efecto del sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizativo.

Por otro lado, como explicó Guest (1989), la integración de las diferentes políticas de recursos humanos conduce a la consecución por parte de la organización de mejores resultados de recursos humanos, consiguiendo, entre otros, la mejora del desempeño organizativo y la reducción de la rotación, la conflictividad y el absentismo. En efecto, la evidencia indica que aquellas pyme que han adoptado configuraciones más formalizadas de recursos humanos, aportan un rendimiento superior (Hayton, 2003; Way, 2002).

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, el hecho de que el pequeño tamaño sea fuente de oportunidades en la gestión de los recursos humanos (Wilkinson, 1999) es debido al comparativamente mejor clima laboral que existe en este tipo de organizaciones, fundamentado en una alta flexibilidad y motivación laboral, así como en unos canales de comunicación más fluidos (Rubio y Aragón, 2005). Estas condiciones, a nuestro entender, ayudan a minimizar los conflictos laborales en la empresa y a reducir tanto el absentismo laboral como la rotación. En esta línea se manifestó el Bolton Committee Report (1971) cuando argumentó que las pyme se caracterizan por tener una gran flexibilidad y unos bajos niveles de conflicto.

La conclusión general que se desprende de estas relaciones se resume básicamente en una cuestión que se ha ido argumentando constantemente a lo largo de toda esta investigación: la importancia de un sistema integrado de prácticas de recursos humanos para el buen funcionamiento de la pequeña y mediana empresa.

A partir de estas conclusiones podemos deducir las siguientes hipótesis, que quedan planteadas de la siguiente manera (figura 3.3):

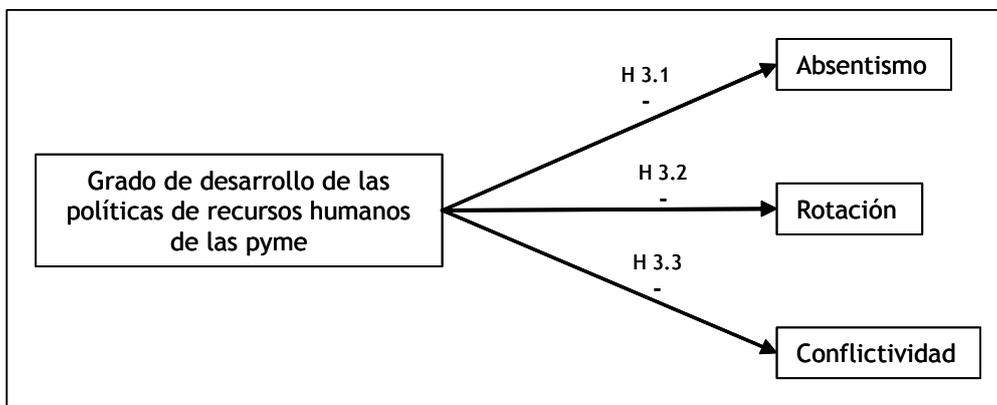
H₃: Un mayor desarrollo integrado de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas tiene efectos positivos sobre el desempeño organizativo, de manera que:

H₃₁: El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de absentismo.

H₃₂: El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de rotación del personal.

H₃₃: El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de conflictividad laboral.

Figura 3.3: Influencia del desarrollo de políticas de recursos humanos sobre el funcionamiento de la pyme

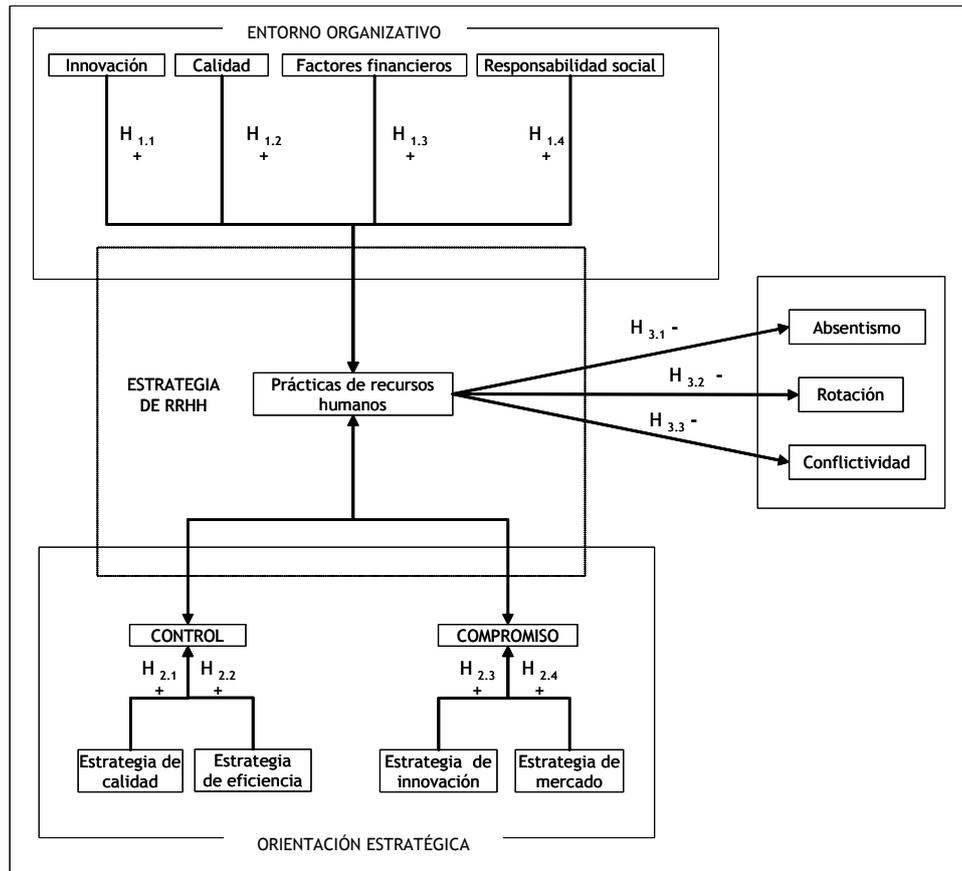


Fuente: Elaboración propia

3.3. Conclusiones

En términos generales, el esquema general que integra las relaciones fundamentales e hipótesis planteadas, con las diversas variables que lo componen, queda definido en el siguiente gráfico (figura 3.4):

Figura 3.4: Esquema general de planteamiento de hipótesis



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, y a la vista del mismo, podemos observar las relaciones que se desprenden y que han quedado justificadas a partir de la literatura.

Tanto la perspectiva contextual como la contingente nos han permitido establecer la relación entre el entorno organizativo y el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. Para ello, se analiza la influencia de determinados factores del entorno como el grado de innovación, la calidad del producto/servicio, la posición financiera de la empresa y el grado de responsabilidad social.

Por otro lado, a través de perspectiva contingente, hemos podido establecer la conexión entre la orientación estratégica definida por la pequeña y mediana empresa y el tipo de políticas de recursos humanos que desarrolla. De esta manera, se definen cuatro orientaciones estratégicas: de calidad, de eficiencia, de innovación y de mercado. Las dos primeras han sido agrupadas desde un enfoque de políticas de recursos humanos basadas en el control, mientras que las otras dos se enmarcan bajo una visión basada en el compromiso.

Por último, y a través de la perspectiva configuracional, hemos relacionado las políticas de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas con el desempeño organizativo, de manera que éste quedará medido a través de tres indicadores clave, como son: absentismo, rotación y conflictividad.

Como conclusión, y a través de las relaciones establecidas y definidas anteriormente, hemos aplicado diferentes perspectivas básicas de dirección estratégica de los recursos humanos al ámbito de la pequeña y mediana empresa. Para ello, partimos del modelo propuesto por Martín et al. (2004), tal y como se expuso en el epígrafe 2.1 de la presente investigación. El conjunto de estas relaciones serán contrastadas en el capítulo siguiente.

Capítulo 4

Estudio empírico

En este capítulo se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado, así como los resultados obtenidos, al objeto de poder contrastar las relaciones planteadas en el capítulo anterior. En este sentido, se pretende testar las hipótesis de trabajo establecidas, las cuales intentan explicar cómo el entorno y la orientación estratégica adoptada por las pequeñas y medianas empresas influyen en la adopción de políticas de recursos humanos y cómo éstas afectan al desempeño de la organización. Todo ello se llevará a cabo utilizando como marco de referencia la población constituida por las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Para ello, en primer lugar planteamos la metodología que se va a utilizar. En este sentido, se comienza justificando la selección de la fuente principal de información sobre la que se sustentará el análisis empírico; de manera que se describe el contenido de la encuesta, el diseño muestral y el grado de cobertura finalmente obtenido. A tal efecto se trata de garantizar que se cuenta con información, no sólo abundante sino también de calidad, en relación a los aspectos fundamentales de nuestro estudio.

En definitiva, las variables de la base de datos que se consideran relevantes para los objetivos que nos hemos trazado, cubren los tres aspectos referidos anteriormente, esto es, entorno, estrategia y recursos humanos. Además se incluirán aquellos ítems que caracterizan a las empresas, como son fundamentalmente el tamaño y el sector. A partir de ese momento se procederá al análisis de la información, adaptándose éste en todo momento, como quedará puesto de manifiesto, a la naturaleza de las variables implicadas. En nuestro caso, la mayoría de las variables medidas son de tipo categórico ordenado, que proceden de preguntas que responden a una escala de Likert 1-5.

Una vez justificada y descrita la selección de la fuente principal de información, los dos siguientes epígrafes se dedican al análisis estadístico propiamente dicho. En primer lugar se realizará un análisis descriptivo de las variables que nos va a permitir evaluar ciertas peculiaridades y características de las pyme andaluzas, y a continuación se realizará el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

4.1. Metodología

A lo largo de este trabajo hemos analizado la realidad de la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, desde lo más general a lo más específico, de forma que una visión analítica de la situación nos lleve a plantear diferentes relaciones que involucren determinados aspectos y tópicos. La plasmación sintética de dicho análisis es un ejercicio arduo y costoso, que no se justifica completamente si no somos capaces de arbitrar procedimientos que validen la exactitud de los supuestos planteados. Para ello, se ha de disponer de información precisa y abundante sobre los elementos involucrados en el estudio, empresas e información sobre las mismas, que den respuesta en uno u otro sentido a las hipótesis planteadas. La selección de la fuente básica de información se convierte pues en un eje central para el éxito de la tarea investigadora.

En definitiva, esta tesis se plantea el análisis de las políticas de recursos humanos, tanto de una forma descriptiva, viendo los modelos de comportamiento de las empresas, como empírica, tratando de explicar a partir de otra serie de variables, cómo se ven condicionadas dichas políticas. En particular, nos interesa analizar cómo la orientación estratégica de la empresa y su percepción del entorno competitivo, influyen en la adopción de políticas de recursos humanos.

Existen muchos estudios que analizan las pequeñas y medianas empresas en general. De hecho, algunos abordan parcialmente varios de los tópicos que nos interesan: recursos humanos, competencias de los recursos humanos, prácticas de recursos humanos, factores de éxito de las pyme, competitividad de las pyme, etc., como ha quedado de manifiesto en la revisión bibliográfica que hemos realizado en los capítulos anteriores (en la

tabla 4.1 se recoge un resumen de los principales trabajos de investigación desarrollados en este ámbito).

No obstante, son muy escasos los trabajos que desarrollan un análisis integral de estos aspectos. El hecho de que no contemos con esas referencias, hace que el planteamiento y análisis de las diferentes hipótesis propuestas tengan un cierto carácter exploratorio. Estas cuestiones se han tenido en cuenta a la hora de abordar el problema desde un punto de vista aplicado.

Tabla 4.1: Investigación en pyme

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	AUTORES
Recursos humanos	Aragón y Rubio, 2005; Aragón y Sánchez, 1999; Camisón, 2000; Heneman et al., 2000; Huselid, 2003; Leung, 2003; Mathis y Jackson, 1991; McEvoy 1984; Pfeffer, 1994; Rogoff et al., 2004; Rubio y Aragón, 2002, Rubio, 2004; Tanskey y Heneman, 2003; Wilkinson, 1999; Williamson, 2000; Cardon, M. 2003; Cyr et al., 2000
Competencias RRHH	Donrrosoro et al., 2001; McLarty, 2000; Pfeffer, 1994; Rubio, 2004
Prácticas de RRHH	Bacon y Hoque, 2005; Chandler et al., 2000; Gatewood y Feild, 1987; Hayton, 2003; Heneman et al., 2000; Hornsby y Kuratko, 1990; Mathis y Jackson, 1991; McEvoy, 1984; Robey, 1991; Storey, 2004; Verser, 1987; Way, 2002
Reclutamiento y selección	Carrol et al., 1999; Gatewood y Feild, 1987; Rutherford et al., 2003
Formación y desarrollo	Camisón, 1997; Camisón, 2001; Clifford y Cavanagh, 1985; Huang, 2001; Huck y McEwen, 1991; Kirby, 1990; Siu y Kirby, 1999; Lafuente y Yagüe, 1989; Lin, 1998; Luk, 1996; McEvoy, 1984; McLarty, 2000; Pfeffer, 1994; Rabemananjara y Parsley, 2006; Smith, 1967; Smith et al., 1999; Tirado et al., 1995; Vickerstaff, 1992; Vinten, 2000; Yusuf, 1995
Retribución	Bernabeu, 2001
Gestión y dirección de recursos humanos	Aragón y Rubio, 2005; Bacon et al., 1996; Barret, 1999; Camisón, 1997; Carrasco et al., 2006; Gatewood y Feild, 1987; Harrison, 1987; Hess, 1987; Holt, 1993; Hornsby y Kuratko, 1990; Kless et al., 2002; Lawrence, 1985; Mathis y Jackson, 1991; McEvoy, 1984; McLarty, 2000; Reid et al., 2000; Renuka y Venkateshwara, 2006; Rubio y Aragón, 2002; Rubio, 2003; Rubio y Aragón, 2005; Tanskey y Heneman, 2003; Verser, 1987; Walton, 1985; Wilkinson, 1999; Klaas et al., 2000
Éxito pyme	Alvarez y García, 1996; Aragón y Rubio, 2005; Bernabeu, 2001; Camisón, 1997; Camisón, 2000; Carrasco et al., 2006; Clifford y Cavanagh, 1985; Donrrosoro et al., 2001; Gadenne, 1998; Giner, 2005; Huck y McEwen, 1991; Lin, 1998; Luk, 1996; Pfeffer, 1994; Powell, 1996; Rubio y Aragón, 2002; Viedma, 1992; Warren y Hutchinson, 2000; Yusuf, 1995.
Otros: Innovación, competitividad, estructura organizativa, flexibilidad, etc	Albors y Dema (2001); Aragón y Sánchez, 1999; Barreyre, 1978; Bernabeu, 2001; Camisón, 1997; Chandler et al., 2000; García, 2005; González et al., 1997; Huselid, 2003; Lloyd-Reason et al., 2002; Rubio y Aragón, 2005; Tanskey y Heneman, 2003; Hayton, 2003

Fuente: elaboración propia

Otra cuestión importante a considerar, son los recursos económicos y de tiempo que supone el acceso a una fuente de información fiable. El

tamaño de la población estudiada, casi 400.000 empresas en Andalucía, su enorme diversidad y su dispersión geográfica, hace que para alcanzar unos niveles aceptables de precisión, los tamaños muestrales deban ser realmente altos. Teniendo en cuenta estas circunstancias, optamos por buscar una fuente de información que cumpliera básicamente con tres condiciones: que fuera actual, que cubriera las necesidades de información que teníamos y, por supuesto, accesible para nosotros.

Estas condiciones fueron satisfechas gracias a nuestro acceso a una base de datos que cumplía holgadamente con nuestros objetivos de investigación. La muestra fue obtenida del estudio “Eficiencia y situación económica-financiera de las pyme en Andalucía” (2005), desarrollado por un grupo de trabajo de las Universidades de Sevilla y Cádiz y coordinado por los doctores Laffarga y Larrán, para el Instituto de Fomento de Andalucía¹⁰ (I.F.A.).

Por otra parte, pensamos que al tratarse de un estudio cuyo marco de referencia es la Comunidad Autónoma Andaluza, las conclusiones de nuestro trabajo, basadas en su base de datos, podrían utilizarse como punto de partida o de comparación en investigaciones posteriores.

A continuación, en los próximos epígrafes, describiremos tanto el contenido de la encuesta, como el diseño muestral y el resultado final recogido en la base de datos definitiva.

4.1.1. Descripción del cuestionario

El cuestionario del citado estudio “Eficiencia y situación económica-financiera de las pyme en Andalucía” fue cumplimentado por el gerente de la empresa, y se estructuró en una serie de bloques, de los cuales hemos hecho uso tan sólo de aquellos que nos aportaban información relevante para la presente investigación y que pasamos a describir a continuación.

Un primer bloque hace referencia a la descripción general de la empresa. En él se recaba información sobre las características formales de la organización, tales como antigüedad, forma jurídica, sector de actividad,

¹⁰ Actualmente Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)

control de la empresa (familiar o no), sexo y formación del director/gerente, volumen de negocios y número de trabajadores, así como el destino de sus productos.

El segundo bloque se centra en la percepción que los encuestados tienen del entorno. Así, se han introducido cuestiones relativas a la innovación, tanto en los procesos de fabricación como en los productos/servicios del sector. Además, recoge información relativa a la importancia de la calidad y variedad de los productos/servicios para la competitividad en el sector, así como los cambios que se producen en éste, existencia de competidores, cuota de mercado de la empresa y de la competencia en los últimos años. En definitiva, incluye una serie de ítems que reflejan la percepción que el empresario tiene del contexto en el que opera, así como de su posición relativa respecto a la de la competencia del sector.

Por último, el tercer bloque recoge información sobre la dirección estratégica, la innovación y los recursos humanos. En este sentido, y con respecto a las dos primeras variables, se contemplaron cuestiones relativas a la flexibilidad, a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, así como a la existencia o no de plan estratégico en la organización. Con respecto a los recursos humanos, las cuestiones planteadas recogen el número de niveles jerárquicos que hay en la empresa; la existencia, en su caso, de absentismo, rotación del personal, grado de conflictividad laboral, departamentalización, desarrollo de actividades de gestión de recursos humanos como reclutamiento y selección de personal, valoración del rendimiento, formación del personal, promoción y planes de carrera, sistemas de incentivos para el personal, pago/compensación y desafectación, importe del gasto total de las acciones de formación realizadas por la empresa y, por último, una serie de preguntas relativas a aspectos de la personalidad del gerente.

La mayoría de las variables que nos interesan, relativas a la orientación estratégica, al entorno competitivo y a las políticas de recursos humanos han sido medidas, como se apuntó anteriormente, en una escala de Likert 1-5, lo que deberá ser tenido en cuenta a la hora de decidir las técnicas estadísticas que se van a aplicar, tanto en el análisis descriptivo como en la validación de las diferentes hipótesis planteadas.

4.1.2. Ficha técnica de la encuesta y del diseño muestral

4.1.2.1. Población objetivo

Como se ha puesto de manifiesto, la población objeto de estudio son las pequeñas y medianas empresas situadas en Andalucía. No obstante, la definición de la población objetivo no garantizaba la total identificación de cada uno de sus individuos y el acceso a los mismos, ya que se necesitaba una base de datos actualizada y fiable. Por ello, para desarrollar el estudio se recurrió al directorio de empresas censadas por el Instituto Nacional de Estadística en el Directorio Central de Empresas¹¹.

En este sentido, el propio INE (2008) define, en su página web¹², el alcance y la importancia de este directorio de empresas, referencia obligada para cualquier investigación económica. En ella se recoge que “el Directorio Central de Empresas reúne, en un sistema de información único a todas las empresas españolas, así como a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional y su objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo, pues, evidentemente, una unidad no podría ser seleccionada en una encuesta si no figura reseñada en el directorio, debidamente actualizado, del que se selecciona. Es pues una pieza clave, columna vertebral de cualquier investigación por muestreo”.

Teniendo en cuenta que el sistema DIRCE está debidamente actualizado y que las unidades figuran con datos fiables de identificación, localización y clasificación por actividad y tamaño, se cumple por tanto en dicho estudio con todas las exigencias para cubrir la población objetivo y realizar un diseño eficiente de la muestra.

4.1.2.2. Diseño de la muestra

En el diseño muestral empleado en el estudio se marcó como objetivo asegurar un nivel de representatividad que permitiese una adecuada explotación de la información contenida en los ítems de las preguntas. Como regla general, se tuvo en cuenta que las variables utilizadas para la

¹¹ En adelante, DIRCE

¹² Puede consultarse la página web: <http://www.ine.es>

estratificación estuvieran correlacionadas con las variables objeto de estudio; que el número final de estratos se adecuara al máximo tamaño de muestra que se pudiera obtener; y que la ganancia en precisión disminuyera al aumentar el número de estratos.

Como conclusión, los criterios de estratificación se establecieron en función de los objetivos, de la información disponible, de la estructura de la población y de las restricciones económicas y físicas en la ejecución del trabajo de campo. Consecuentemente, se consideraron tres criterios de estratificación: dos de ellos específicos del estudio, como son tamaño y sector, los cuales pasamos a describir; y un tercero relativo a la provincia, justificado por el procedimiento utilizado en la recolección de la información.

Con respecto al tamaño, y a partir de los datos sobre dimensión empresarial contenidos en el DIRCE (INE, 2004), se puede afirmar que, para el ejercicio 2002¹³ en Andalucía, las empresas con menos de 50 asalariados representan el 99.33% del total de la población empresarial, como refleja la tabla 4.2.

Tabla 4.2: Empresas por número de asalariados en Andalucía

Empleados	Número	%
0	213.878	53.69
1 a 9	163.217	40.97
10 a 49	18.577	4.66
50 a 249	2.376	0.59
Más de 250	290	0.07
TOTAL	398.338	100

Fuente: DIRCE, 2002

Es necesario resaltar el alto número de empresas con menos de diez trabajadores que existen en Andalucía, las cuales a veces no son tenidas en cuenta en estudios globales, debido a que su condición de microempresa hace que sea difícil obtener información de las mismas. La decisión que

¹³ Se han considerado los datos hasta este periodo por ser el último año del que se dispone de información sobre las empresas que constituyen la muestra para el análisis descriptivo que se realiza en el siguiente epígrafe.

motivó su inclusión en la muestra se justificó por el hecho de que tales empresas representan casi el 95% de la realidad de la pequeña y mediana empresa andaluza, de manera que un estudio global de la pequeña y mediana empresa en Andalucía pasa inexorablemente por considerar empresas que cuentan con un reducido número de empleados. En definitiva, y con respecto al tamaño, se establecieron tres grupos de empresas: “Pequeñas” (menos de 10 empleados), “Medianas” (entre 10 y 50 trabajadores) y “Grandes” (con 50 o más empleados).

Respecto al segundo criterio de estratificación, la siguiente tabla refleja la composición de los tres sectores definidos en el análisis:

Tabla 4.3: Sectores de actividad

CNAE-93	Industria
10,11,12,13,14,23,40,41	Industrias extractivas y del petróleo, energía y agua
15,16	Alimentación, bebidas y tabaco
17,18,19	Industria textil, confección, cuero y calzado
20	Madera y corcho
21,22	Papel, edición, artes gráficas...
24	Industria química
25	Caucho y materias plásticas
26	Productos minerales no metálicos diversos
27,28	Metalurgia y fabricación de productos metálicos
29	Maquinaria y equipo mecánico
30,31,32,33	Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico
34,35	Material de transporte
36,37	Industrias manufactureras diversas
CNAE-93	Construcción
45	Construcción
CNAE-93	Servicios
50	Venta, reparación de vehículos
51	Comercio al por mayor
52	Comercio al por menor
55	Hostelería
60,61,62,63,64	Transporte y comunicaciones
65,66,67	Intermediación financiera y seguros
70,71,72,73,74	Servicios a empresas
85,90,92,93,99	Otros servicios

En definitiva, combinando ambas estratificaciones, la población constituida por el conjunto de pequeñas y medianas empresas andaluzas, quedó distribuida tal y como se recoge en la tabla siguiente:

Tabla 4.4: Datos poblacionales para la pyme andaluza

Estratos	< 10 trabajadores	10 a 50 trabajadores	> 50 trabajadores	TOTAL
INDUSTRIAL	27.168	3.873	528	31.569
CONSTRUCCIÓN	31.320	5.152	775	37.247
SERVICIOS	318.601	9.536	1.349	329.486
Total	377.089	18.561	2.652	398.302

Fuente: DIRCE, 2002

Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato), como se ha comentado anteriormente, se obtuvieron del Directorio Central de Empresas. Dado que ello no garantizaba el acceso a los individuos, se recurrió a la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.¹⁴ para establecer así el marco de selección de las empresas.

El grado de cobertura de SABI sobre el DIRCE es muy elevado. Si se utiliza la variable número de empresas y la cifra de ventas, SABI, de forma global, dispone del 34% de empresas existentes en España, que a su vez recogen el 63% del total de las ventas. Por grandes sectores de actividad, industria dispone del 43% del número de empresas y del 75% de ventas; construcción, 29% del número de empresas y del 48% de ventas; y, servicios, 32% del número de empresas y del 59% ventas. De esta manera, la base SABI permitió seleccionar convenientemente la muestra de la tipología de empresas.

El criterio para la distribución del tamaño de la muestra (n) sobre los estratos especificados utilizado fue el de afijación proporcional. En consecuencia, el número de empresas de cada estrato presentes en la muestra es proporcional al peso relativo del estrato con relación a la población total. Dentro de cada estrato, la selección se llevó a cabo mediante un muestreo aleatorio simple.

¹⁴ La base está constituida por más de 190.000 empresas, de las que 90.000 tiene 10 o más trabajadores, obtenidas mediante compras masivas en los Registros Mercantiles. Ello permite asimilarla a una subpoblación obtenida de manera aleatoria a partir de la población original de empresas.

El tamaño de la muestra (n) necesario para asegurar su representatividad y la calidad de las estimaciones a realizar depende de los tipos de prueba a efectuar y, en general, aumentará conforme la dispersión de los estadísticos a utilizar sea mayor. Puesto que son múltiples y diversas las pruebas y contrastes que tendrían que llevarse a cabo, resultaba imposible determinar a priori un tamaño específico para cada una de ellas. Por ello, como es habitual, se utilizó como criterio para determinar el tamaño muestral, el control del margen de error máximo en la estimación de una proporción (frecuencia relativa de respuesta en un ítem específico de una cuestión) bajo el supuesto más desfavorable (mayor dispersión, es decir, $p=q=1/2$).

El criterio inicial utilizado para determinar el tamaño de la muestra quedó establecido de forma que el error máximo global fuese inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95% y que los errores dentro de los grupos de actividad y tamaño no fuesen superiores a 7,5 puntos.

4.1.2.3. Selección de la muestra

Como se ha comentado anteriormente, la selección de la muestra se efectuó de forma aleatoria estratificada sobre la base de datos SABI, considerándose los distintos estratos, de sector, de tamaño y provincias respecto de la población hacia la que se dirigía el análisis empírico.

Al objeto de conseguir una mayor fiabilidad de los datos y partiendo del hecho de poder disponer de una infraestructura adecuada, aportada por el I.F.A., el tipo de encuesta elegida fue la cumplimentación del cuestionario llevada a cabo por un encuestador, el cual acudía a la empresa una vez concertada la entrevista. Los encuestadores se encontraban distribuidos por las ocho provincias andaluzas, estando asociados a distintos sectores de población. Este hecho obligó en la práctica a distribuir la muestra por afijación proporcional a las provincias andaluzas, tal y como se observa en la tabla 4.5.

Tabla 4.5: Distribución por provincias de las posibles muestras

Distribución muestral por provincias	Errores porcentuales					
	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Almería	253	183	138	109	89	73
Cádiz	379	275	208	162	132	110
Córdoba	348	251	192	150	121	101
Granada	325	235	178	139	112	93
Huelva	166	123	92	75	60	49
Jaén	251	182	137	108	87	73
Málaga	598	429	326	254	204	167
Sevilla	716	519	393	308	249	204
Muestra Total	3.036	2.197	1.664	1.305	1.054	870

Se observa que las muestras globales aumentan ligeramente debido a los redondeos. En este punto hay que señalar que el reparto proporcional por provincias se debió exclusivamente a necesidades técnicas, y que en ningún caso el muestreo era representativo a nivel provincial. Además, los errores globales cometidos por este procedimiento no suponían, en el peor de los casos, un aumento de más de tres puntos porcentuales.

Para la realización del estudio se consideró la distribución muestral que aparece en la primera columna de la tabla 4.5, es decir, se trabajó con un error porcentual teórico del 5%. La realidad de las dificultades técnicas llevó a que la muestra final quedase como se refleja en la tabla 4.6 (entre paréntesis los nuevos errores por estratos):

Tabla 4.6: Valores muestrales obtenidos (Errores porcentuales a un nivel de confianza del 95%)

Estratos	Nº Trabajadores < 10	10 ≤ Nº Trabajadores < 50	50 ≤ Nº Trabajadores	Total
Industria	108 (9.83%)	137 (7.79%)	99 (9.54%)	344
Construcción	70 (11.78%)	90 (10.07%)	56 (13.13%)	216
Servicios	77 (11.23%)	110 (9.33%)	69 (11.58%)	256
Total	255	337	224	816

Analizando las causas por las que no se consiguió obtener información de un mayor número de empresas, se encontró la explicación en el alto coste temporal. Aunque en un principio se pensó que las unidades muestrales dispondrían del tiempo necesario para adquirir la información solicitada a la empresa, la realidad mostró que el número de ítems en el

cuestionario y la situación geográfica de algunas empresas condujo a consumir más tiempo del que se había estimado en un principio para la obtención de los datos. Este hecho propició una reducción notable del número de empresas que debían ser encuestadas; no obstante, la disminución de la muestra inicial de 3.036 empresas a 816 se produjo de forma proporcional en los estratos, de manera que el resultado final fue que de una precisión deseada de cinco puntos porcentuales que se planteó teóricamente, se pasó a una precisión de 14,7 puntos porcentuales, siendo en ambos casos a un 95% de nivel de confianza.

Los tamaños muestrales obtenidos vienen dados en la siguiente tabla, para el tamaño y el sector respectivamente.

Tabla 4.7: Tamaños muestrales (Sector de actividad y tamaño de las empresas)

SECTORES	Tamaño muestral	TAMAÑO	Tamaño muestral
Industria	344	Nº Trabajadores < 10	255
Construcción	216	10 ≤ Nº Trabajadores < 50	337
Servicios	256	50 ≤ Nº Trabajadores	224
Total	816	Total	816

De esta distribución se desprenden dos reflexiones:

1. El tamaño de las empresas de la muestra se ajusta a la definición de pyme realizada por la Comisión de las Comunidades europeas (Recomendación 2003/361/CE, de la Comisión de 6 de mayo de 2003), aplicada dentro de la propia Comunidad y del Espacio Económico Europeo. Además, de las 816 empresas de la muestra, el 31.21% son consideradas microempresas al tener menos de 10 trabajadores en plantilla; un 41.3% son pequeñas empresas y el 27.5% restante son medianas.
2. Casi la mitad de las empresas de la muestra, un 42.1%, pertenecen al sector industrial, estando el resto repartido entre los sectores construcción, con un 26.5% y servicios, con un 31.4%.

4.2. Análisis descriptivo

Al objeto de tener un mayor conocimiento de las peculiaridades y características de las pyme andaluzas y debido a la escasez de evidencias empíricas, el planteamiento de nuestra investigación se basará, en primer lugar, en desarrollar un análisis descriptivo de las tres áreas principales de actuación, como son: entorno competitivo, orientación estratégica y recursos humanos

El análisis descriptivo del **entorno** de las pequeñas y medianas empresas andaluzas se desarrollará mediante la exposición de los dos bloques de preguntas (incluidas en el cuestionario) destinados a identificar la configuración de los principales parámetros del contexto empresarial, como son la percepción del entorno competitivo por parte de los empresarios y el posicionamiento de los mismos respecto a la competencia del sector. Para ello, se procederá en primer lugar a segmentar la muestra por sectores de actividad (concretamente: industria, construcción y servicios) y por tamaño (nº trabajadores) y a continuación se realizará un ANOVA al objeto de poder evaluar si existen o no diferencias significativas entre los distintos segmentos.

Posteriormente, el análisis descriptivo de la **orientación estratégica** de las pequeñas y medianas empresas andaluzas se llevará a cabo mediante la enumeración de una serie de factores de competitividad que sintetizan el comportamiento estratégico de la organización. Se procederá, al igual que en el caso anterior, a segmentar la muestra tanto por sector de actividad como por tamaño, e igualmente se efectuará un ANOVA para identificar la existencia o no de diferencias significativas en el comportamiento de las empresas.

Por último, y con respecto a los **recursos humanos**, el análisis descriptivo se realizará atendiendo al desarrollo de las actividades de gestión de los recursos humanos, y al análisis de algunos indicadores clave del desempeño organizativo. Para ello, en primer lugar y con la intención de estudiar la estructura organizativa de las pyme andaluzas, concretamente la formalización o no de departamentos, se comienza identificando si el departamento de recursos humanos se constituye de una manera formal en la empresa, análisis que se efectuará de nuevo estratificando la muestra tanto por sectores como por tamaño. En aquellos casos en los que exista

dicho departamento, se determinará el número de personas que lo componen. Por otro lado, habrá que recoger además si el departamento de recursos humanos realiza o no plan estratégico, así como la temporalidad del mismo, cuestión que también será analizada tanto por sectores de actividad como por tamaño de la empresa.

A continuación, el estudio de esta parte se completará con el análisis del grado de desarrollo de determinadas prácticas de recursos humanos, realizando un ANOVA al objeto de verificar la existencia de diferencias significativas, tanto por sectores de actividad como por tamaño.

En último lugar y, al objeto de evaluar los efectos que sobre el funcionamiento interno de la organización tiene el desarrollo de políticas de recursos humanos, medido a través de algunos indicadores clave del desempeño, se analizará el grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral existente en las pequeñas y medianas empresas andaluzas, segmentando de nuevo la muestra tanto por sectores de actividad como por tamaño. Posteriormente, se realizará un ANOVA al objeto de evaluar si existen o no diferencias significativas.

4.2.1. Entorno competitivo

Las organizaciones empresariales, como sistemas abiertos, no pueden definirse de manera aislada, sino que han de comprenderse inscritas en un entorno concreto que determina no sólo su demanda, sino también la competencia a la que tienen que hacer frente, así como a las condiciones sociales, políticas o económicas en las que se desenvuelven. El entorno competitivo configura pues el marco en el que las empresas desarrollan su actividad y, como apuntaron Porter (1980) y Chandler (1962), se convierte en una fuente constante de retos y oportunidades.

Un análisis descriptivo de cómo los empresarios perciben su entorno competitivo debe ser, por tanto, el punto de partida para el estudio en profundidad de las características competitivas y estratégicas de las pyme andaluzas (Lafuente y Yagüe, 1989; Camisón, 1996a, 1996b, 2000 y 2001).

Por ello, se procederá a continuación a identificar los principales parámetros que configuran el contexto competitivo en el que desarrollan su

actividad las empresas de la muestra. Concretamente, la medida de dichos parámetros se realizará a partir de (1) la percepción que los empresarios tienen del entorno competitivo y (2) la posición relativa de las empresas frente a la competencia.

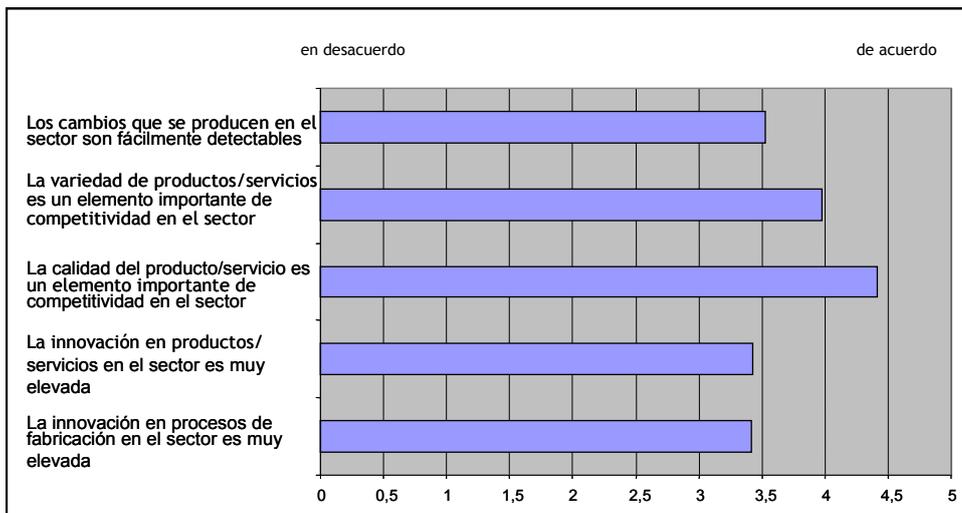
4.2.1.1. Percepción del entorno competitivo

Para caracterizar la percepción del entorno de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, se han considerado aquellas variables que nos aportan información relativa al grado de dinamismo de la innovación, de la importancia que la calidad y el grado de diversificación de los productos tienen como elementos de ventaja competitiva, así como del grado en que los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables y pueden, por tanto, incorporarse al proceso de formulación estratégica. La tabla 4.8 y el gráfico 4.1 resumen las respuestas de los directivos encuestados acerca de la percepción que tienen de su entorno competitivo.

Tabla 4.8: Elementos del entorno competitivo

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:									
ITEM	N	Media	Nada importante		(3)	Muy importante		TOTAL	PERDIDOS
			(1)	(2)		(4)	(5)		
La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	701	3.42	5.4%	11.3%	30.1%	20.2%	18.9%	85.9%	14.1%
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	753	3.43	4.2%	12.3%	32.8%	25.4%	17.6%	92.3%	7.7%
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	764	4.42	1.3%	2.3%	7.8%	25.9%	56.3%	93.6%	6.4%
La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	756	3.98	2.1%	6.5%	18.1%	30.8%	35.2%	92.6%	7.4%
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	759	3.53	3.1%	9.8%	32.1%	31%	17%	93%	7%

Gráfico 4.1: Elementos del entorno competitivo



A la vista de los resultados obtenidos se pone de manifiesto que alrededor del 40% de las empresas de la muestra consideran que, en el sector en el que desarrollan su actividad, la *innovación es elevada o muy elevada*, tanto en procesos de fabricación como en productos/servicios. Porcentajes significativamente mayores entienden que la *calidad del producto o servicio ofertado* y su *variedad* son elementos importantes para la competencia en el sector (82.2% y 66% respectivamente). Por último, un 48% de las empresas consideran que los *cambios son fácilmente detectables*, frente a un 13% que opina lo contrario.

Al objeto de completar este análisis, la tabla 4.9 muestra los valores medios (entre paréntesis situamos las desviaciones típicas) de estos 5 ítems por sectores de actividad.

Tabla 4.9: Percepción de la caracterización del entorno por sectores. Media (desviación típica)

ITEM	Industria	Construcción	Servicios	Total
La innovación en procesos de fabricación del sector es muy elevada	3.53 (1.109)	3.2 (1.076)	3.38 (1.259)	3.42 (1.150)
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	3.50 (1.019)	3.18 (1.002)	3.66 (1.160)	3.43 (1.080)
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	4.46 (0.830)	4.38 (0.853)	4.40 (0.928)	4.42 (0.857)
La variedad de productos/servicios es un elemento de competitividad en el sector	4.01 (0.964)	3.70 (1.093)	4.18 (1.016)	3.98 (1.029)
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	3.49 (1.015)	3.55 (0.840)	3.63 (1.077)	3.53 (1.013)

Puede observarse que todos los valores se encuentran por encima del valor neutro de la escala (3). En este sentido hay que destacar el hecho de que en 4 de los 5 ítems, salvo en la *percepción de los cambios*, el sector industrial alcanza los máximos, mientras que los valores mínimos para los mismos 4 ítems corresponden al sector de la construcción. Con respecto al sector servicios, éste se encuentra en una situación intermedia, resultando ilustrativo su posicionamiento en la percepción de los cambios.

Estas conclusiones se ven reforzadas por el reducido valor de la desviación estándar que se observa en la mayoría de los ítems, que evidencia un elevado grado de consenso en la opinión de los empresarios de la muestra¹⁵.

Por otro lado, se realizó un ANOVA por sector para cada uno de los cinco ítems del entorno, cuyos resultados se muestran en la tabla 4.10:

Tabla 4.10: Caracterización del entorno por sectores. ANOVA

ITEM	F	Sig.
La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	3,943**	,020
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	8,747***	,000
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	,981	,376
La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	12,798***	,000
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	,750	,473

(*) Diferencias estadísticamente significativas: p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01

Dado que la hipótesis nula establece que: $H_0: \mu_{\text{industria}} = \mu_{\text{construcción}} = \mu_{\text{servicios}}$, para un nivel de significación de 0,05, cuando $\text{Sig.} < 0,05$ se rechaza que las tres medias sean iguales y por tanto hay algún sector que tiene un comportamiento diferente a los otros. En este caso, las diferencias se establecen en los dos ítems de innovación y en la variedad de productos/servicios. En todos los casos el sector de la construcción tiene medias menores.

¹⁵ Hay una cierta concentración de los valores alrededor de sus respectivas medias, ya que el coeficiente de variación está situado en el entorno del 0.3 para cada caso. Recordemos que cuando $C_v = \frac{S}{\bar{X}} < 0,5$, existe una buena representatividad.

Si en vez de segmentar la muestra por sectores de actividad lo hacemos por tamaño (tabla 4.11), observamos cómo los resultados no difieren demasiado a lo largo de las tres categorías consideradas (menos de 10 trabajadores, entre 10 y 50, y más de 50 empleados), por lo que no parece que se den diferencias en la percepción que tienen los directivos del entorno, en función del tamaño de su empresa.

Tabla 4.11: Percepción de la caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores).
Media (desviación típica)

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	Total
La innovación en procesos de fabricación del sector es muy elevada	3.46 (1.195)	3.43 (1.129)	3.25 (1.128)	3.42 (1.150)
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	3.50 (1.142)	3.48 (1.035)	3.33 (1.034)	3.43 (1.080)
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	4.41 (0.835)	4.41 (0.930)	4.43 (0.811)	4.42 (0.857)
La variedad de productos/servicios es un elemento de competitividad en el sector	4.02 (1.003)	3.99 (1.067)	3.95 (1.002)	3.98 (1.029)
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	3.47 (1.014)	3.57 (0.958)	3.62 (1.030)	3.53 (1.013)

De la misma manera que antes, se realizó un ANOVA por tamaño de empresa (tabla 4.12) para cada uno de los cinco ítems del entorno. Dicho análisis viene a confirmar la impresión que se tenía en el estudio descriptivo de no existencia de diferencias significativas en la percepción del entorno en función del tamaño.

Tabla 4.12: Caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores). ANOVA

ANOVA	F	Sig.
La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	1,088	,337
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	,615	,541
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	,292	,747
La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	,100	,905
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	1,880	,153

Por tanto, y a partir de los resultados obtenidos, podemos concluir diciendo que el entorno competitivo es percibido con carácter general por las empresas de la muestra como bueno, en la medida en que los valores medios están claramente por encima del neutro de la escala de Likert.

No obstante, a nivel sectorial, cabe señalar que esta percepción no es homogénea, ya que las empresas que pertenecen al sector de la construcción, son las que manifiestan una opinión más negativa. En este sentido, las diferencias con respecto a los otros dos sectores considerados (industria y servicios) se establecen en los ítems referidos a la innovación y a la variedad de productos y servicios, variables que pudieran ser consideradas como más relevantes para las empresas que pertenecen a estos dos últimos sectores.

En cuanto al tamaño de las empresas, esto es, en función del número de trabajadores, hay que indicar que en general no se aprecian diferencias significativas entre las empresas de la muestra.

4.2.1.2. Posicionamiento respecto a la competencia

Con respecto a la percepción que las empresas encuestadas tienen de sí mismas en relación con la competencia del sector, los datos muestran un panorama especialmente optimista.

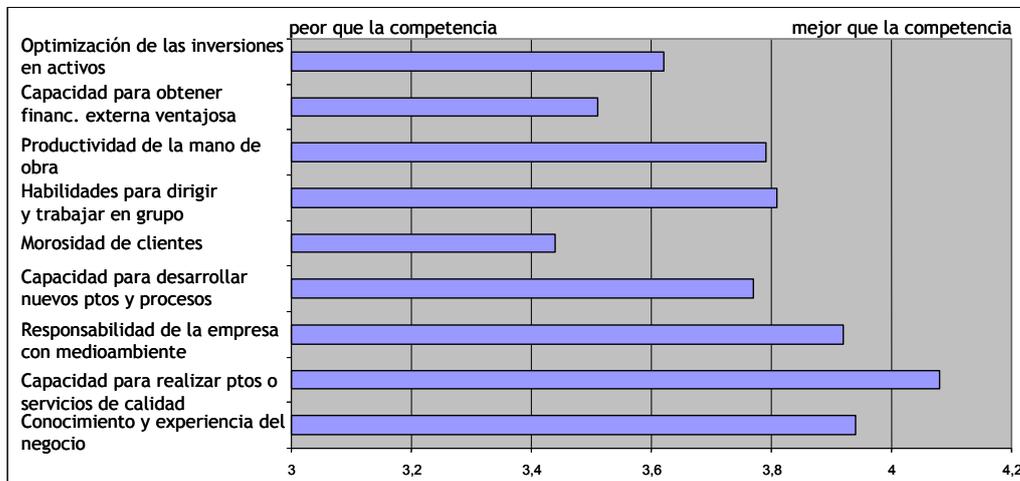
La tabla 4.13 y el gráfico 4.2 muestran un resumen descriptivo de la pregunta 17 del cuestionario.

Tabla 4.13: Situación de la empresa respecto de la competencia

Señale cómo considera la situación de su empresa respecto a la competencia en los siguientes aspectos:										
ÍTEM	N	Media	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia			TOTAL	PERDIDOS
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
Conocimiento y experiencia del negocio	768	3.94	0.1%	0.9%	27.2%	42%	23.9%	94.1%	5.9%	
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	764	4.08	0.2%	1.3%	18.9%	43.1%	30%	93.6%	6.4%	
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	749	3.92	0.2%	2%	29.2%	34.2%	26.2%	91.8%	8.2%	
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	727	3.77	1%	3.4%	30.6%	33.9%	20.1%	89.1%	10.9%	

Señale cómo considera la situación de su empresa respecto a la competencia en los siguientes aspectos:									
ÍTEM	N	Media	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia		TOTAL	PERDIDOS
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Morosidad de clientes	749	3.44	3.7%	8.3%	39.6%	24.1%	16.1%	91.8%	8.2%
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	751	3.81	0.1%	1.7%	31.3%	41.7%	17.3%	92%	8%
Productividad de la mano de obra	751	3.79	0.5%	3.7%	29.8%	39.2%	18.9%	92%	8%
Capacidad para obtener financiación externa ventajosa	748	3.51	4%	8.1%	32.7%	30.8%	16.1%	91.7%	8.3%
Optimización de las inversiones en activos	725	3.62	1%	3.1%	38.1%	33.5%	13.2%	88.8%	11.2%

Gráfico 4.2: Situación de la empresa respecto a la competencia



Como puede observarse, las empresas de la muestra consideran que su posición con respecto a la competencia es mejor en los siguientes parámetros: (1) *conocimiento y experiencia del negocio* (mejor: 42%, mucho mejor: 23.9%); (2) *capacidad para realizar productos o servicios de calidad* (mejor: 43.1%, mucho mejor: 30%); (3) *responsabilidad con el medio ambiente* (mejor: 34.2%, mucho mejor: 26.2%); (4) *capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos* (mejor: 33.9%, mucho mejor: 20.1%); (5) *habilidades para dirigir y trabajar en grupo* (mejor: 41.7%, mucho mejor: 17.3%). La *morosidad de clientes* y la *optimización de las inversiones realizadas en activos*, son elementos en los que estas empresas se muestran menos optimistas, posicionándose en un nivel neutro el 39.6% para el primer caso y el 38.1% en el segundo.

Observando los resultados desde la visión más pesimista, esto es, desde la peor posición de la empresa con respecto a la competencia, los datos habría que calificarlos al menos como anecdóticos, ya que sólo el 1% (mucho peor: 0.1%, peor: 0.9%) cree tener peor conocimiento y experiencia del negocio que la competencia; el 1.5% (mucho peor: 0.2%, peor: 1.3%) piensa que tiene menos capacidad para realizar productos o servicios de calidad, y así sucesivamente con la mayoría de los ítems referenciados. Teniendo en cuenta que el marco de referencia de estas empresas es la propia Comunidad, la conclusión a la que se puede llegar es que la mayoría de las empresas de la muestra piensa que está mejor que “la competencia”, lo que refleja, como mínimo, una visión excesivamente optimista de la situación. Esto es debido a un “sesgo hacia los valores altos de la escala”, lo que nos indica que habría que relativizar esta información, de manera que tendremos que considerar los valores medios obtenidos, más que como información cuantitativa, como indicadores cualitativos.

La tabla 4.14 se muestra un análisis de la distribución de la media y la desviación típica de dichas variables, a nivel sectorial.

Tabla 4.14: Percepción de la situación de la empresa en relación con la competencia por sectores.
Media (desviación típica)

ITEM	Industria	Construcción	Servicios	Total
Conocimiento y experiencia en el negocio	3.90 (0.739)	3.91 (0.762)	4.01 (0.754)	3.94 (0.767)
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	4.04 (0.796)	4.11 (0.729)	4.13 (0.702)	4.08 (0.773)
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	3.94 (0.791)	3.86 (0.837)	3.92 (0.902)	3.92 (0.841)
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	3.87 (0.866)	3.66 (0.825)	3.76 (0.913)	3.77 (0.878)
Morosidad de clientes	3.52 (1.035)	3.47 (0.962)	3.39 (1.019)	3.44 (1.010)
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	3.75 (0.741)	3.84 (0.777)	3.88 (0.752)	3.81 (0.760)
Productividad de la mano de obra	3.75 (0.853)	3.81 (0.776)	3.84 (0.821)	3.79 (0.831)
Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	3.50 (0.975)	3.64 (0.946)	3.49 (1.051)	3.51 (1.021)
Optimización de las inversiones en activos	3.65 (0.753)	3.59 (0.817)	3.62 (0.849)	3.62 (0.819)

Para completar este análisis se realizó un ANOVA por sector para cada uno de los nueve ítems del entorno, cuyos resultados se muestran en la tabla 4.15. Tan sólo en el ítem *Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos*, se observan diferencias significativas, siendo de nuevo las

empresas que pertenecen al sector de la construcción las que muestran un peor comportamiento.

Tabla 4.15: Caracterización del entorno por sectores. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Conocimiento y experiencia en el negocio	1,040	,354
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	1,156	,315
Responsabilidad de la empresa con el medioambiente	,646	,524
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	3,405**	,034
Morosidad de clientes	1,486	,227
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	1,540	,215
Productividad de la mano de obra	,723	,486
Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	2,022	,133
Optimización de las inversiones en activos	,735	,480

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Por último, también se ha analizado la percepción de la posición competitiva de la empresa en relación con su tamaño (hasta 10 trabajadores, entre 10 y 50 y más de 50 trabajadores). La tabla 4.16 muestra la media y la desviación típica para cada ítem y tamaño:

Tabla 4.16: Percepción de la situación de la empresa en relación con la competencia por tamaño (nº trabajadores).

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	Total
Conocimiento y experiencia en el negocio	3.89 (0.750)	3.95 (0.758)	3.98 (0.742)	3.94 (0.767)
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	3.99 (0.789)	4.15 (0.733)	4.10 (0.752)	4.08 (0.773)
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	3.81 (0.872)	3.94 (0.798)	3.96 (0.854)	3.92 (0.841)
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	3.78 (0.859)	3.79 (0.868)	3.77 (0.902)	3.77 (0.878)
Morosidad de clientes	3.52 (0.949)	3.43 (0.991)	3.46 (1.099)	3.44 (1.010)
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	3.76 (0.776)	3.84 (0.709)	3.83 (0.804)	3.81 (0.760)
Productividad de la mano de obra	3.66 (0.859)	3.84 (0.842)	3.87 (0.731)	3.79 (0.831)
Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	3.48 (1.038)	3.56 (0.977)	3.57 (0.977)	3.51 (1.021)
Optimización de las inversiones en activos	3.57 (0.816)	3.64 (0.802)	3.65 (0.797)	3.62 (0.819)

Asimismo, la tabla 4.17 muestra los resultados obtenidos del ANOVA realizado por tamaño de empresa, para cada uno de los nueve ítems del entorno.

Tabla 4.17: Caracterización del entorno por tamaño (nº trabajadores). ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Conocimiento y experiencia en el negocio	1,170	,311
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	1,901	,150
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	2,345	,097
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	,166	,847
Morosidad de clientes	,305	,737
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	,124	,884
Productividad de la mano de obra	3,038**	,049
Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	,793	,453
Optimización de las inversiones en activos	,735	,480

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Se observa que sólo en el ítem *Productividad de la mano de obra* se aprecian diferencias significativas en función del tamaño de la empresa, correspondiendo la visión más pesimista a las empresas que cuentan con un menor tamaño.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la percepción que tienen las empresas de la muestra de su posicionamiento con respecto a la competencia podría enmarcarse bajo una visión excesivamente optimista de la situación. En efecto, obsérvese en la tabla 4.13 cómo los mayores porcentajes se sitúan, prácticamente en todos los ítems, en los valores 4 y 5 de la escala, esto es, la mayoría de las empresas opina que su posición es mucho mejor que la de la competencia, lo que podría indicarnos cierto carácter cualitativo de la escala de medida. Además, esta opinión general no puede ser matizada ni por sectores ni por tamaño, dado que el comportamiento de las medidas estadísticas, respecto a estos factores, es prácticamente homogéneo, lo cual tendrá que ser tenido en cuenta a la hora de interpretar los resultados.

4.2.2. Orientación estratégica

Para caracterizar la orientación estratégica de las empresas de la muestra, se preguntó a sus directivos acerca de la importancia de una serie de factores competitivos que describen el comportamiento estratégico de la organización.

Para poder cumplir con los objetivos establecidos, se partió de los factores competitivos desarrollados por Dess y Davis (1984), que han sido

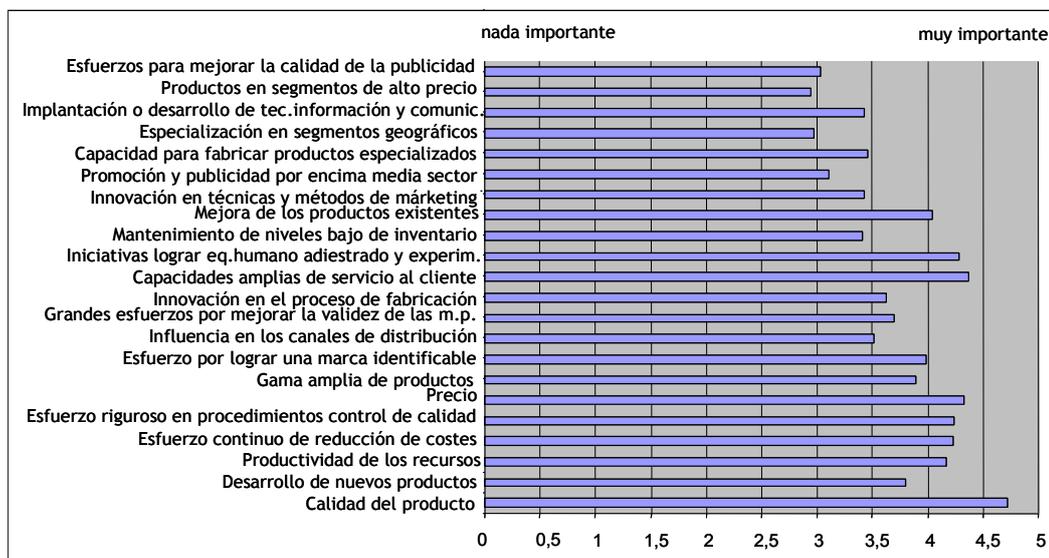
utilizados en múltiples investigaciones para la caracterización del comportamiento estratégico competitivo de las empresas en diferentes sectores.

En este sentido, la pregunta 22 del cuestionario, enunciada como “Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa”, abarca estas cuestiones, y los resultados obtenidos se recogen en la tabla 4.18 y en el gráfico 4.3.

Tabla 4.18: Valoración de los factores estratégicos (%)

Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa									
	N	Media	Nada importante		Muy importante			TOTAL	PERDIDOS
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Calidad del producto	795	4.72	0.2%	0.2%	3.6%	18.3%	75.1%	97.4%	2.6%
Desarrollo de nuevos productos	752	3.80	3.7%	5.5%	24.6%	30.4%	27.9%	92.2%	7.8%
Productividad de los recursos	757	4.17	1.1%	1.5%	14.3%	39.6%	36.3%	92.8%	7.2%
Esfuerzo continuo de reducción de costes	777	4.23	1.3%	2.1%	15.4%	30.5%	45.8%	95.2%	4.8%
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad	758	4.24	0.7%	2.1%	15.2%	30.8%	44.1%	92.9%	7.1%
Precio	781	4.33	0.4%	1%	14.8%	30.3%	49.3%	95.7%	4.3%
Gama amplia productos	770	3.89	3.3%	6.4%	21.7%	29.4%	33.6%	94.4%	5.6%
Esfuerzo por lograr una marca identificable	742	3.99	2.2%	7.8%	17.6%	23.8%	39.5%	90.9%	9.1%
Influencia en los canales de distribución	712	3.51	6.7%	10.5%	23%	25.6%	21.3%	87.3%	12.7%
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	681	3.70	4.4%	7.6%	21%	25.7%	24.8%	83.5%	16.5%
Innovación en el proceso de fabricación	672	3.63	5.8%	6.7%	20.7%	28.6%	20.6%	82.4%	17.6%
Capacidades amplias de servicio al cliente	757	4.37	0.2%	1.5%	9.4%	34.1%	47.5%	92.8%	7.2%
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	752	4.28	0.4%	1.2%	14.3%	32.8%	43.4%	92.2%	7.8%
Mantenimiento niveles bajo de inventario	704	3.41	4.9%	9.1%	34.3%	22.1%	15.9%	86.3%	13.7%
Mejora de los productos existentes	706	4.04	1.1%	2.9%	16.1%	37.5%	28.9%	86.5%	13.5%
Innovación en técnicas y métodos de marketing	720	3.43	5.5%	10.9%	28.6%	26.7%	16.5%	88.2%	11.8%
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	734	3.11	6.7%	19.4%	32.8%	18.9%	12.1%	90%	10%
Capacidad para fabricar productos especializados	658	3.46	7.2%	9.3%	21.4%	24.1%	18.5%	80.6%	19.4%
Especialización en segmentos geográficos	671	2.97	11%	16.9%	27.3%	17.8%	9.2%	82.2%	17.8%
Implantación o desarrollo de tecnologías información y comunicación	715	3.43	5.1%	13.8%	24.6%	26.3%	17.6%	87.6%	12.4%
Productos en segmentos de alto precio	692	2.95	10.4%	19.6%	28.2%	17.2%	9.4%	84.8%	15.2%
Esfuerzos para mejorar calidad de la publicidad	726	3.03	9.2%	21%	27.6%	20.8%	10.4%	89%	11%

Gráfico 4.3: Valores medios de los factores estratégicos



Se observa que los factores percibidos como muy importantes para la competencia de la empresa son *calidad del producto* (75.1%), *precio* (49.3%), *capacidades amplias de servicio al cliente* (47.5%), *esfuerzo continuo de reducción de costes* (45.8%), *esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad* (44.1%), *iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado* (43.4%) y *esfuerzo por lograr una marca identificable* (39.5%). En el extremo opuesto destacan como factores menos considerados *especialización en segmentos geográficos* (9.2%) y *productos en segmentos de alto precio* (9,4%).

Al objeto de completar este análisis, la tabla 4.19 muestra los valores medios (y desviaciones típicas) de los 22 ítems por sectores de actividad.

Tabla 4.19: Percepción de la orientación estratégica por sectores. Media (desviación típica)

ITEM	Industria	Construcción	Servicios	Total
Calidad del producto	4.74 (0.568)	4.64 (0.601)	4.69 (0.543)	4,72 (,565)
Desarrollo de nuevos productos	3.87 (1.003)	3.59 (1.093)	3.71 (1.072)	3,80 (1,063)
Productividad de los recursos	4.19 (0.798)	4.16 (0.846)	3.96 (0.935)	4,17 (,830)
Esfuerzo continuo de reducción de costes	4.28 (0.847)	4.16 (0.884)	4.16 (0.932)	4,23 (,897)
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad	4.32 (0.798)	4.20 (0.783)	4.12 (0.895)	4,24 (,861)

ITEM	Industria	Construcción	Servicios	Total
Precio	4.31 (0.806)	4.34 (0.763)	4.19 (0.899)	4,33 (,799)
Gama amplia de productos	3.87 (1.041)	3.64 (1.019)	3.99 (1.097)	3,89 (1,077)
Esfuerzo por lograr una marca identificable	3.97 (1.059)	3.92 (1.082)	3.98 (1.180)	3,97 (1,092)
Influencia en los canales de distribución	3.63 (1.154)	3.12 (1.112)	3.47 (1.259)	3,51 (1,202)
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	3.87 (1.057)	3.62 (1.105)	3.42 (1.235)	3,70 (1,141)
Innovación en el proceso de fabricación	3.96 (0.924)	3.45 (1.153)	3.18 (1.286)	3,63 (1,149)
Capacidades amplias de servicio al cliente	4.35 (0.739)	4.14 (0.800)	4.53 (0.638)	4,37 (,751)
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4.17 (0.795)	4.27 (0.797)	4.34 (0.777)	4,28 (,800)
Mantenimiento de niveles bajo de inventario	3.39 (1.017)	3.18 (1.081)	3.57 (1.096)	3,41 (1,079)
Mejora de los productos existentes	4.10 (0.826)	3.88 (0.938)	3.95 (0.962)	4,04 (,877)
Innovación en técnicas y métodos de marketing	3.39 (1.065)	3.30 (1.171)	3.51 (1.178)	3,43 (1,115)
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	2.98 (1.061)	2.98 (1.051)	3.40 (1.180)	3,11 (1,119)
Capacidad para fabricar productos especializados	3.76 (1.089)	3.18 (1.174)	3.19 (1.263)	3,46 (1,216)
Especialización en segmentos geográficos	2.98 (1.129)	2.96 (1.160)	2.84 (1.205)	2,97 (1,186)
Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	3.36 (1.072)	3.30 (1.143)	3.51 (1.145)	3,43 (1,148)
Productos en segmentos de alto precio	2.95 (1.118)	2.95 (1.077)	3.02 (1.255)	2,95 (1,170)
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	2.88 (1.123)	2.94 (1.065)	3.19 (1.203)	3,03 (1,163)

En líneas generales, se confirma lo visto en el análisis de porcentajes respecto a los factores que los empresarios reconocen como más importantes. Destaca, no obstante, el hecho de que algunos valores medios estén por debajo del neutro de la escala de Likert (3), bien en dos o incluso en los tres sectores. Este es el caso de los ítems de *Especialización en segmentos geográficos*, *Productos en segmentos de alto precio* y *Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad*.

Estos resultados podrían explicarse por el hecho de que pueden ser cuestiones que resulten demasiado “avanzadas” para una pequeña empresa, preocupada en un principio por la simple supervivencia de su organización, prestando por tanto más atención a otras cuestiones más de carácter económico y funcional. Otra explicación a estos resultados podría encontrarse en el localismo de la muestra, ya que el ámbito geográfico al

que pertenecen las empresas encuestadas tiene unas características propias que las hacen diferir de otras regiones. Asimismo, las empresas pueden estar desarrollando su actividad en mercados muy reducidos, lo que de nuevo explicaría los resultados obtenidos.

El ANOVA con el sector como factor (ver tabla 4.20), muestra diferencias estadísticamente significativas ($\alpha=0.05$) en los siguientes ítems¹⁶: Desarrollo de nuevos productos (C), Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto (S), Gama amplia de productos (C), Influencia en los canales de distribución (C), Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas (S), Innovación en el proceso de fabricación (C y S), Capacidades amplias de servicio al cliente (C), Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado (I), Mantenimiento de niveles bajos de inventario (C), Innovación en técnicas y métodos de marketing (C), Promoción y publicidad por encima de la media del sector (I y C), Capacidad para fabricar productos especializados (C y S), Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación (I y C) y Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad (I y C):

Tabla 4.20: Caracterización de la orientación estratégica por sectores. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Calidad del producto	1,480	,228
Desarrollo de nuevos productos	3,179**	,042
Productividad de los recursos	1,844	,159
Esfuerzo continuo de reducción del coste	1,240	,290
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	3,266**	,039
Precio	,239	,788
Gama amplia de productos	10,361***	,000
Esfuerzo por lograr una marca identificable	1,522	,219
Influencia en los canales de distribución	5,257***	,005
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	9,533***	,000
Innovación en el proceso de fabricación	29,170***	,000
Capacidades amplias de servicio al cliente	13,862***	,000
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4,918***	,008
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	4,306**	,014
Mejora de los productos existentes	1,780	,169

¹⁶ Entre paréntesis se explicitan con su inicial el sector o sectores con medias más bajas, donde C= sector de la construcción; I= sector industrial y S= sector servicios.

ANOVA	F	Sig.
Innovación en técnicas y métodos de marketing	5,485***	,004
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	15,647***	,000
Capacidad para fabricar productos especializados	14,775***	,000
Especialización en segmentos geográficos	,422	,656
Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	5,195***	,006
Productos en segmentos de alto precio	,353	,703
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	13,885***	,000

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

En general, y a la vista de los resultados obtenidos, podemos concluir que las empresas que pertenecen al sector de la construcción son las que, comparativamente manifiestan una menor preocupación por gran parte de los factores competitivos. Básicamente nos referimos a aquellos relacionados con la *política del producto, canales de distribución y servicio al cliente, inventarios* y aspectos relativos a la *innovación*. Esa menor preocupación podría deberse al auge que en los últimos tiempos mantiene dicho sector. En efecto, esa tendencia del mercado que favorece el crecimiento del sector de la construcción contribuye a que no exista una necesidad por parte de estas empresas a prestar atención a determinados factores competitivos.

Las empresas incluidas en el sector industrial manifiestan darle mayor importancia, sobre los otros dos sectores considerados, a los factores competitivos relacionados con la innovación en los procesos de fabricación, a la capacidad que se tiene para fabricar productos especializados, a la calidad y productividad de los recursos y, en general, a la mejora de los productos existentes en la empresa.

Aquellas organizaciones incluidas en el sector servicios valoran en mayor medida las cuestiones relativas a la publicidad y marketing, a las capacidades de servicio al cliente y todas aquellas iniciativas que permitan a la empresa contar con un equipo humano adiestrado y experimentado.

A la vista de los resultados se observa que, en general, las decisiones estratégicas adoptadas por las pequeñas y medianas empresas andaluzas son diferentes en los tres sectores considerados. En efecto, mientras que las organizaciones que pertenecen al sector industrial se preocupan más por los aspectos relacionados con la fabricación y calidad de los productos y por los procesos de innovación en la empresa, aquellas incluidas en el sector servicios prestan una especial atención al cliente y a las políticas de

marketing y publicidad. En definitiva, las empresas prestan una especial atención a aquellos recursos estratégicos que se muestran como factores clave en el ámbito de sus respectivos sectores.

No obstante, hay que señalar que no existen diferencias estadísticamente significativas, a nivel sectorial, entre las empresas de la muestra en las cuestiones relativas a la *calidad y mejora de los productos, productividad, precio, marca y especialización*. La justificación de estos resultados podríamos encontrarla, como ya comentamos anteriormente, en el tipo de mercados al que se dirigen las empresas y a la necesidad de supervivencia de éstas, que de alguna manera frena el desarrollo de determinados factores competitivos, prestando una mayor atención a otras cuestiones, especialmente a las financieras.

En relación al tamaño, la tabla 4.21 muestra media y desviación típica para cada ítem.

Tabla 4.21: Percepción de la orientación estratégica por tamaño. Media (desviación típica)

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	Total
Calidad del producto	4.69 (0.559)	4.73 (0.545)	4.66 (0.630)	4.72 (0.565)
Desarrollo de nuevos productos	3.74 (1.022)	3.76 (1.100)	3.76 (1.016)	3.80 (1.063)
Productividad de los recursos	4.10 (0.900)	4.17 (0.821)	4.04 (0.876)	4.17 (0.830)
Esfuerzo continuo de reducción de costes	4.15 (0.920)	4.27 (0.869)	4.22 (0.876)	4.23 (0.897)
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad	4.20 (0.833)	4.23 (0.852)	4.25 (0.799)	4.24 (0.861)
Precio	4.32 (0.814)	4.25 (0.842)	4.32 (0.817)	4.33 (0.799)
Gama amplia de productos	3.87 (1.021)	3.87 (1.096)	3.81 (1.066)	3.89 (1.077)
Esfuerzo por lograr una marca identificable	3.88 (1.113)	4.03 (1.028)	3.95 (1.178)	3.99 (1.092)
Influencia en los canales de distribución	3.53 (1.162)	3.44 (1.197)	3.44 (1.222)	3.51 (1.202)
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	3.60 (1.210)	3.77 (1.073)	3.63 (1.161)	3.70 (1.141)
Innovación en el proceso de fabricación	3.56 (1.182)	3.66 (1.111)	3.62 (1.145)	3.63 (1.149)
Capacidades amplias de servicio al cliente	4.28 (0.764)	4.40 (0.736)	4.36 (0.742)	4.37 (0.751)

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	Total
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	4.21 (0.842)	4.26 (0.790)	4.24 (0.761)	4.28 (0.800)
Mantenimiento de niveles bajo de inventario	3.37 (1.138)	3.40 (0.996)	3.43 (1.089)	3.41 (1.079)
Mejora de los productos existentes	4.06 (0.884)	4.07 (0.856)	3.88 (0.965)	4.04 (0.877)
Innovación en técnicas y métodos de marketing	3.37 (1.160)	3.40 (1.090)	3.46 (1.144)	3.43 (1.115)
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	3.01 (1.128)	3.14 (1.062)	3.13 (1.129)	3.11 (1.119)
Capacidad para fabricar productos especializados	3.43 (1.176)	3.57 (1.170)	3.34 (1.255)	3.46 (1.216)
Especialización en segmentos geográficos	2.90 (1.166)	2.98 (1.137)	2.89 (1.177)	2.97 (1.186)
Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	3.18 (1.122)	3.52 (1.086)	3.41 (1.106)	3.43 (1.148)
Productos en segmentos de alto precio	3.04 (1.135)	2.89 (1.143)	2.97 (1.165)	2.95 (1.170)
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	2.97 (1.119)	2.99 (1.152)	2.96 (1.144)	3.03 (1.163)

El ANOVA de los diferentes ítems correspondientes a los factores competitivos de las empresas de la muestra en función del tamaño, no refleja diferencias estadísticamente significativas ($\alpha=0.05$) en ningún caso. En definitiva, se puede percibir que el comportamiento de las empresas en los tres grupos de tamaño es similar.

Tabla 4.22: Caracterización de la orientación estratégica por tamaño (nº trabajadores). ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Calidad del producto	,159	,853
Desarrollo de nuevos productos	,257	,773
Productividad de los recursos	,389	,678
Esfuerzo continuo de reducción del coste	,685	,505
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	,169	,844
Precio	,145	,865
Gama amplia de productos	,291	,748
Esfuerzo por lograr una marca identificable	,554	,575
Influencia en los canales de distribución	,503	,605
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	,416	,660
Innovación en el proceso de fabricación	,514	,598
Capacidades amplias de servicio al cliente	,256	,774
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	,242	,785
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	,219	,804
Mejora de los productos existentes	2,046	,130

Innovación en técnicas y métodos de marketing	,381	,683
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	,266	,767
Capacidad para fabricar productos especializados	,779	,459
Especialización en segmentos geográficos	,162	,851
Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	2,191	,113
Productos en segmentos de alto precio	,425	,654
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	,166	,847

A la vista de los resultados obtenidos, hay que señalar que no se aprecian diferencias significativas con respecto al tamaño de las empresas. En este sentido, y como se ha señalado en la literatura, el pequeño tamaño también es fuente de oportunidades. En efecto, las pyme suelen presentar estructuras flexibles que les permite responder de manera rápida y eficiente a los cambios del entorno, adaptando consecuentemente sus orientaciones estratégicas a los requerimientos del mercado, de ahí que no sorprenda el hecho de que no existan diferencias significativas con respecto al tamaño de las empresas. Distinto sería si atendiéramos a las diferencias estratégicas entre las empresas grandes y pequeñas, en cuyo caso los resultados deberían evidenciar diferencias significativas en tanto que las pequeñas y medianas empresas enfocan sus actividades desde planteamientos estratégicos distintos de los que rigen el comportamiento de las grandes organizaciones.

4.2.3. Recursos Humanos

La influencia de los recursos humanos sobre la eficiencia empresarial ha sido ampliamente demostrada desde un punto de vista tanto académico como profesional (Niniger, 1980; Davis, 1981; Jackson et al., 1989; Wright y McMahan, 1992; Jackson y Schuler, 1995).

En este sentido, se han desarrollado muchos trabajos que analizan su importancia para la formulación e implantación de estrategias empresariales, asumiendo que el capital humano es un activo estratégico de la organización (Galbraith y Nathanson, 1978; McMahan et al., 1999; Richard y Johnson, 2001). Debe por tanto no sólo ser gestionado desde un punto de vista administrativo y operativo, sino también desarrollado e incentivado a través de prácticas de gestión de recursos humanos como las de formación, socialización, compensación o gestión de las carreras.

Por otro lado, la existencia de una estructura organizativa diferenciada suele interpretarse como un indicador del grado de desarrollo y madurez de la empresa. En este sentido, existe un consenso ampliamente generalizado en la literatura acerca de los beneficios que para la eficiencia de las empresas maduras tiene la consolidación de la estructura, en términos de coordinación formal, delimitación de responsabilidades, o de establecimiento de culturas organizativas sólidas (Sabater et al., 1993).

Para poder cumplir con los objetivos previstos, el análisis de los recursos humanos de las empresas de la muestra se ha ejecutado en torno a una serie de parámetros. En primer lugar, se ha estudiado con profundidad la estructura de las empresas, de manera que se analiza la existencia de departamento de recursos humanos, el número de personas que lo componen, en su caso, así como la realización o no de plan estratégico por parte de dicho departamento.

En segundo lugar se analiza el grado de desarrollo de políticas de recursos humanos y, por último, se contempla la influencia que determinados factores clave ejercen sobre el desempeño organizativo.

4.2.3.1. Estructura organizativa

Con la intención de analizar la estructura organizativa de las pyme andaluzas, y más concretamente la formalización o no de departamentos, se incluyó la **pregunta 31** en el cuestionario, que fue formulada de la siguiente manera: *“Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos, el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos, si realiza habitualmente planes y el horizonte temporal de los mismos”*. En concreto, el interés era conocer si el departamento de recursos humanos se constituía en esas organizaciones de manera formal. Los datos obtenidos son reveladores en este sentido (tabla 4.23):

Tabla 4.23: Existencia de departamento de recursos humanos

¿Existe departamento de Recursos Humanos?			
SI	NO	TOTAL VÁLIDOS	PERDIDOS
194 (23.8%)	393 (48.2%)	587 (71.9%)	229 (28.1%)

De un total de 587 empresas que han contestado a dicha pregunta, 194 (que representan un 23.8% del total encuestadas) manifiestan tener departamento de recursos humanos; por el contrario, el 48.2% no cuentan con dicho departamento. Por otro lado, existe un 28.1% de empresas que no ha contestado a la pregunta y aunque en un principio podría deberse a que no cuentan con dicho departamento, esta afirmación no puede ser concluyente a la vista de los datos obtenidos.

La tabla 4.24 muestra dichos resultados atendiendo al sector en el que realizan las empresas su actividad así como al tamaño de las mismas:

Tabla 4.24: Existencia de departamento de recursos humanos por sectores y tamaño (nº trabajadores)

	Sector de actividad de la empresa			Tamaño (número de trabajadores)		
	Industrial	Construcción	Servicios	Hasta 10 trabajadores	De 11 a 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores
NO	65,7%	69,5%	63,9%	72,5%	67,9%	57,6%
Sí	34,3%	30,5%	36,1%	27,5%	32,1%	42,4%

A la vista de los resultados obtenidos podemos concluir que la mayoría de las empresas de la muestra no cuentan con un departamento de recursos humanos, si bien esta cifra se va reduciendo cuanto mayor sea el tamaño de la empresa. El Anova realizado nos ha permitido concluir que aquellas empresas que cuentan con dicho departamento no pertenecen de forma significativa a un sector determinado.

Además de conocer la existencia de departamento de recursos humanos en las empresas, necesitamos saber el número de personas adscritas a dicho departamento. En este sentido, los datos revelan lo siguiente:

Tabla 4.25: Departamento de Recursos Humanos (nº trabajadores)

Número de personas en el departamento de recursos humanos							
1	2	3	4	5	6	7	14
67.7%	19.3%	4.7%	3.6%	2.1%	1.6%	0.5%	0.5%

La mayoría de las empresas de la muestra (67.7%) cuentan con una sola persona asignada al departamento de recursos humanos. Este porcentaje es mayor en las empresas que desarrollan su actividad en el

sector industrial (82.1%), seguidas de aquellas que se dedican a actividades de construcción (65.2%) y, por último, las que pertenecen al sector servicios (52.3%).

En relación al tamaño de las empresas, se puede concluir diciendo que no hay diferencias significativas, de manera que la mayoría de ellas cuentan con un trabajador en el departamento de recursos humanos, siendo el 72.1% para aquellas empresas que tienen menos de 10 trabajadores; el 67.5% para las que oscilan entre 11 y 50 trabajadores, y el 65.1% para aquellas empresas que cuentan con más de 50 trabajadores (ver tabla 4.26).

Tabla 4.26: Distribución de personas en el departamento de recursos humanos por sectores y por tamaño (nº de trabajadores)

Nº PERSONAS	Sector de actividad de la empresa			Tamaño de la empresa		
	Industrial	Construcción	Servicios	Hasta 10 trabajadores	De 11 a 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores
1	82,1%	65,2%	52,3%	72,1%	67,5%	65,1%
2	14,1%	21,7%	23,1%	11,6%	16,9%	25,4%
3	2,6%	4,3%	7,7%	11,6%	3,9%	1,6%
4		8,7%	4,6%		6,5%	3,2%
5	1,3%		4,6%	2,3%	1,3%	3,2%
6			4,6%		2,6%	1,6%
7			1,5%	2,3%		
14			1,5%		1,3%	

El cuestionario recoge además información sobre la realización o no de plan estratégico y la temporalidad del mismo por parte del departamento de recursos humanos. En este sentido, los datos revelan lo siguiente:

Tabla 4.27: Tabla de contingencia: Sector-Plan estratégico de RRHH y Tamaño-Plan estratégico de RRHH

PLAN ESTRATÉGICO	Sector de actividad de la empresa			Tamaño (número de trabajadores)		
	Industrial	Construcción	Servicios	Hasta 10 trabajadores	De 11 a 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores
No realiza	5.1%	18.8%	20%	5.9%	19.4%	13.9%
A menos de 1 año	64.1%	43.8%	51.4%	76.5%	45.2%	55.6%
A más de 1 año	30.8%	37.5%	28.6%	17.6%	35.5%	30.6%

La mayoría de las empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores (76.5%) llevan a cabo planificación a corto plazo (menos de 1 año). En el resto de empresas, dicha planificación a corto plazo se sitúa en torno al 50% (concretamente un 45.2% para las empresas que cuentan entre 11 y 50 trabajadores y un 55.6% para aquellas que tienen más de 50

trabajadores). Si atendemos a la distribución sectorial de actividad hay que señalar que el mayor porcentaje de empresas cuyo departamento de recursos humanos realiza plan estratégico, corresponde al sector industrial con un 64.1%. Además, esta planificación se realiza en un horizonte temporal inferior al año, esto es, a corto plazo.

4.2.3.2. Desarrollo de actividades de recursos humanos

Para estudiar el desarrollo de determinadas prácticas de recursos humanos se incluyó la **pregunta 32** del cuestionario, enunciada como “Indique el grado de desarrollo de las siguientes actividades de gestión de recursos humanos en su empresa”, con un total de 7 ítems y valorados en una escala de Likert de 1 a 5. Los resultados se muestran en la tabla 4.28:

Tabla 4.28: Grado de desarrollo de actividades de gestión de recursos humanos

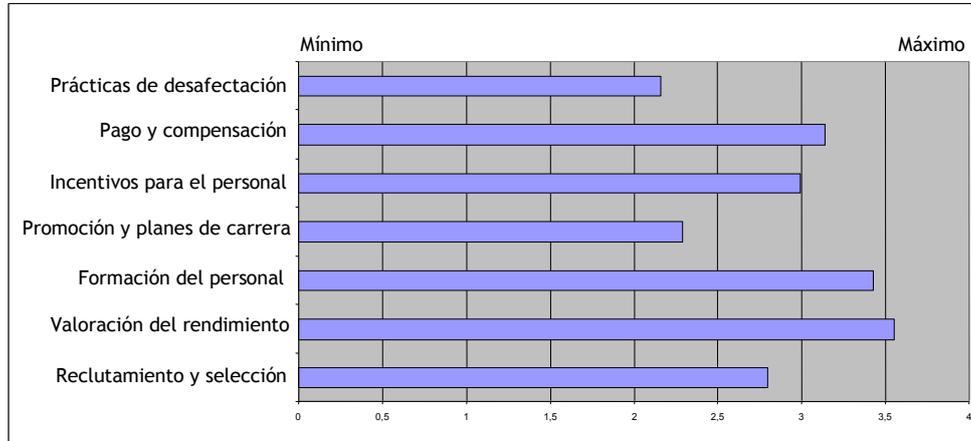
Indique el grado de desarrollo de las siguientes actividades de gestión de recursos humanos en su empresa							
ITEM	Mínimo			Máximo		TOTAL	PERDIDOS
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Reclutamiento y selección	18%	14%	27%	14.5%	9.4%	82.8%	17.2%
Valoración del rendimiento	7%	6.5%	21%	31.7%	17.4%	83.6%	16.4%
Formación del personal	7%	7.8%	27.3%	26.1%	15.9%	84.2%	15.8%
Promoción y planes de carrera	25.9%	20.3%	19.7%	8.7%	3.8%	78.4%	21.6%
Incentivos para el personal	13%	13.1%	26.3%	21.4%	8.5%	82.4%	17.6%
Pago y compensación	11.9%	9.7%	21.9%	21.3%	11.3%	76.1%	23.9%
Prácticas de desafectación	25.7%	8.7%	20.7%	4.2%	2.2%	61.5%	38.5%

A partir de los datos obtenidos y del análisis descriptivo que se muestra en la tabla 4.29 y en el gráfico 4.4, se puede vislumbrar un moderado desarrollo de las prácticas de recursos humanos.

Tabla 4.29: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos (estadísticos descriptivos)

ITEM	N	Media	Desviación típica
Reclutamiento y selección	676	2.80	1.277
Valoración del rendimiento	682	3.55	1.150
Formación del personal	687	3.43	1.144
Promoción y planes de carrera	640	2.29	1.175
Incentivos para el personal	672	2.99	1.210
Pago y compensación	621	3.14	1.268
Prácticas de desafectación	502	2.16	1.151
N válido (según lista)	485		

Gráfico 4.4: Prácticas de recursos humanos



Del peso que conceden las empresas a cada una de las actividades, se puede deducir una orientación tradicional de gestión de los recursos humanos, basada fundamentalmente en la evaluación/compensación, utilizando instrumentos de motivación ligados exclusivamente a la formación y compensación monetaria, como evidencia, por ejemplo, la relativa menor utilización de técnicas de gestión de carreras.

Este mismo análisis a nivel sectorial queda recogido en las tablas 4.30 y 4.31, que agrupan los datos en porcentajes y en valores medios, respectivamente.

Tabla 4.30: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores (%)

SECTORES	GRADO DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS	Mínimo (1)	Reducido (2)	Intermedio (3)	Elevado (4)	Muy elevado (5)
Industrial	Reclutamiento y selección	27.3%	15.2%	31.9%	15.2%	10.3%
	Valoración del rendimiento	9.9%	8.5%	25%	37.7%	19%
	Formación del personal	9.5%	11.9%	34%	28.1%	16.5%
	Promoción y planes de carrera	37.6%	25.2%	24.5%	8.8%	4%
	Incentivos para el personal	17.4%	21.7%	27.8%	22.8%	10.3%
	Pago y compensación	18.5%	14.6%	25.8%	26.2%	15%
	Prácticas de desafectación	46.4%	12.4%	30.1%	5.7%	5.3%
Construcción	Reclutamiento y selección	19.1%	16.8%	35.8%	17.3%	11%
	Valoración del rendimiento	5.2%	4.6%	28.7%	43.1%	18.4%
	Formación del personal	6.9%	9.2%	31.6%	32.8%	19.5%
	Promoción y planes de carrera	25.2%	28.2%	31.3%	10.4%	4.9%
	Incentivos para el personal	14.5%	12.8%	38.4%	25.6%	8.7%
	Pago y compensación	11%	11.6%	32.3%	32.9%	12.3%
	Prácticas de desafectación	39.7%	19.8%	34.1%	4.8%	1.6%
Servicios	Reclutamiento y selección	17.4%	18.4%	32.8%	19.4%	11.9%
	Valoración del rendimiento	9.3%	8.3%	24.5%	34.8%	23%
	Formación del personal	8.2%	5.3%	31.9%	33.8%	20.8%

	Promoción y planes de carrera	31.1%	25.7%	23%	14.2%	6%
	Incentivos para el personal	13.5%	11%	32.5%	32.5%	10.5%
	Pago y compensación	16.1%	9.7%	31.2%	28%	15.1%
	Prácticas de desafectación	36.8%	11.8%	38.8%	9.2%	3.3%

Tabla 4.31: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores. Media (desviación típica)

ITEM	Industria	Construcción	Servicios	Total
Reclutamiento y selección	2.59 (1.323)	2.79 (1.232)	2.92 (1.175)	2.80 (1.277)
Valoración del rendimiento	3.40 (1.237)	3.52 (1.000)	3.45 (1.179)	3.55 (1.150)
Formación del personal	3.23 (1.169)	3.41 (1.119)	3.36 (1.097)	3.43 (1.144)
Promoción y planes de carrera	2.13 (1.084)	2.37 (1.063)	2.38 (1.192)	2.29 (1.175)
Incentivos para el personal	2.82 (1.231)	2.95 (1.118)	3.09 (1.119)	2.99 (1.210)
Pago y compensación	2.90 (1.328)	3.12 (1.130)	3.03 (1.204)	3.14 (1.268)
Prácticas de desafectación	2.13 (1.213)	2.06 (1.007)	2.34 (1.162)	2.16 (1.151)

A partir del ANOVA realizado, expuesto en la tabla 4.32, se pone de manifiesto la existencia de diferencias significativas en función de los sectores. Concretamente, las empresas que pertenecen al sector industrial muestran niveles de desarrollo inferiores en los ítems *promoción y planes de carrera*, y en el sistema de *incentivos al personal*, frente a las empresas de los otros dos sectores considerados (construcción y servicios).

Tabla 4.32: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por sectores. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Grado de desarrollo de prácticas de reclutamiento y selección	2,398	,092
Grado de desarrollo de prácticas de valoración del rendimiento	1,251	,287
Grado de desarrollo de prácticas de formación del personal	2,922	,055
Grado de desarrollo de prácticas de promoción y planes de carrera	3,142**	,044
Grado de desarrollo de sistemas de incentivos para el personal	3,373**	,035
Grado de desarrollo de prácticas de pago y compensación	1,203	,301
Grado de desarrollo de prácticas de desafectación	1,613	,200

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Si nos centramos en el tamaño de las empresas, los datos obtenidos se recogen en las tablas 4.33 y 4.34, situándose en la primera los porcentajes de las respuestas para cada valor de la escala de Likert, y los valores medios en la segunda.

Tabla 4.33: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño (n° trabajadores)

TAMAÑO	GRADO DE DESARROLLO DE PRÁCTICAS	Mínimo (1)	Reducido (2)	Intermedio (3)	Elevado (4)	Muy elevado (5)
Hasta 10 trabajadores	Reclutamiento y selección	25.4%	19.8%	34.5%	11.3%	9%
	Valoración del rendimiento	9.9%	5.5%	28.6%	35.7%	20.3%
	Formación del personal	4.3%	10.3%	33.2%	31%	21.2%
	Promoción y planes de carrera	32%	29.1%	25%	10.5%	3.5%
	Incentivos para el personal	16.3%	16.3%	36.5%	20.8%	10.1%
	Pago y compensación	18.4%	11.7%	31.3%	27%	11.7%
	Prácticas de desafectación	43%	13.4%	33.8%	7.7%	2.1%
De 11 a 50 trabajadores	Reclutamiento y selección	21.1%	16.8%	32.6%	16.8%	12.6%
	Valoración del rendimiento	8.4%	8.1%	22.8%	40.7%	20%
	Formación del personal	11.2%	8.4%	32.6%	29.5%	18.2%
	Promoción y planes de carrera	34.2%	23.2%	28.5%	9.9%	4.2%
	Incentivos para el personal	16.6%	14.1%	30.7%	26.9%	11.7%
	Pago y compensación	14.9%	12.2%	28.2%	29%	15.6%
	Prácticas de desafectación	38.9%	14.2%	35.5%	6.2%	5.2%
Más de 50 trabajadores	Reclutamiento y selección	20.6%	14.3%	32.6%	22.3%	10.3%
	Valoración del rendimiento	6.8%	9.1%	28.4%	35.2%	20.5%
	Formación del personal	7.3%	9.6%	33.1%	33.1%	16.9%
	Promoción y planes de carrera	28.9%	27.7%	24.1%	11.4%	7.8%
	Incentivos para el personal	13.3%	18.5%	29.5%	30.6%	8.1%
	Pago y compensación	15.2%	13.9%	27.2%	27.8%	15.8%
	Prácticas de desafectación	45.1%	16.4%	30.3%	4.9%	3.3%

Tabla 4.34: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño. Media (desviación típica)

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores	Total
Reclutamiento y selección	2.55 (1.242)	2.76 (1.264)	2.93 (1.267)	2.80 (1.277)
Valoración del rendimiento	3.43 (1.162)	3.49 (1.170)	3.39 (1.137)	3.55 (1.150)
Formación del personal	3.50 (1.044)	3.21 (1.177)	3.30 (1.117)	3.43 (1.144)
Promoción y planes de carrera	2.16 (1.045)	2.26 (1.114)	2.41 (1.189)	2.29 (1.175)
Incentivos para el personal	2.89 (1.109)	2.96 (1.222)	2.93 (1.177)	2.99 (1.210)
Pago y compensación	2.88 (1.237)	3.05 (1.255)	3.02 (1.255)	3.14 (1.268)
Prácticas de desafectación	2.14 (1.099)	2.25 (1.194)	2.06 (1.122)	2.16 (1.151)

El ANOVA recogido en la tabla 4.35 mantiene la tendencia que se ha apreciado en los análisis anteriores en función del tamaño, esto es, sigue sin apreciarse ni una sola diferencia significativa entre las empresas de la muestra.

Tabla 4.35: Grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos por tamaño. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Grado de desarrollo de prácticas de reclutamiento y selección	2,757	,064
Grado de desarrollo de prácticas de valoración del rendimiento	,094	,910
Grado de desarrollo de prácticas de formación del personal	1,601	,202
Grado de desarrollo de prácticas de promoción y planes de carrera	1,121	,327
Grado de desarrollo de sistemas de incentivos para el personal	,467	,627
Grado de desarrollo de prácticas de pago y compensación	,881	,415
Grado de desarrollo de prácticas de desafectación	1,221	,296

Como conclusiones más relevantes del análisis descriptivo de los recursos humanos, cabe señalar lo siguiente: la mayoría de las empresas de la muestra carecen de departamento de recursos humanos. Asimismo, de aquellas que cuentan con dicho departamento, en la mayoría de los casos está constituido por una sola persona, correspondiendo esta situación a las microempresas. A su vez, son estas las que en su gran mayoría desarrollan planificación estratégica, siendo ésta a corto plazo, y teniendo lugar sobre todo en las empresas que pertenecen al sector industrial.

Con respecto al desarrollo de prácticas de recursos humanos, se observa que, en general, las empresas de la muestra mantienen una orientación tradicional que se fundamenta en la evaluación/compensación. Tan sólo se observan diferencias significativas a nivel sectorial en relación a las prácticas de *promoción y planes de carrera* así como en *incentivos al personal*, y se corresponden con las empresas que pertenecen al sector industrial. En función del tamaño de las empresas no se aprecian diferencias significativas. En este sentido, podemos concluir diciendo que las pequeñas y medianas empresas cuentan con una escasa capacidad para atraer y retener a personal cualificado, debido fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales (Camisón, 1997; McLarty, 2000; Reid et al., 2000; Klass et al., 2002).

En nuestra opinión, estos resultados se muestran coherentes a nivel del sector servicios, teniendo en cuenta que se trata de un sector que le da una gran importancia a la atención al cliente y a la calidad, lo que implicaría una mayor preocupación por los recursos humanos, hecho que se manifiesta en un mayor desarrollo de dichas políticas. Sin embargo, con respecto al sector de la construcción, no se ha encontrado literatura específica ni argumentos sólidos que nos permita conocer con una mayor profundidad la justificación de dichos datos.

4.2.3.3. Indicadores clave del desempeño de los recursos humanos

A partir de los resultados obtenidos en la **pregunta 30** del cuestionario, que fue enunciada como: *“Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su empresa¹⁷: (1) El absentismo del personal es alto; (2) La rotación del personal es elevada; (3) Existe un número elevado de conflictos laborales, se puede deducir que la percepción del clima laboral en las empresas de la muestra por parte de sus directivos es muy positiva.*

La tabla 4.36 muestra los valores medios (desviación típica) obtenidos en una serie de indicadores claves del desempeño de los recursos humanos, correspondientes a los ítems de absentismo, rotación y conflictividad laboral:

Tabla 4.36: Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral (estadísticos descriptivos)

ITEM	N	Media	Desviación típica
Absentismo del personal	760	1.33	0.628
Rotación del personal	757	1.44	0.700
Conflictividad laboral	738	1.03	0.162

En términos porcentuales y en función de los sectores, los resultados se recogen en la tabla 4.37.

¹⁷ La escala de Likert utilizada adopta valores que van de 1 (totalmente desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Tabla 4.37: Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral por sectores

SECTOR	ITEM	Bajo	Medio	Alto
Industrial	Absentismo del personal	73.9%	15.6%	10.5%
	Rotación del personal	73.7%	16.2%	10.1%
	Conflictividad laboral	97%	3%	---
Construcción	Absentismo del personal	71%	20.7%	8.3%
	Rotación del personal	56.6%	23.5%	19.9%
	Conflictividad laboral	97.8%	2.2%	---
Servicios	Absentismo del personal	79.9%	13.5%	6.6%
	Rotación del personal	69.1%	21.7%	9.1%
	Conflictividad laboral	96.9%	3.1%	---

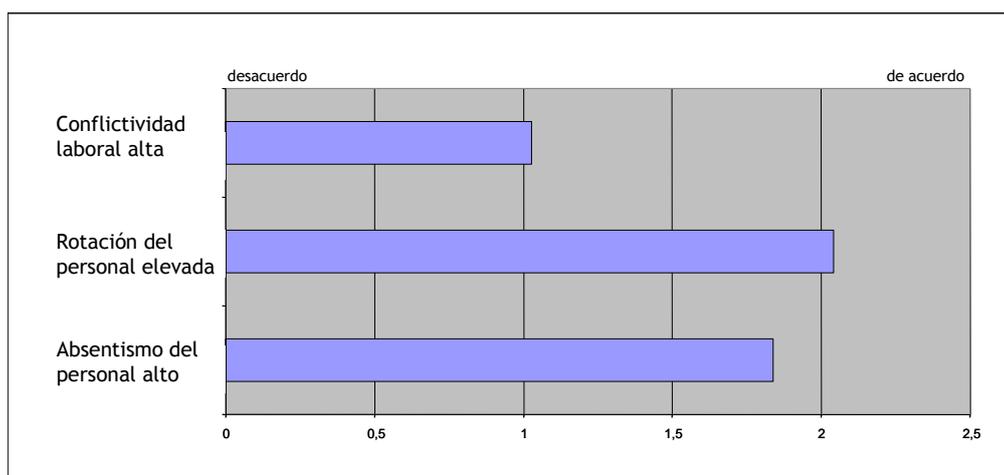
La tabla 4.38 ofrece los valores medios y desviaciones típicas en esos mismos sectores.

Tabla 4.38: Grado de rotación, absentismo y conflictividad laboral por sectores. Media (desviación típica)

ITEM	Industrial	Construcción	Servicios
Absentismo del personal	1.35 (0.649)	1.36 (0.632)	1.26 (0.558)
Rotación del personal	1.37 (0.664)	1.61 (0.792)	1.40 (0.645)
Conflictividad laboral	1.02 (0.151)	1.02 (0.147)	1.03 (0.177)

Gráficamente, dichos indicadores del desempeño de los recursos humanos quedan como sigue:

Gráfico 4.5: Indicadores de desempeño de los Recursos humanos



Al objeto de poder contrastar si existen diferencias significativas ($\alpha=0.05$) entre las empresas de la muestra, se realizó un ANOVA por sectores que aparece recogido en la tabla 4.39.

Tabla 4.39: Indicadores de desempeño de los recursos humanos por sector. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Absentismo del personal	2,094	,124
Rotación del personal	9,709***	,000
Conflictividad	,190	,827

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que existe una menor rotación de personal en las empresas que pertenecen a los sectores industria y servicios, frente a la construcción que presenta mayores niveles de rotación. Estos resultados son en un principio coherentes si atendemos a las características específicas del sector de la construcción que es el que en un principio sufre mayores variaciones de personal.

Si consideramos ahora el factor tamaño, los resultados se recogen en las tablas 4.40 y 4.41.

Tabla 4.40: Indicadores de desempeño de los recursos humanos por tamaño

Tamaño	ITEM	Bajo	Medio	Alto
Hasta 10 trabajadores	Absentismo del personal	72.1%	17.2%	10.8%
	Rotación del personal	65.4%	18%	16.6%
	Conflictividad laboral	98%	2%	---
De 11 a 50 trabajadores	Absentismo del personal	75.9%	16%	8.2%
	Rotación del personal	72.1%	18.8%	9.1%
	Conflictividad laboral	97.1%	2.9%	---
Más de 50 trabajadores	Absentismo del personal	76%	15.6%	8.3%
	Rotación del personal	64.6%	21.7%	13.8%
	Conflictividad laboral	96%	4%	---

Tabla 4.41: Valores medios (desviaciones típicas) de los indicadores de desempeño de recursos humanos

ITEM	Hasta 10 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Más de 50 trabajadores
Absentismo del personal	1.38 (0.048)	1.32 (0.035)	1.28 (0.045)
Rotación del personal	1.50 (0.054)	1.37 (0.037)	1.48 (0.055)
Conflictividad laboral	1.02 (0.01)	1.03 (0.01)	1.03 (0.013)

A partir de los resultados obtenidos y teniendo en cuenta el ANOVA recogido en la tabla 4.42, podemos apreciar la existencia de diferencias significativas en la rotación del personal en aquellas empresas que cuentan con un tamaño intermedio. En este sentido, son estas empresas las que muestran menores niveles de rotación frente a los otros dos grupos de empresas considerados.

Tabla 4.42: Indicadores de desempeño de los recursos humanos por tamaño. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Absentismo del personal	,746	,475
Rotación del personal	3,178**	,042
Conflictividad	,668	,513

(*) Diferencias estadísticamente significativas: $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

El análisis de los indicadores clave del desempeño de los recursos humanos estudiados, *rotación*, *absentismo* y *conflictividad*, nos permite concretar algunas conclusiones al respecto. A nivel sectorial, los resultados han puesto de manifiesto que las únicas diferencias significativas encontradas se sitúan en la variable *rotación de personal*. En efecto, los valores más altos se alcanzan en las empresas que pertenecen al sector de la construcción. Este hecho en un principio puede explicarse por las particularidades y características inherentes a dicho sector, en el que la contratación de los recursos humanos se suele desarrollar con carácter temporal, debido a que suelen ser contratos por obras y servicios prestados.

Con respecto al tamaño de las empresas, hay que señalar que de nuevo se han encontrado diferencias significativas en la variable *rotación de personal*. Concretamente, como ya se apuntó antes, son las empresas que cuentan con un tamaño intermedio (entre 10 y 50 trabajadores) las que presentan menores niveles de rotación, frente a los otros dos grupos considerados.

En nuestra opinión, ya que no hemos encontrado evidencias en la literatura que soporten estos resultados, la menor rotación de personal debería haberse manifestado justamente en los otros dos grupos de empresas, esto es, en las microempresas (0 a 10 trabajadores) y en las medianas (más de 50 trabajadores). Este argumento se justifica, por un lado, por el hecho de que en un principio parecería razonable pensar que a menor tamaño de la organización, mayor será el acercamiento y proximidad

entre los trabajadores, lo que facilita las buenas relaciones y por tanto un mejor clima laboral en la organización. Asimismo, a mayor tamaño en la empresa, mayores posibilidades de establecer y desarrollar políticas de recursos humanos que de alguna manera tendrían efectos positivos sobre la organización, reduciendo por tanto los niveles de rotación.

4.3. Análisis de clasificación y caracterización de las pyme. Contraste de hipótesis

Una vez analizadas, tanto de forma individualizada como por sectores y tamaños, cada una de las variables del cuestionario que tienen que ver con el entorno, la orientación estratégica y los recursos humanos, procederemos a clasificar y caracterizar a las empresas de la muestra para, posteriormente, realizar el contraste de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

De forma global y a grandes rasgos, es decir, al nivel en el que se sitúan las hipótesis genéricas descritas, se trata de ver cómo el entorno condiciona la adopción de políticas de recursos humanos (H_1) y como éstas, analizadas en función de la orientación estratégica adoptada por la empresa (H_2), tienen efectos positivos sobre el funcionamiento interno de la organización a través de determinados indicadores claves de desempeño de los trabajadores (H_3).

Desde el plano instrumental que nos ofrece la Estadística como herramienta de análisis de datos, vamos a establecer una estrategia similar para analizar cada grupo de variables, es decir, las relativas al entorno, a la estrategia y a los recursos humanos, al objeto de posteriormente poder contrastar las diferentes hipótesis planteadas.

En primer lugar se agruparán aquellas pyme que presenten comportamientos similares o que tengan percepciones parecidas. Debido al elevado número de empresas que constituyen la muestra, la técnica empleada ha sido el Análisis Cluster no jerárquico mediante el procedimiento de las k-medias. Para evitar utilizar información de forma redundante, realizamos el Análisis Cluster sobre las componentes principales de las variables originales. Posteriormente, se caracterizarán los grupos

gracias a los factores obtenidos mediante un Análisis Factorial, con método de extracción basado en componentes principales y rotación varimax. En todos los casos, hemos considerado una doble fuente de comparación: una absoluta, que relaciona las medias de los grupos con la media global para el conjunto de las empresas, y una relativa, que compara las medias de los grupos entre sí.

A continuación, la validación de las diferentes hipótesis se realizará en función de la naturaleza de las mismas. En este sentido se analizarán las relaciones que se establezcan entre los diferentes grupos de empresas.

Todos los análisis efectuados se han realizado con el software estadístico SPSS, versión 11.5. En la mayoría de los tests estadísticos se ha optado por un nivel de significación $\alpha=0.05$, interpretándose los resultados del contraste a la luz de ese valor. No obstante, en algunas ocasiones donde se plantean comparaciones múltiples de medias, se ha relajado el valor de ese nivel llevándolo a una cota de 0.1, lo que obviamente permite detectar más diferencias significativas.

Antes de continuar, describiremos brevemente las técnicas estadísticas que se van a utilizar para el análisis de los datos.

Teniendo en cuenta el tipo de datos que se maneja, de carácter ordenado discreto, y el cierto matiz cualitativo que, en el epígrafe anterior, hemos descubierto en las respuestas de algunas de las preguntas del cuestionario debido al sesgo hacia los valores altos en las escalas, se podría plantear algún reparo para la aplicación de las técnicas elegidas. No obstante, hemos considerado que el desajuste de adecuación del modelo estadístico queda contrarrestado con creces con la potencia de este tipo de técnicas que, de cualquier forma, evaluaremos siempre desde una óptica con claro componente exploratorio.

El Análisis Factorial, realizado por el método de componentes principales y con rotación varimax, va a permitir además de la caracterización de los clusters, garantizar la consistencia, coherencia y validez del cuestionario, en la medida en que agrupa al conjunto de ítems de la encuesta, en bloques uniformes relacionados con los aspectos centrales que nos ocupa en este estudio. De esta manera, aspectos como la

innovación, la calidad, o la gestión del factor humano recibirán un tratamiento diferenciado más adelante.

Por otro lado, el Análisis Cluster es una técnica de clasificación descriptiva que tiende a unir bajo el mismo grupo a aquellos elementos (empresas) que presentan características similares en relación a las variables consideradas. En este caso se ha optado por el método no jerárquico de las k-medias debido al gran número de empresas de la muestra. Además, el análisis cluster se ha realizado en todos los casos sobre las puntuaciones que obtienen las empresas en las componentes principales obtenidas a partir de las variables originales. Para caracterizar a los cluster vamos a tener en cuenta dos referencias: una absoluta y otra relativa. La primera de ellas nos sirve para comparar los niveles del grupo con la media global, y la segunda compara las medias de los diferentes clusters obtenidos.

4.3.1. Análisis cluster del entorno

Como se ha señalado anteriormente, al objeto de estudiar el entorno competitivo como marco en el que las pequeñas y medianas empresas andaluzas desarrollan su actividad, se realizará un análisis cluster sobre las componentes principales de las variables originales.

Ello permitirá establecer una clasificación de las empresas y posteriormente caracterizar a los diferentes grupos en función de los valores medios de los factores obtenidos en el análisis factorial. Dicho análisis, efectuado por el método de componentes principales y rotación varimax, se ha realizado sobre las 14 variables relacionadas con el entorno. De ellas, las que caracterizan la percepción del entorno competitivo de las pyme andaluzas se recogen en 5 ítems de la **pregunta 15** del cuestionario, y las que definen su percepción del posicionamiento competitivo se definen en 9 ítems de la **pregunta 17** del cuestionario.

En dicho análisis se han retenido los factores asociados a autovalores mayores que 1, de manera que se han obtenido 4 factores que explican el 56.5% de la varianza total (tabla 4.43).

Tabla 4.43: Varianza total explicada (entorno)

Factores	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,716	26,545	26,545	3,097	22,122	22,122
2	2,014	14,384	40,929	1,643	11,735	33,857
3	1,178	8,412	49,341	1,616	11,544	45,400
4	1,001	7,148	56,489	1,552	11,088	56,489

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La tabla 4.44 muestra las puntuaciones factoriales obtenidas.

Tabla 4.44: Matriz de componentes rotados (entorno)

ENTORNO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	Factores			
	1	2	3	4
Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	,811	,064	-,058	-,046
Conocimiento y experiencia en el negocio	,717	,057	-,051	,003
Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	,648	,060	,245	,081
Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	,646	,046	,077	,295
Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	,635	,016	,087	,084
Productividad de la mano de obra	,607	,129	-,085	,265
La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	,063	,808	,105	,038
La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	,043	,790	,157	-,102
Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables (*)	,103	,433	,107	,223
La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	,038	,106	,893	-,006
La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	,066	,309	,811	-,008
Morosidad de clientes	-,064	-,069	,021	,719
Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	,256	,140	-,113	,639
Optimización de las inversiones en activos	,473	,131	,116	,626

(*) Variable no asociada a ningún factor

Los resultados obtenidos nos permiten diferenciar cinco factores diferentes. Estudiando la composición de cada uno de estos factores, se puede concluir que el **Factor 1** incluye los ítems relativos a la *capacidad para realizar productos o servicios de calidad, conocimiento y experiencia en el negocio, capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos, habilidades para dirigir y trabajar en grupo, responsabilidad de la empresa con el medio ambiente y productividad de la mano de obra*. En definitiva,

las habilidades, capacidades y responsabilidad social, esto es, valores intrínsecos y aspectos operativos de la organización, de manera que ha sido denominado como “Percepción de las capacidades, habilidades directivas y responsabilidad social de la empresa”, en relación a la competencia. Por su parte, el Factor 2 agrupa los dos ítems siguientes: *la calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector* y *la variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector*. En este sentido y teniendo en cuenta que incluye aquellos aspectos que marcan la relación entre *calidad, variedad y competitividad*, este factor recibe el nombre de “Percepción de la importancia de la política de producto”. Con respecto al Factor 3, lo hemos definido como “Percepción de la importancia de la innovación”, en la medida en que incluye los ítems *la innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada* y *la innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada*, esto es, trata aspectos relativos a la Innovación en la empresa con respecto al sector. Por último, el Factor 4 ha sido denominado “Percepción relativa de la posición financiera”, ya que incluye los ítems *morosidad de clientes, capacidad de obtener financiación externa ventajosa* y *optimización de las inversiones en activos*, vinculándose por tanto con elementos competitivos relacionados directamente con la captación y gestión de recursos financieros. En definitiva, muestra la percepción que tiene el empresario acerca de la posición financiera de su empresa con respecto al sector.

Del ANOVA efectuado se han obtenido los estadísticos descriptivos de la muestra, en función del sector, para los diferentes factores (tabla 4.45). Hemos marcado con un asterisco el sector o sectores que más valoran cada uno de dichos factores de manera significativa.

Tabla 4.45: Valores medios de los factores competitivos por sectores (entorno)

FACTORES COMPETITIVOS	Industria (N=328)		Construcción (N=210)		Servicios (N=249)	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Percepción de las capacidades, habilidades directivas y responsabilidad social de la empresa (F1)	-0.037	1.005	-0.041	1.04	0.086	0.92
Percepción de la importancia de la política de producto (F2)	-0.02	0.96	-0.14	0.99	0.18 *	1.01
Percepción de la importancia de la innovación (F3)	0.12 *	0.97	-0.23	0.95	0.046	1.07
Percepción relativa de la posición financiera (F4)	0.016	0.95	0.046	1.04	-0.06	1.02

A la vista de los resultados obtenidos, se pone de manifiesto que las empresas que pertenecen al sector industrial son las que más importancia le dan a las cuestiones relativas a la innovación. Además, es la política del producto el factor más valorado por parte de las empresas del sector servicios. En nuestra opinión, ambos resultados se muestran coherentes en tanto que ambos factores podrían considerarse como elementos clave de la competitividad de ambos sectores respectivamente.

A continuación se realiza un análisis cluster sobre las componentes principales para establecer una clasificación de las mismas. Una vez analizados los clusters de 2, 3 y 4 elementos a la luz de los factores, la elección más coherente y que permite una mejor caracterización de los mismos es la que engloba a 3 grupos¹⁸. La tabla 4.46 recoge el número de elementos de cada uno de ellos.

Tabla 4.46: Número de casos en cada conglomerado (entorno)

Conglomerado	1	229
	2	215
	3	172
Válidos		616
Perdidos		200

Posteriormente los clusters serán caracterizados en función de los valores medios que tomen los cuatro factores. La tabla 4.47 recoge el ANOVA efectuado para dichos factores en función de los clusters.

Tabla 4.47: Factores del entorno. ANOVA

ANOVA	F	Sig.
Percepción de las capacidades, habilidades directivas y responsabilidad social de la empresa (F1)	100,4	,000
Percepción de la importancia de la política de producto (F2)	8,6	,000
Percepción de la importancia de la innovación (F3)	43,7	,000
Percepción relativa de la posición financiera (F4)	10,3	,000

¹⁸ El Análisis Cluster se engloba dentro de las técnicas de clasificación no supervisadas, resultando por tanto apropiado para realizar el análisis descriptivo y de carácter exploratorio que estamos desarrollando. Cabe señalar además que en este tipo de técnicas, el criterio para la elección del número de grupos recae sobre el investigador, el cual comprobará a posteriori que los grupos son coherentes, homogéneos y que presentan diferencias evidentes entre sí.

Se observa que en los cuatro casos se han obtenido p-valores inferiores a 0.001, lo que implica la existencia de diferencias estadísticamente significativas y, por tanto, la calidad de los factores como variables discriminantes entre los grupos.

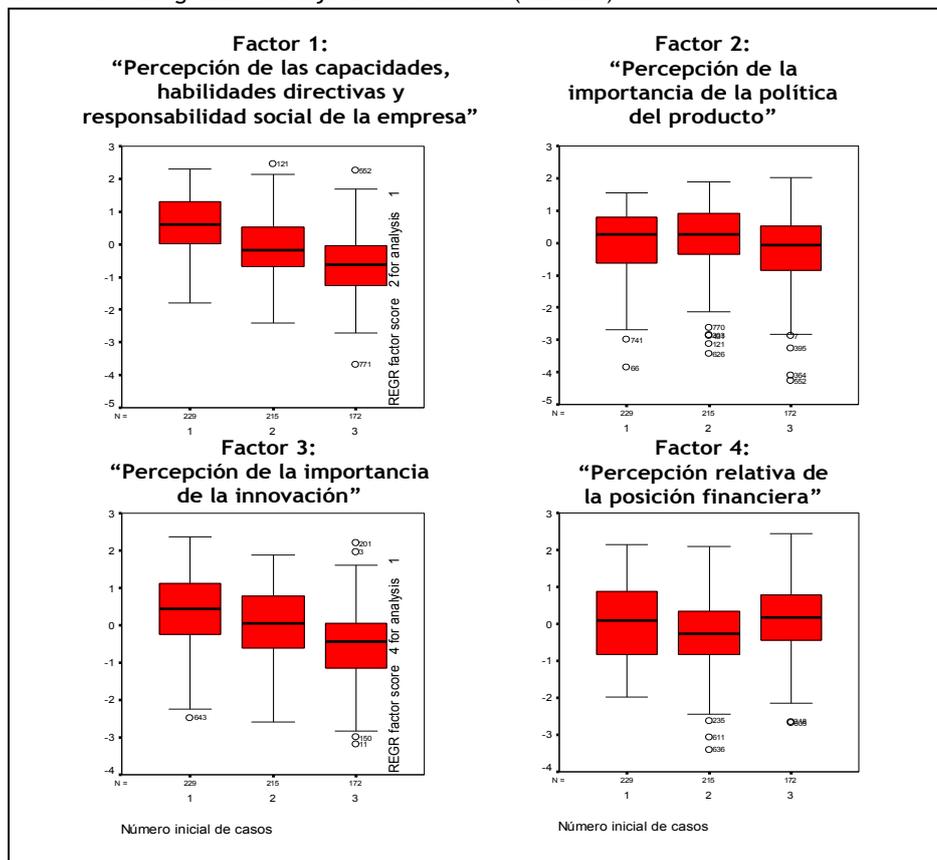
Por otro lado, la siguiente tabla ofrece los valores medios de cada grupo en cada uno de los cuatro factores. Hemos situado entre paréntesis el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media:

Tabla 4.48: Valores medios de los clusters en los factores (entorno)

	Percepción de las capacidades, habilidades directivas y responsabilidad social de la empresa (F1)	Percepción de la importancia de la política de producto (F2)	Percepción de la importancia de la innovación (F3)	Percepción relativa de la posición financiera (F4)
Cluster1	0,6 ** (0,48;0,71)	0,04 (-0,08;0,16)	0,35 ** (0,23;0,47)	0,08 (-0,06;0,22)
Cluster2	-0,14 (-0,25;-0,02)	0,16 (0,03;0,28)	0,04 (-0,09;0,18)	-0,24 * (-0,36;-0,11)
Cluster3	-0,62* (-0,75;-0,49)	-0,25* (-0,42;-0,09)	-0,53 * (-0,66;-0,39)	0,19 (0,05;0,33)

Gráficamente podemos observar, mediante un diagrama de cajas, los 4 factores obtenidos en cada uno de sus tres cluster (gráfico 4.6).

Gráfico 4.6: Diagramas de caja de los factores (entorno)



Al objeto de proceder a la caracterización de los grupos, como se señaló anteriormente, tendremos en cuenta dos referencias: una relativa y una absoluta.

La referencia relativa nos permite comparar las medias de los distintos grupos, de manera que aquellos valores marcados con un asterisco nos van a indicar una media significativamente menor del grupo en comparación con los otros dos; mientras que los señalados con dos asteriscos sugieren justamente lo contrario, esto es, una media significativamente mayor.

Con respecto a la referencia de carácter absoluto, que nos sirve para comparar los niveles del grupo con la media global, hay que señalar que cómo ésta es cero (ya que los valores están normalizados), si el intervalo de confianza de la media del grupo no contiene el cero, entonces dicho grupo, en dicho factor, tendrá una media significativamente distinta de la media global.

Por tanto, y tomando como referencia los resultados obtenidos en la tabla 4.48 y el gráfico 4.6, el análisis de los datos nos revela lo siguiente:

El **Cluster 1** se caracteriza por agrupar empresas que se consideran mejor situadas en cuanto a las capacidades que poseen, habilidades directivas y responsabilidad social, así como le dan mayor importancia a la innovación. Por otro lado, manifiestan tener una relativamente buena percepción de su posición financiera en el mercado y, por último, no perciben que la política del producto tenga una gran importancia sobre la competitividad de la empresa.

En general, este grupo de empresas se caracteriza por tener una buena percepción de las capacidades y habilidades que poseen, de la innovación y del posicionamiento financiero. Llamaremos por tanto a este cluster **“Buena percepción del entorno y del posicionamiento competitivo”**.

En cuanto al **Cluster 2**, éste se caracteriza fundamentalmente por agrupar empresas que se muestran pesimistas en cuanto a su posición financiera al compararse con su sector de actividad. Además, ocupan un

lugar intermedio en cuanto a las percepciones de las capacidades, habilidades y responsabilidad social que manifiestan tener.

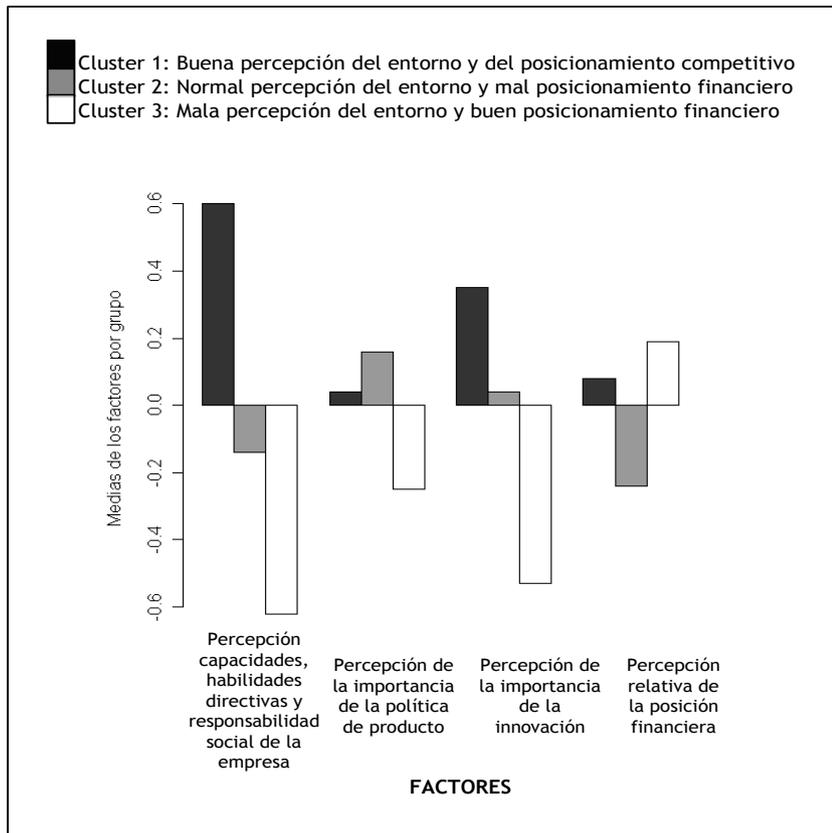
Por tanto, y teniendo en cuenta las características más significativas de este grupo de empresas, hemos denominado a este cluster “Normal percepción del entorno y mal posicionamiento financiero”.

Por último, el **Cluster 3** agrupa empresas que se caracterizan fundamentalmente por contar con un posicionamiento financiero fuerte con respecto al sector. Y, por el contrario, este grupo de empresas sostienen un posicionamiento débil en el resto de los factores considerados, esto es, en la política del producto, en la innovación, así como en las capacidades y habilidades directivas que poseen.

En general, este grupo de empresas se caracteriza por tener una percepción negativa del entorno, pero buena posición de los elementos financieros, de ahí que el cluster haya sido denominado como “Mala percepción del entorno y buen posicionamiento financiero”.

El gráfico 4.7 sintetiza el posicionamiento de estos tres grupos de empresas frente al entorno, para los cuatro factores obtenidos.

Gráfico 4.7: Representación gráfica de los tres clusters (entorno)



4.3.2. Análisis cluster de la estrategia

Para realizar el estudio de la orientación estratégica seguida por las pyme andaluzas, se ha procedido de la misma manera que se realizó con el análisis del entorno competitivo. En efecto, en primer lugar se ha hecho un análisis cluster sobre las componentes principales de las variables originales. A continuación, se establece una clasificación de dichas variables y posteriormente se caracterizan los grupos en función de los valores medios de los factores obtenidos en el análisis factorial.

Dicho análisis, realizado por el método de componentes principales y rotación varimax se llevó a cabo con las 22 variables relacionadas con la orientación estratégica que fueron enumeradas en la **pregunta 22** del cuestionario.

En este sentido, se incluyeron 22 ítems que hacen referencia a aquellos factores de competitividad (**factores competitivos**) que describen el comportamiento estratégico de la organización. De nuevo, se han retenido los factores asociados a autovalores mayores que 1, obteniéndose 5 factores que explican el 55.85% de la varianza total (tabla 4.49).

Tabla 4.49: Varianza total explicada (estrategia)

Factores	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,810	30,955	30,955	3,743	17,013	17,013
2	1,731	7,870	38,825	2,597	11,804	28,816
3	1,349	6,130	44,955	2,439	11,085	39,901
4	1,245	5,659	50,613	1,880	8,546	48,447
5	1,153	5,242	55,855	1,630	7,408	55,855

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La tabla 4.50 muestra la composición de los cinco factores obtenidos en el análisis factorial.

Tabla 4.50: Matriz de componentes rotados (estrategia)

FACTORES COMPETITIVOS	FACTORES				
	1	2	3	4	5
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	,786	,118	,006	,204	,067
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	,760	,113	-,058	,310	,087
Innovación en técnicas y métodos de marketing	,676	,199	,135	,320	,108
Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	,623	,169	,191	,026	,188
Productos en segmentos de alto precio	,603	,012	,356	-,078	-,027
Especialización en segmentos geográficos	,584	-,106	,362	-,063	,243
Influencia en los canales de distribución	,502	,177	,295	,222	,043
Esfuerzo por lograr una marca identificable (*)	,495	,417	,219	,109	-,071
Mantenimiento de niveles bajos de inventario (*)	,366	,214	,085	-,077	,332
Calidad del producto	,025	,689	,160	,019	-,112
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	,146	,680	,274	-,027	,201
Capacidades amplias de servicio al cliente	,146	,630	-,071	,368	,187
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	,169	,576	,003	,209	,247
Innovación en el proceso de fabricación	,082	,190	,756	,149	,126
Capacidad para fabricar productos especializados	,242	-,034	,681	,249	,127
Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	,228	,316	,649	,019	,054
Mejora de los productos existentes (*)	,217	,402	,430	,289	,106
Gama amplia de productos	,185	,107	,145	,803	,057
Desarrollo de nuevos productos	,219	,205	,343	,663	,021
Esfuerzo continuo de reducción del coste	,112	,225	,169	-,059	,717
Precio	,061	-,082	,005	,352	,697
Productividad de los recursos (*)	,179	,404	,259	-,056	,441

(*) Variable no asociada a ningún factor

Analizando la composición de cada uno de los factores, podemos concluir que el primero de ellos resume información directamente relacionada con el *esfuerzo para mejorar la calidad de la publicidad en productos, en segmentos de alto precio; la promoción y publicidad; implantación o desarrollo de tecnologías de la información; la especialización en segmento geográficos; influencia en los canales de distribución e innovación en técnicas y métodos de marketing*. Por ello este factor ha sido etiquetado como **“Marketing” (Factor 1)**. El segundo de los factores incluye el *esfuerzo por el establecimiento de procedimientos de*

calidad del producto; capacidades amplias de servicio a los clientes; calidad del producto, así como determinadas iniciativas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado. Este factor lo hemos etiquetado como “Calidad e imagen del negocio” (Factor 2). El tercero de los factores incluye las variables *innovación en el proceso de fabricación*; esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas y capacidad para fabricar productos especializados, por lo que lo hemos etiquetado como “Innovación” (Factor 3). El cuarto incluye la *amplitud de la gama de productos* y el *desarrollo de nuevos productos*, por lo que lo hemos etiquetado como “Política de producto” (Factor 4). Por último, el quinto factor incluye el *precio* y el *esfuerzo continuo de reducción de costes*, y los hemos denominado “Eficiencia” (Factor 5).

La tabla 4.51 resume los estadísticos descriptivos de la muestra para los factores obtenidos en función del sector. A partir del ANOVA realizado sobre dichos factores, hemos detectado el sector o sectores que más valoran cada uno de dichos factores de manera significativa, habiéndose marcado con un asterisco.

Tabla 4.51: Valores medios de los factores competitivos por sectores (estrategia)

Factores competitivos	Industria (N=328)		Construcción (N=210)		Servicios (N=249)	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Marketing (F1)	-0.134	-0.947	-0.045	0.954	0.273 *	1.037
Calidad e imagen del Negocio (F2)	-0.009	0.975	-0.096	1.065	0.082 *	1.012
Innovación (F3)	0.354 *	0.757	-0.129	0.954	-0.525	1.185
Política de producto (F4)	0.029	0.986	-0.206	0.876	0.115 *	1.103
Eficiencia (F5)	0.029 *	1.048	0.05 *	0.954	-0.109	0.965

A la vista de los resultados obtenidos se observa que las empresas que pertenecen al sector industrial dan más importancia a todas las cuestiones relacionadas con la innovación y con la eficiencia que el resto de empresas de la muestra. Con respecto a las empresas incluidas en el sector de la construcción, indicar que valoran en mayor medida la eficiencia; y, por último, las empresas del sector servicios se posiciona sobre aquellas cuestiones relacionadas con el marketing, la calidad e imagen del negocio y política de producto.

A continuación se realiza un análisis cluster sobre las componentes principales para establecer una clasificación de las mismas. Una vez analizados los clusters de 2, 3 y 4 grupos a la luz de los factores, y partiendo de los mismos argumentos utilizados en el estudio del entorno, se confirma que la elección más coherente y que permite una mejor caracterización de los grupos es la que engloba 3 grupos. La tabla 4.52 recoge el número de elementos de cada uno de ellos.

Tabla 4.52: Número de casos en cada conglomerado (estrategia)

Conglomerado	1	137
	2	302
	3	133
Válidos		572
Perdidos		244

Posteriormente caracterizamos dichos clusters en función de los valores medios que tomen los cinco factores. La tabla 4.53 recoge el ANOVA efectuado para dichos factores en función de los clusters:

Tabla 4.53: ANOVA de los 5 factores (estrategia)

ANOVA	F	Sig.
Marketing (F1)	38,1	,000
Calidad e imagen del negocio (F2)	181,3	,000
Innovación (F3)	23,7	,000
Política de producto (F4)	19,7	,000
Eficiencia (F5)	1,6	,207

Los resultados ponen de manifiesto la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los tres clusters para el factor 5 ($p=0,207$), por lo que se ha procedido a su eliminación y a rehacer el análisis cluster considerando solamente 4 factores (tabla 4.54):

Tabla 4.54: ANOVA de los 4 factores (estrategia)

ANOVA	F	Sig.
Marketing (F1)	38,1	,000
Calidad e imagen del negocio (F2)	181,3	,000
Innovación (F3)	23,7	,000
Política de producto (F4)	19,7	,000

En este caso, todas las diferencias resultan estadísticamente significativas, habiéndose obtenido para los cuatro factores p-valores inferiores a 0.001, lo que implica, por tanto, la calidad de los factores como variables discriminantes entre los grupos.

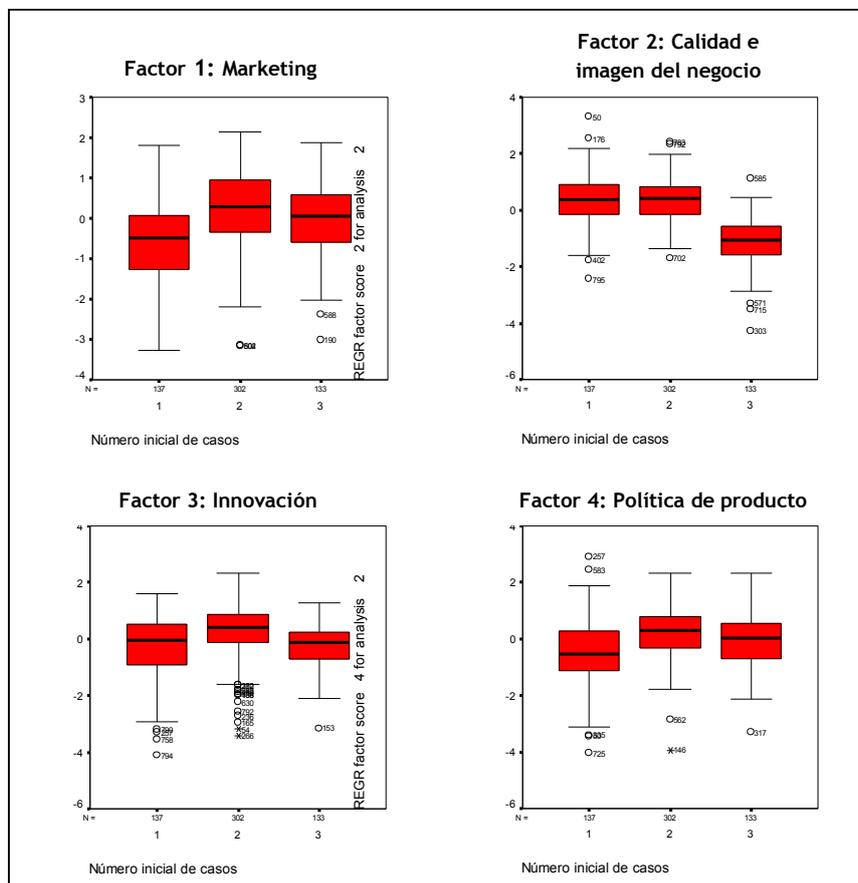
Por otro lado, la siguiente tabla ofrece los valores medios de cada grupo en cada uno de los cuatro factores. Entre paréntesis se ha situado el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media:

Tabla 4.55: Valores medios de los clusters en los factores (estrategia)

	Marketing (F1)	Calidad e imagen del negocio (F2)	Innovación (F3)	Política de producto (F4)
Cluster1	-0.58 * (-0,74;-0,41)	0.32 (0,18;0,47)	-0.33 (-0,54;-0,12)	-0.42 * (-0,63;-0,21)
Cluster2	0.27 ** (0,16;0,38)	0.35 (0,27;0,43)	0.26 ** (0,16;0,36)	0.2 (0,11;0,3)
Cluster3	-0.02 (-0,17;0,13)	-1.13 * (-1,28;-0,98)	-0.25 (-0,39;-0,12)	-0.03 (-0,19;0,14)

Gráficamente podemos observar, mediante un diagrama de cajas, los 4 factores obtenidos segmentados por grupo (gráfico 4.8).

Gráfico 4.8: Diagramas de caja de los factores (estrategia)



Para caracterizar los distintos grupos, procederemos de la misma manera que se hizo con el análisis del entorno. Por un lado compararemos las medias de los distintos grupos, de manera que aquellos valores marcados con un asterisco nos indican una media significativamente menor del grupo sobre los otros dos; y los señalados con dos asteriscos sugieren una media significativamente mayor. Por otro lado, compararemos las medias de cada grupo en cada factor con las medias globales.

Por tanto, y a partir de los resultados expuestos en la tabla 4.55 y del gráfico 4.8, el análisis de los datos obtenidos nos revela lo siguiente:

El **Cluster 1** se caracteriza por agrupar empresas que tan sólo manifiestan una importancia relativa en la calidad e imagen del negocio. De hecho, el resto de factores considerados, como son *Marketing*, *Innovación* y *Política del producto* son valorados significativamente peor, tanto con respecto a los otros grupos como a la media del conjunto de empresas.

Teniendo en cuenta que este grupo de empresas se caracteriza básicamente por la importancia que le dan al factor *Calidad e imagen del negocio*, lo llamaremos “**Alta importancia de la calidad e imagen del negocio**”.

Con respecto al **Cluster 2**, cabe señalar que agrupa al conjunto de empresas que le dan una importancia significativamente mayor que la media global a todos los factores considerados (*Marketing*, *Calidad e imagen del negocio*, *Innovación* y *Política de producto*). Por otro lado, si lo comparamos con los otros dos grupos de empresas, se observa que lidera de manera significativa tanto lo referente al factor *Marketing* como al factor *Innovación*.

Teniendo en cuenta el posicionamiento de este grupo de empresas, y habida cuenta de la importancia que manifiestan darle a los diferentes factores, hemos nombrado a este cluster “**Desarrollo estratégico global**”.

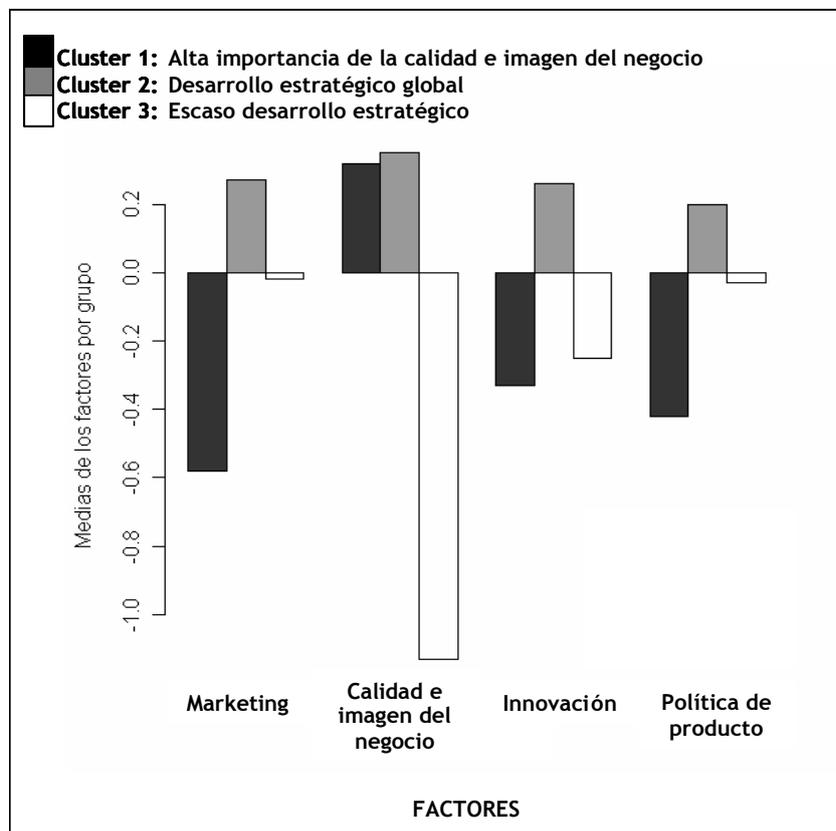
Por último, el **Cluster 3** se caracteriza por agrupar a aquellas empresas que dan una importancia significativamente menor que la media del conjunto de empresas a los factores *Calidad e Imagen del negocio* e *Innovación*. Además, al haber una comparativa con los otros dos grupos de

empresas considerados, de nuevo el factor *Calidad e Imagen del negocio* se sitúa por debajo de los otros dos grupos.

En general, este grupo de empresas se caracteriza básicamente por prestarle poca importancia a la *Innovación* y a la *Calidad e imagen del negocio*. Llamaremos por tanto a este cluster “**Escaso desarrollo estratégico**”.

El gráfico 4.9 sintetiza la posición de los tres grupos de empresas en base a su orientación estratégica y respecto de los cuatro factores obtenidos.

Gráfico 4.9: Representación gráfica de los tres clusters (estrategia)



4.3.3. Análisis cluster de los recursos humanos

Con objeto de poder llegar a conclusiones sobre la importancia del grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos en las pyme de Andalucía y así poder caracterizar la orientación que siguen estas organizaciones, hemos procedido de la misma manera que en el estudio del

entorno y de la estrategia. En primer lugar se realiza un análisis cluster sobre las componentes principales de las variables de recursos humanos para establecer una clasificación de las mismas. Posteriormente los grupos serán caracterizados en función de los valores medios de los factores obtenidos en el posterior análisis factorial.

De nuevo, el análisis cluster se ha efectuado por el método de componentes principales y rotación varimax. Asimismo, se realizó con las 7 variables relacionadas con las prácticas de recursos humanos. De esta forma, en la **pregunta 32** del cuestionario se incluyeron 7 ítems que hacen referencia al desarrollo en la empresa de diferentes prácticas de recursos humanos. De nuevo se retienen los factores asociados a autovalores mayores que 1, de manera que se han obtenido un total de 3 factores que explican el 72.279% de la varianza total.

Tabla 4.56: Varianza total explicada (recursos humanos)

Factores	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.363	48.039	48.039	1.985	28.351	28.351
2	0.942	13.463	61.503	1.704	24.336	52.687
3	0.754	10.777	72.279	1.371	19.592	72.279

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La tabla 4.57 muestra la composición de los factores obtenidos en el análisis factorial.

Tabla 4.57: Matriz de componentes rotados (recursos humanos)

DESARROLLO DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	Factores		
	1	2	3
Grado de desarrollo de prácticas de valoración del rendimiento	,785	,200	,076
Grado de desarrollo de prácticas de formación del personal	,759	,279	,056
Grado de desarrollo de prácticas de reclutamiento y selección	,715	,089	,333
Grado de desarrollo de sistemas de incentivos para el personal	,264	,866	,172
Grado de desarrollo de prácticas de pago y compensación	,200	,848	,260
Grado de desarrollo de prácticas de desafectación	,059	,199	,895
Grado de desarrollo de prácticas de promoción y planes de carrera	,408	,261	,595

Analizando la composición de cada uno de los factores, podemos concluir que el primero de ellos resume información directamente relacionada con el desarrollo del individuo en la empresa, ya que abarca desde que es *reclutado* y *seleccionado* hasta que se le valora el *rendimiento*, pasando por la *formación*. Por ello, este factor ha sido etiquetado como

“Desarrollo del individuo en la organización” (Factor 1). El segundo de los factores incluye *sistemas de incentivos para el personal* así como *pago y compensación*. Este factor lo hemos etiquetado como “Compensación” (Factor 2). Por último, el tercer factor incluye, por una parte, todo lo relacionado con la *promoción y planes de carrera del individuo* y, por otra, aquellas cuestiones relativas a la *desafectación del personal*, por lo que lo hemos etiquetado como “Gestión de efectivos” (Factor 3).

La tabla 4.58 resume los estadísticos descriptivos de la muestra para los factores obtenidos, en función del sector. A partir del ANOVA realizado sobre dichos factores, no se han detectado diferencias significativas entre las medias de los factores en función del sector.

Tabla 4.58: Valores medios de los factores por sectores (recursos humanos)

Factores	Industria (N=204)		Construcción (N=124)		Servicios (N=143)	
	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica	Media	Desviación Típica
Desarrollo del individuo en la Organización (F1)	-0,110	1,009	0,073	0,959	0,015	0,993
Compensación (F2)	-0,061	1,062	0,058	0,964	0,032	0,946
Gestión de efectivos (F3)	-0,054	1,036	-0,069	0,936	0,162	0,994

Como ya se ha comentado, el análisis cluster se ha aplicado sobre las componentes principales de las variables de recursos humanos, al objeto de establecer una clasificación de las empresas en función de este enfoque. Una vez analizados los clusters de 2, 3 y 4 elementos a la luz de los factores, la elección más coherente y que permite una mejor caracterización, teniendo en cuenta los mismos argumentos que hemos utilizado para el análisis del entorno y de la estrategia, es la que engloba a 3 grupos. La tabla 4.59 recoge el número de elementos de cada grupo.

Tabla 4.59: Número de casos en cada conglomerado (recursos humanos)

Conglomerado	1	127
	2	179
	3	179
Válidos		485
Perdidos		331

Posteriormente caracterizamos dichos clusters en función de los valores medios que tomen los tres factores. La tabla 4.60 recoge el ANOVA efectuado para los factores en función de los clusters.

Tabla 4.60: ANOVA de los 3 factores (recursos humanos)

ANOVA	F	Sig.
Desarrollo del individuo en la organización (F1)	27,5	,000
Compensación (F2)	252,7	,000
Gestión de efectivos (F3)	115,5	,000

En todos los casos se han obtenido p-valores inferiores a 0.001, lo que implica la existencia de diferencias estadísticamente significativas y, por tanto, la calidad de los factores como variables discriminantes entre los grupos.

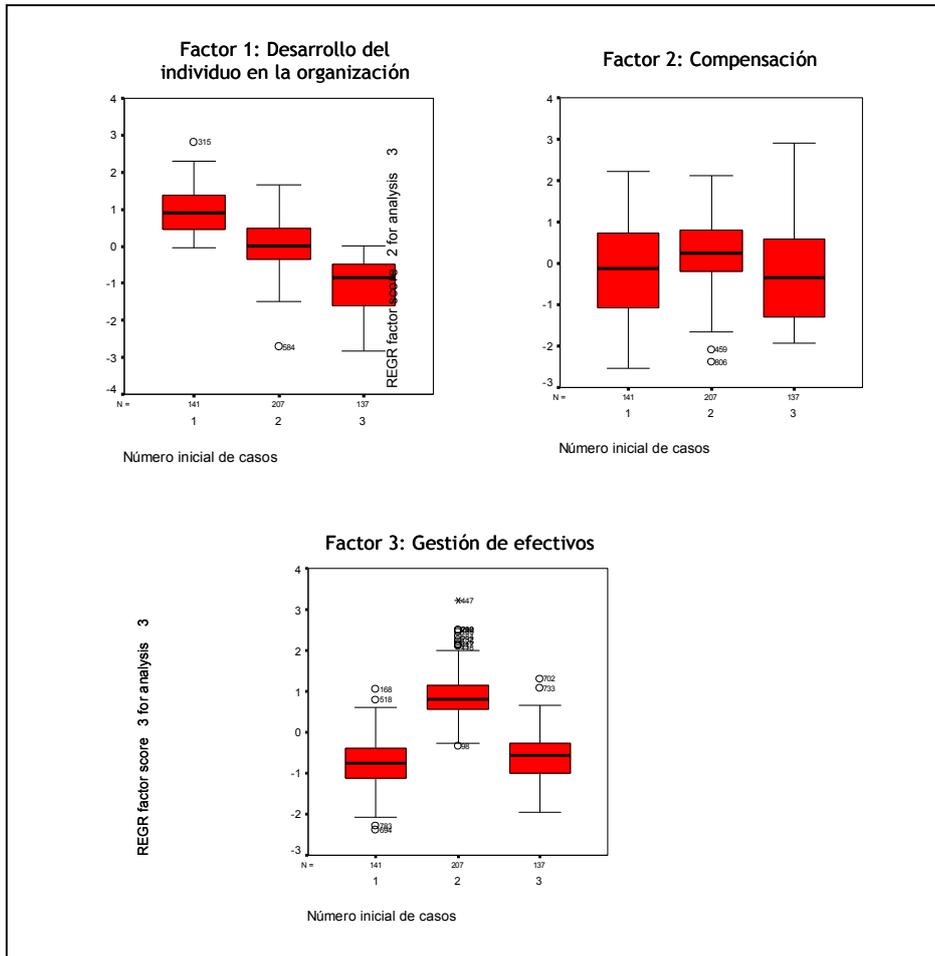
Por otro lado, la siguiente tabla ofrece los valores medios de cada grupo en cada uno de los tres factores. Situamos entre paréntesis el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media.

Tabla 4.61: Valores medios de los clusters en los factores

	Desarrollo del individuo en la organización (F1)	Compensación (F2)	Gestión de efectivos (F3)
Cluster1	-0.15 (-0.32;0.02)	0.86 ** (0.73;0.99)	-0.66 * (-0.8;-0.51)
Cluster2	-0.31 (-0.47;-0.14)	-0.89 * (-0.98;-0.79)	-0.25 (-0.37;-0.13)
Cluster3	0.41 ** (0.3;0.52)	0.27 (0.17;0.37)	0.71 ** (0.59;0.83)

Gráficamente podemos observar, mediante un diagrama de cajas, los 3 factores obtenidos, segmentados por grupo:

Gráfico 4.10: Diagramas de caja de los factores (recursos humanos)



Para caracterizar a los grupos, procedemos de la misma manera que se ha hecho en los casos anteriores. Compararemos, por un lado, las medias de los distintos grupos, de manera que los valores marcados con un asterisco indican una media significativamente menor del grupo sobre los otros dos, mientras que los señalados con dos asteriscos indican una media significativamente mayor del grupo respecto a los otros dos. Por otro lado, compararemos las medias de cada grupo en cada factor con las medias globales.

A partir de los resultados expuestos en la tabla 4.61 y del gráfico 4.10, el análisis de los datos obtenidos nos revela lo siguiente:

El **Cluster1** se caracteriza por agrupar empresas que son significativamente mejor que la media en el desarrollo de prácticas de incentivos, pago y compensación. Sin embargo, en las prácticas de promoción, planes de carrera y desafectación, se encuentran en niveles inferiores a la media global. En lo que respecta al desarrollo del individuo, se encuentran en valores medios.

Por otro lado, si comparamos a este grupo de empresas con los otros dos grupos considerados, se observa que estas organizaciones se caracterizan por tener el mayor grado de desarrollo de prácticas de compensación y de sistemas de incentivos al personal. Por el contrario, presentan un bajo grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos relacionadas con la promoción, planes de carrera y desafectación. El resto de prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, formación del personal y valoración del rendimiento) se desarrollan en las empresas en un plano medio.

En general, este grupo de empresas se caracteriza por potenciar de manera intensa todas las actividades relacionadas con las prácticas de remuneración. Llamaremos a este cluster de **“Desarrollo Intenso de prácticas de Remuneración de recursos humanos”**.

Con respecto al **Cluster2**, éste se caracteriza por agrupar empresas que son significativamente peor que la media de la población en todos los factores considerados. Además este grupo de empresas manifiesta, en comparación con los otros dos grupos, un mínimo desarrollo de las prácticas de remuneración (incentivos y compensación).

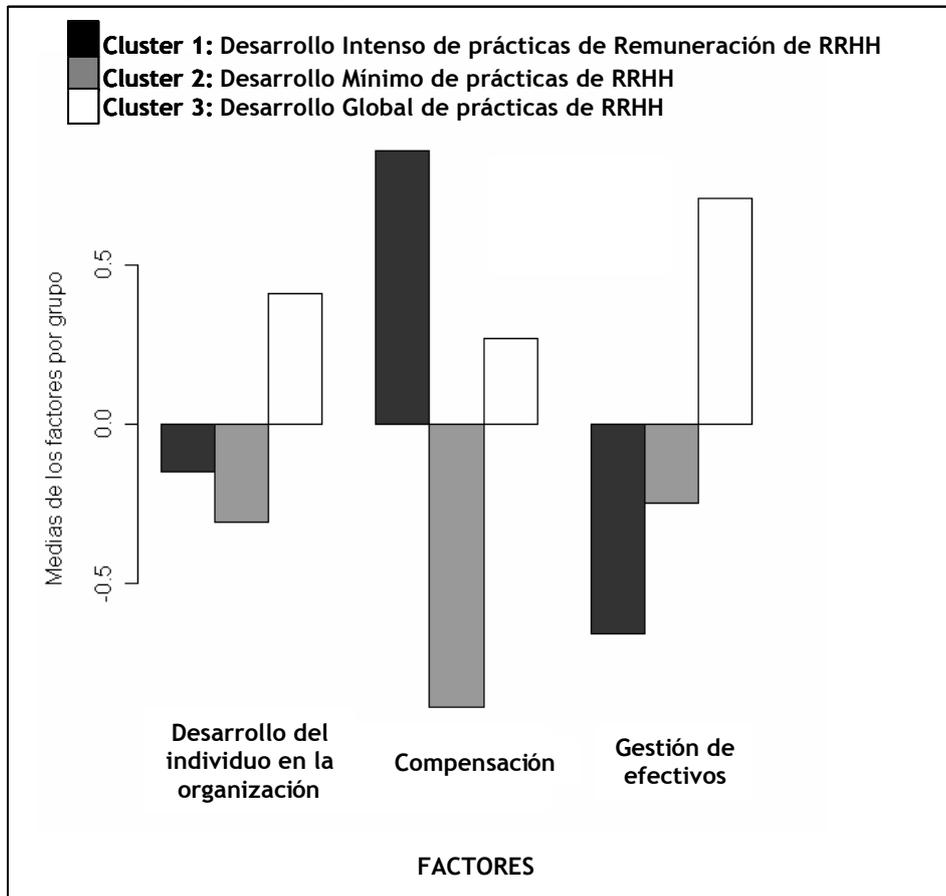
Por tanto y con carácter general, podemos caracterizar a este grupo de empresas por un desarrollo muy limitado de las prácticas de sus recursos humanos. Llamaremos a este cluster de **“Desarrollo Mínimo de prácticas de recursos humanos”**.

Por último, el **Cluster3** se caracteriza por agrupar aquellas empresas que son significativamente mejor que la media en el desarrollo de todas las políticas de recursos humanos. En términos relativos, en comparación con los otros dos grupos, tiene niveles medios significativamente mejores en el desarrollo del individuo en la empresa y en la gestión de efectivos, estando por debajo del grupo 1 en lo que se refiere a sistemas de incentivos.

En general, podemos caracterizar a este grupo de empresas como aquellas que se preocupan ampliamente por sus recursos humanos. Llamaremos a este cluster de “**Desarrollo Global de prácticas de recursos humanos**”.

El gráfico 4.11 sintetiza la posición de los tres grupos de empresas en base al desarrollo de prácticas de recursos humanos, respecto de los tres factores obtenidos.

Gráfico 4.11: Representación gráfica de los tres clusters (recursos humanos)



4.3.4. Contraste de hipótesis

Al objeto de validar las relaciones que se establecen entre los recursos humanos, el entorno y las estrategias formuladas, recogidas en el epígrafe 3.2, se procedió a realizar, por un lado, un ANOVA a partir de los

cluster de recursos humanos para los factores del entorno. Este ANOVA nos permitirá validar la hipótesis H_1 y las subhipótesis H_{11} , H_{12} , H_{13} y H_{14} . Por otro lado, realizaremos un **Análisis de Correspondencias**¹⁹ entre las variables de clase generadas a partir de los respectivos cluster de estrategias competitivas y de recursos humanos. Este Análisis de Correspondencias nos permitirá validar la hipótesis H_2 y las subhipótesis H_{21} , H_{22} , H_{23} y H_{24} . En último lugar realizaremos el **Test de la Chi-cuadrado de Pearson** a partir de los cluster de recursos humanos sobre algunos indicadores clave del desempeño de los trabajadores. Dicho Test nos ayudará a validar la hipótesis H_3 y las subhipótesis H_{31} , H_{32} y H_{33} .

El hecho de utilizar las diferentes herramientas estadísticas se justifica, por un lado, por la naturaleza de las variables con las que contamos en cada momento y, por otro, por el objetivo del estudio, es decir, por el tipo de análisis que se requiera en cada caso.

Para poder determinar las relaciones existentes entre el desarrollo de políticas de recursos humanos por parte de las pyme andaluzas y el entorno organizativo, se procedió, como hemos comentado, a realizar un ANOVA al objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H_1 así como las subhipótesis derivadas.

Para alcanzar nuestro objetivo, se ha considerado de manera formal la variable categórica derivada del cluster de recursos humanos y que pasamos a denominar “Desarrollo de prácticas de recursos humanos” (DESRH). Esta variable nos servirá de base para todos los contrastes que se lleven a cabo. Los tres niveles de esta variable los vamos a etiquetar por tanto de la misma manera que hicimos con los cluster, esto es, (1) *Desarrollo intenso de prácticas de remuneración*; (2) *Desarrollo mínimo de prácticas de recursos humanos* y (3) *Desarrollo intenso de prácticas de recursos humanos*.

¹⁹ El *Análisis de Correspondencias* es una técnica descriptiva que permite representar tablas de contingencia. Los datos de partida para este análisis se corresponden con una matriz X de dimensiones $n \times k$ que representa las frecuencias absolutas observadas en una tabla de contingencia de dos variables, donde la primera se representa por filas y tiene n categorías y la segunda por columnas y tiene k categorías. La metodología fue desarrollada por Benzecri a principios de los años 60 del siglo XX en la Universidad de Renner (Francia). En esencia, se trata de un tipo especial de análisis de componentes principales pero realizado sobre una tabla de contingencia y usando una distancia euclídea ponderada.

A partir de aquí, relacionamos por tanto dicha variable con los factores que resultaron de los 14 ítems que caracterizaban al entorno, de manera que identificamos:

- 1) por un lado, los factores que caracterizan la *percepción que tiene el empresario del entorno en el que opera*, identificados como F2 “percepción de la política de producto” y F3 “percepción de la importancia de la innovación”, y que agrupan 5 ítems de la pregunta 15 del cuestionario;
- 2) por otro lado, los factores que definen la *percepción que tiene el empresario de su posicionamiento competitivo*, identificados como F1 “percepción de las capacidades directivas, habilidades y responsabilidad social de la empresa” y F4 “percepción relativa de la posición financiera”, y que recogen los 9 ítems de la pregunta 17 del cuestionario.

La tabla siguiente agrupa esos 4 factores que caracterizan el entorno:

Tabla 4.62: Factores del entorno

FACTORES DEL ENTORNO			
PERCEPCIÓN DEL ENTORNO		PERCEPCIÓN POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	
F2	F3	F1	F4
Percepción de la política del producto	Percepción de la importancia de la innovación	Percepción capacidades directivas, habilidades y responsabilidad social	Percepción de la posición financiera

Para cruzar los grupos de empresas en función del grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos y de las puntuaciones factoriales obtenidas en las variables del entorno, hemos obtenido los siguientes casos válidos que se recogen a continuación en la tabla 4.63:

Tabla 4.63: Número de casos en cada conglomerado (recursos humanos y entorno)

CONGLOMERADO	1	148
	2	107
	3	155
Válidos		410

Para analizar la percepción que del contexto tienen las empresas de la muestra, se establece la relación entre los tres cluster de recursos humanos con los factores del entorno *Percepción de la política de producto* (F2) y *Percepción de la importancia de la innovación* (F3). Dicha relación queda recogida en la tabla 4.64, que ofrece los valores medios de cada grupo en cada uno de los dos factores. Entre paréntesis situamos el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media:

Tabla 4.64: Valores medios de los clusters de recursos humanos en los factores F2 y F3 de entorno

GRUPOS DE RRHH	PERCEPCIÓN DEL EMPRESARIO	
	POLÍTICA PRODUCTO (F2)	IMPORTANCIA INNOVACIÓN (F3)
Desarrollo Intenso de prácticas de Remuneración de recursos humanos	-0.09 (-0.28;0.1)	-0.19 (-0.39;0.01)
Desarrollo Mínimo de prácticas de recursos humanos	-0.02 (-0.19;0.14)	0.03 (-0.12;0.18)
Desarrollo Global de prácticas de recursos humanos	-0.02 (-0.17;0.13)	0.12 (-0.03;0.27)

A continuación, la tabla 4.65 recoge el ANOVA de dichos factores F2 y F3 en función de los clusters, habiéndose obtenido en todos los casos p-valores inferiores a 0.1:

Tabla 4.65: ANOVA de los factores F2 y F3 (entorno)

ANOVA	F	Sig.
POLÍTICA PRODUCTO (F2)	0,178	,837
IMPORTANCIA INNOVACIÓN (F3)	3,34**	,036

(*) Diferencias estadísticamente significativas: p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01

A la vista de los resultados, podemos concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas ($\alpha=0.1$) entre los grupos de empresas clasificadas en función del grado de desarrollo de sus recursos humanos con la percepción que éstas tienen en relación a la política del producto (Factor 2 del entorno).

Por el contrario, sí existen diferencias estadísticamente significativas en lo que se refiere a la percepción de la importancia de la innovación

(Factor 3 del entorno), teniendo en este caso las empresas del grupo 3 (Desarrollo intenso de prácticas de recursos humanos) una mejor posición que las del grupo 1 (Desarrollo intenso de prácticas de remuneración).

En definitiva, y teniendo en cuenta que la hipótesis H_{11} se definió como:

“ H_{11} : El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por el grado de innovación del entorno en el que opera”,

podemos concluir diciendo que la relación propuesta **se acepta**, ya que se aprecia una vinculación entre la importancia de la innovación (Factor F3) y el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos, habiéndose observado diferencias entre los grupos de empresas 1 y 3.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que la hipótesis H_{12} se definió como:

“ H_{12} : El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por la importancia que tiene la calidad del producto/servicio en el entorno en el que opera”,

podemos concluir diciendo que **no se acepta** esta relación, ya que no existe una dependencia significativa entre la calidad del producto/servicio (Factor F2) y el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos, poniéndose de manifiesto que los tres grupos de empresas tienen la misma apreciación por dicho factor, dándoles el mismo nivel de importancia.

Al objeto de completar las relaciones que se establecen entre los recursos humanos y el entorno en el que operan las empresas, analizaremos la percepción que tienen las empresas de la muestra de su posicionamiento competitivo. Para ello se establece la relación entre los tres cluster de recursos humanos con los factores del entorno “percepción de las capacidades directivas, habilidades y responsabilidad social de la empresa” (F1) y “percepción relativa de la posición financiera” (F4). Dicha relación queda recogida en la tabla 4.66, que ofrece los valores medios de cada

grupo en cada uno de los dos factores, situando entre paréntesis el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media:

Tabla 4.66: Valores medios de los clusters de recursos humanos en los factores F1 y F4 de entorno

GRUPOS DE RRHH	PERCEPCIÓN DEL EMPRESARIO	
	CAPACIDADES DIRECTIVAS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (F1)	POSICIÓN FINANCIERA (F4)
Desarrollo Intenso de prácticas de Remuneración de recursos humanos	-0.13 (-0.33;0.07)	0.05 (-0.22;0.13)
Desarrollo Mínimo de prácticas de recursos humanos	-0.22 (-0.37;-0.06)	-0.09 (-0.26;0.08)
Desarrollo Global de prácticas de recursos humanos	0.04 (-0.1;0.18)	0.14 (-0.01;0.29)

A continuación, la tabla 4.67 recoge el ANOVA de dichos factores F1 y F4 en función de los clusters, habiéndose obtenido en todos los casos p-valores inferiores a 0.1:

Tabla 4.67: ANOVA de los factores F1 y F4 (entorno)

ANOVA	F	Sig.
CAPACIDADES DIRECTIVAS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (F1)	2,81*	,062
POSICIÓN FINANCIERA (F4)	2,41*	,091

(*) Diferencias estadísticamente significativas: p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01

A la vista de los resultados, podemos concluir que existen diferencias estadísticamente significativas ($\alpha=0.1$) entre los grupos de empresas clasificadas en función del grado de desarrollo de sus recursos humanos con la percepción que éstas tienen tanto de las capacidades, habilidades y responsabilidad social de la empresa (Factor 1 del entorno), como de su posición financiera en el entorno (Factor 4 del entorno).

En concreto, las empresas del grupo 3 (Desarrollo intenso de prácticas de recursos humanos) tienen una mejor percepción de su posición competitiva que las del grupo 2 (Desarrollo mínimo de prácticas de recursos humanos). Por otra parte, las empresas del grupo 3 tienen asimismo una mejor percepción de su posición financiera que las del grupo 2.

En definitiva, y teniendo en cuenta que las hipótesis H_{13} y H_{14} se definieron como:

H_{13} : El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por la posición financiera en el entorno.

H_{14} : El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por las capacidades directivas, habilidades y responsabilidad social de la empresa en el entorno en el que opera.

podemos concluir diciendo que **se aceptan las hipótesis H_{13} y H_{14}** , ya que se aprecia una relación significativa no sólo entre la posición financiera de la empresa (Factor F4) con el grado de desarrollo de políticas de recursos humanos, sino también entre las capacidades directivas, habilidades y responsabilidad social de la empresa (Factor F1) con dicho grado de desarrollo de políticas de recursos humanos.

Por tanto, y teniendo en cuenta que la hipótesis genérica H_1 definió como:

H_1 : El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por el entorno en el que opera;

podemos concluir diciendo que se acepta parcialmente, ya que no se ha podido validar la hipótesis H_{12} . Además, las conclusiones de los contrastes de las diferentes hipótesis H_{11} , H_{12} , H_{13} y H_{14} se pueden sintetizar mediante la siguiente tabla:

Tabla 4.68: Contrastes hipótesis H_{11} , H_{12} , H_{13} y H_{14} .

H_{11} , H_{12}	$G3 \gg G1$
H_{13} , H_{14}	$G3 \gg G2$

En este sentido, es muy significativo el papel que desempeñan las empresas que pertenecen al grupo 3. Estas organizaciones, caracterizadas como *Desarrollo global de prácticas de recursos humanos*, manifiestan tener una mejor percepción de su entorno en lo que se refiere a la innovación, que aquellas que pertenecen al grupo 1, identificadas como *Desarrollo intenso de prácticas de remuneración*.

También las empresas que pertenecen al grupo 3 (*Desarrollo global de prácticas de recursos humanos*) tienen mejor percepción de su situación (con respecto a las empresas del sector), tanto desde un punto de vista estratégico como financiero, frente a las empresas que pertenecen al grupo 2 y que fueron caracterizadas como *Desarrollo mínimo de prácticas de recursos humanos*.

Como conclusión, se observa que el cluster 3 de recursos humanos, caracterizado por agrupar empresas que se preocupan ampliamente por sus recursos humanos, son las que con carácter general manifiestan tener una mejor percepción del grado de innovación del entorno en el que operan, así como de su posición competitiva y financiera.

Al objeto de validar las relaciones que se establecen entre los recursos humanos y la estrategia organizativa en las empresas de la muestra, se realizó, como se comentó anteriormente, un **Análisis de Correspondencias**. Básicamente se pretende contrastar la hipótesis clásica del “ajuste”, derivada de la literatura contingente, basada en el hecho de que los recursos humanos han de ser coherentes con la estrategia organizativa.

Las tablas de contingencia que resumen los cluster de estrategia y recursos humanos, en datos absolutos y porcentuales, se recogen en las tablas 4.69 y 4.70 respectivamente.

Tabla 4.69: Tabla de correspondencias grupos de estrategia - grupos de recursos humanos

GRUPOS de ESTRATEGIA	GRUPOS de RRHH			
	Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de recursos humanos	Desarrollo Mínimo prácticas de recursos humanos	Desarrollo Global prácticas de recursos humanos	Margen activo
Alta importancia calidad e imagen del negocio	30	42	26	98
Desarrollo estratégico global	50	63	91	204
Escaso desarrollo estratégico	23	47	37	107
Margen activo	103	152	154	409

Tabla 4.70: Tabla de correspondencias grupos de estrategia - grupos de recursos humanos (%)

GRUPOS de ESTRATEGIA	GRUPOS de RRHH			
	Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de recursos humanos	Desarrollo Mínimo prácticas de recursos humanos	Desarrollo Global prácticas de recursos humanos	Margen activo
Alta importancia calidad e imagen del negocio	29,13%	27,63%	16,88%	23,96%
Desarrollo estratégico global	48,54%	41,45%	59,09%	49,88%
Escaso desarrollo estratégico	22,33%	30,92%	24,03%	26,16%
Margen activo	25,18%	37,16%	37,65%	100,00%

Una vez realizado el Análisis de Correspondencia, las coordenadas resultantes para el cruce de los diferentes cluster se muestran en la tabla siguiente (tabla 4.71):

Tabla 4.71: Coordenadas de las categorías (estrategia-recursos humanos)

			PUNTUACIÓN EN LA DIMENSIÓN	
			1	2
ESTRATEGIA	1	Alta importancia calidad e imagen del negocio (ES1)	-0,55	0,3
	2	Desarrollo estratégico global (ES2)	0,38	0,07
	3	Escaso desarrollo estratégico (ES3)	-0,23	-0,41
RRHH	1	Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de recursos humanos (RRHH1)	-0,15	0,44
	2	Desarrollo Mínimo prácticas de recursos humanos (RRHH2)	-0,4	-0,22
	3	Desarrollo Global prácticas de recursos humanos (RRHH3)	0,5	-0,08

De los resultados obtenidos podemos establecer una serie de conclusiones, para los diferentes cruces entre los clusters de estrategia y de recursos humanos²⁰:

ES1RRHH1: La proximidad de las empresas que previamente fueron categorizadas dentro del **cluster 1 de estrategia** a aquellas incluidas en el **grupo 1 de recursos humanos**, se traduce en que las pyme que no se preocupan por el desarrollo de nuevos productos ni por las técnicas de marketing, y le dan una importancia media a la calidad, imagen del negocio e innovación, son las que desarrollan de manera intensa las prácticas de recursos humanos sólo en lo que se refiere a la remuneración (incentivos y compensación). A partir de aquí, podemos nombrar a este grupo de empresas como **“IMPORTANCIA CALIDAD E IMAGEN NEGOCIO-PRÁCTICAS REMUNERACIÓN RRHH”**

ES2RRHH3: La proximidad de las empresas que previamente fueron categorizadas dentro del **cluster 2 de estrategia** a aquellas incluidas en el **grupo 3 de recursos humanos**, se traduce en que aquellas pyme que se preocupan por mejorar los métodos de marketing, por la innovación en el proceso de fabricación, por la calidad, la política de producto, la imagen del negocio, en definitiva, por desarrollar una estrategia competitiva de su organización, son las que desarrollan de manera intensa una gran variedad de prácticas de recursos humanos. Denominamos por tanto a estas empresas como **“DESARROLLO ESTRATÉGICO GLOBAL-DESARROLLO PRÁCTICAS RRHH”**

ES3RRHH2: La proximidad de las empresas que previamente fueron categorizadas dentro del **cluster 3 de estrategia** a aquellas incluidas en el **grupo 2 de recursos humanos**, se traduce en que las pyme que le dan una importancia moderada a los métodos de marketing, a la innovación en el proceso de fabricación y a la política de producto, desarrollan mínimamente prácticas de recursos humanos en sus organizaciones. Este grupo de empresas podemos nombrarlo como **“ESCASO DESARROLLO ESTRATÉGICO-MÍNIMAS PRÁCTICAS RRHH”**.

²⁰ Los cruces entre los distintos clusters, han sido denotados de la siguiente manera:

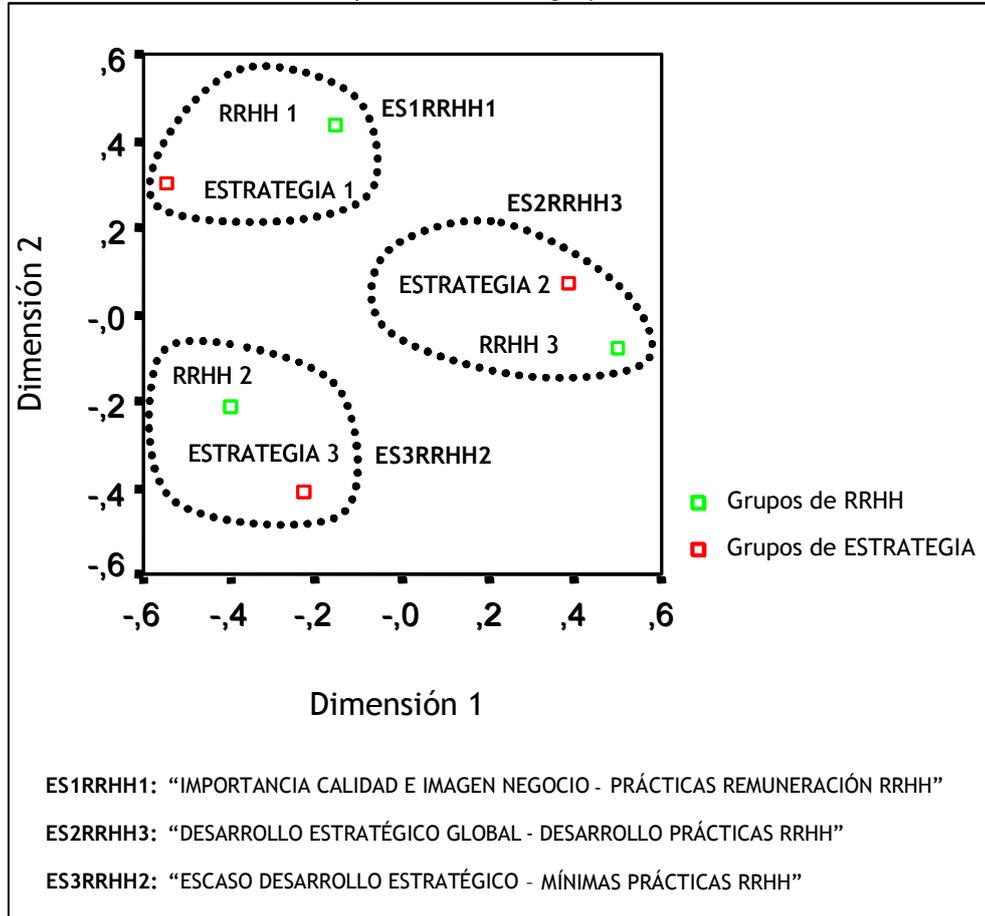
ES1RRHH1: Empresas que pertenecen al cluster 1 de estrategia y 1 de recursos humanos

ES2RRHH3: Empresas que pertenecen al cluster 2 de estrategia y 3 de recursos humanos

ES3RRHH2: Empresas que pertenecen al cluster 3 de estrategia y 2 de recursos humanos

Gráficamente, el Análisis de Correspondencia podría representarse de la siguiente manera:

Gráfico 4.12: Análisis de correspondencia Estrategia y Recursos Humanos



A partir de los grupos de empresas caracterizados según el Análisis de Correspondencias, y teniendo en cuenta que la hipótesis genérica H_2 y sus subhipótesis derivadas se definieron como:

H_2 : La orientación estratégica de la pequeña y mediana empresa condiciona la definición del sistema de gestión de recursos humanos, de manera que:

H_{21} : Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la calidad, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el control.

H₂₂: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la innovación, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso.

H₂₃: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la eficiencia, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el control.

H₂₄: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia el mercado, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso,

podemos concluir que:

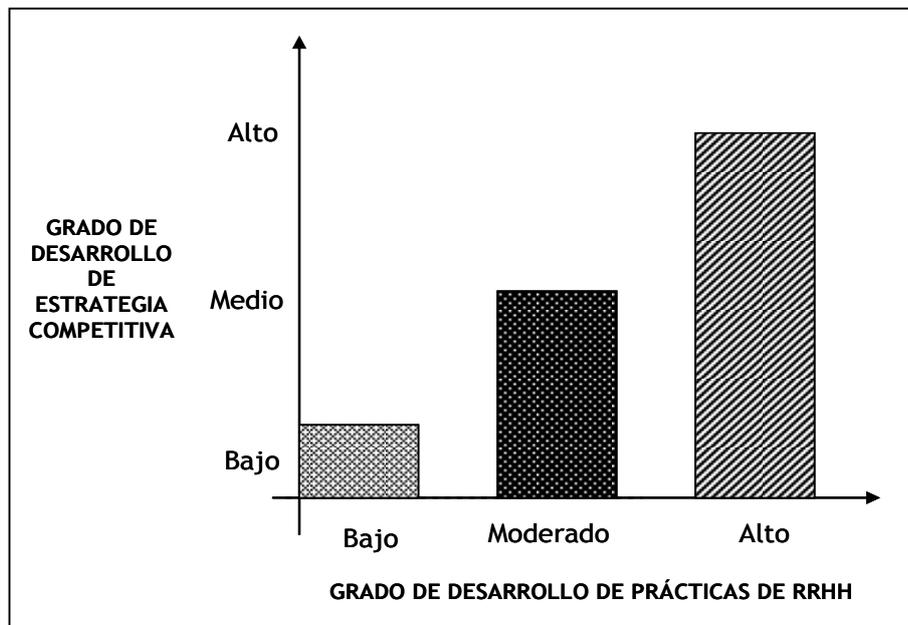
- 1) Las subhipótesis H₂₂ y H₂₄ se verifican. En efecto, el grupo de empresas definido en el Análisis de Correspondencias como ES2RRHH3 (*Importancia factores competitivos-desarrollo prácticas RRHH*) se caracteriza por otorgarle importancia a factores competitivos como la innovación en el proceso de fabricación y, en general, a las estrategias de mercado (promoción y publicidad, especialización en segmentos geográficos, innovación en técnicas y métodos de marketing, etc). Asimismo son las que desarrollan de manera intensa prácticas de recursos humanos, habiendo sido caracterizadas por Walton (1985), tal y como se recogió en el epígrafe 3.2.2, como organizaciones que desarrollan *estrategias de compromiso*.
- 2) La subhipótesis H₂₁ se verifica. Al igual que antes, del Análisis de Correspondencias se desprende que el grupo de empresas definido como ES1RRHH1 (*Importancia calidad e imagen negocio-prácticas remuneración RRHH*) se caracteriza por agrupar aquellas que manifiestan darle importancia a la calidad e imagen del negocio. De la misma manera, estas empresas desarrollan de manera intensa prácticas de remuneración de recursos humanos, concretamente incentivos y compensación, siendo definidas por Walton (1985) como *estrategias de control* (epígrafe 3.2.2).

- 3) No hemos podido validar la **subhipótesis H₂₃** al no haber encontrado argumentos suficientes que soporten esta relación.

Por tanto, podemos concluir diciendo que la hipótesis genérica **H₂** se acepta parcialmente, ya que como acabamos de manifestar, se han validado las subhipótesis **H₂₁**, **H₂₂** y **H₂₄**, pero no así la subhipótesis **H₂₃**. No obstante, y con carácter general, hemos encontrado una relación significativa relevante entre la estrategia que sigue la pequeña y mediana empresa y la orientación que adopta en cuanto a sus políticas de recursos humanos. En este sentido, esta relación queda ilustrada en el gráfico 4.13.

El siguiente gráfico nos muestra dicha relación:

Gráfico 4.13. Relación grado de desarrollo “estrategia-prácticas recursos humanos”



A la vista del gráfico y con carácter general podemos establecer que las pequeñas y medianas empresas que se preocupan por el desarrollo de una estrategia competitiva, son las que desarrollan de manera intensa las prácticas de recursos humanos. Asimismo, las pequeñas y medianas empresas que desarrollan su estrategia competitiva de manera moderada, también practican un desarrollo moderado de las prácticas de recursos humanos. Por último, las pequeñas y medianas empresas que no manifiestan desarrollar de manera específica una estrategia competitiva, se preocupan básicamente por las prácticas de remuneración (incentivos y compensación) de sus recursos humanos.

Por último, trataremos de relacionar los tres grupos en los que hemos clasificado a las pyme en función de la influencia que tiene el desarrollo de las políticas de recursos humanos sobre el funcionamiento interno de la empresa; concretamente sobre el desempeño de los trabajadores a través de determinados indicadores clave.

Validaremos pues la hipótesis H₃, que quedó definida como:

H₃: Un mayor desarrollo integrado de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas, tiene efectos positivos sobre el funcionamiento interno de la empresa.

Asimismo se procederá a la validación de las subhipótesis derivadas H₃₁, H₃₂ y H₃₃, que relacionan los 3 grupos de empresas de recursos humanos con tres indicadores clave de desempeño de los recursos humanos.

Al objeto de poder validar estas hipótesis, y dada la naturaleza de los datos, se usará el test de la chi-cuadrado de Pearson con un nivel de significatividad de 0,05. En cada caso se incluye la distribución de frecuencias porcentuales por filas, al objeto de poder interpretar los resultados, y el p-valor del test.

La hipótesis H₃₁ se definió como: *“El desarrollo de las políticas de Recursos Humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de absentismo”*.

Para tratar de validar esta relación, partimos de la tabla de contingencia 4.72 y del test de la Chi-cuadrado de Pearson realizado (tabla 4.73), que se muestran a continuación:

Tabla 4.72: Tabla de contingencia Cluster recursos humanos - Absentismo alto

GRUPOS DE RRHH	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su empresa					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de RH	62	31	21	8	3	125
	49,6%	24,8%	16,8%	6,4%	2,4%	100%
Desarrollo Mínimo prácticas de RH	96	39	24	8	10	177
	54,2%	22%	13,6%	4,5%	5,6%	100%
Desarrollo Global prácticas de RH	82	44	35	8	4	173
	47,4%	25,4%	20,2%	4,6%	2,3%	100%
Total	240	114	80	24	17	475
	50,5%	24%	16,8%	5,1%	3,6%	100%

Tabla 4.73: Test Chi-cuadrado de Pearson

Chi-cuadrado	
Valor	7.61
gl	8
Sig.asintótica (bilateral)	0,47

Teniendo en cuenta que el resultado obtenido en el p-valor es muy alto (0.47), el test Chi-cuadrado de Pearson nos indica que se acepta la hipótesis nula (H_0) de independencia, lo que significa que no existe relación entre las dos variables consideradas. Por tanto, concluimos diciendo que las políticas de recursos humanos adoptadas por las pequeñas y medianas empresas no están relacionadas con el absentismo del personal; **rechazando** consecuentemente la **hipótesis H_{31}** .

La hipótesis H_{32} , por su parte, se definió como: *“El desarrollo de las políticas de Recursos Humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de rotación del personal”*.

De nuevo partimos de la tabla de contingencia y del test de la Chi-cuadrado de Pearson, los cuales se muestran a continuación (tablas 4.74 y 4.75):

Tabla 4.74: Tabla de contingencia Cluster recursos humanos - Rotación elevada

GRUPOS DE RRHH	Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su empresa					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de RH	52	26	30	11	6	125
	41,6%	20,8%	24%	8,8%	4,8%	100%
Desarrollo Mínimo prácticas de RH	80	45	29	19	4	177
	45,2%	25,4%	16,4%	10,7%	2,3%	100%
Desarrollo Global prácticas de RH	60	52	38	15	8	173
	34,7%	30,1%	22%	8,7%	4,6%	100%
Total	192	123	97	45	18	475
	40,4%	25,9%	20,4%	9,5%	3,8%	100%

Tabla 4.75: Test Chi-cuadrado de Pearson

Chi-cuadrado	
Valor	9.5
gl	8
Sig.asintótica (bilateral)	0,3

Al igual que antes, el resultado obtenido en el p-valor es muy alto (0.3), lo que nos lleva a aceptar de nuevo la hipótesis nula de independencia, no existiendo consecuentemente relación entre las dos variables consideradas. Por tanto, concluimos diciendo que las políticas de recursos humanos adoptadas por las pequeñas y medianas empresas no están relacionadas con la rotación del personal; de manera que se **rechaza la hipótesis H₃₂**.

Por último, la hipótesis H₃₃ se definió como: *“El desarrollo de las políticas de Recursos Humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles conflictividad laboral”*.

La tabla de contingencia y el test de la Chi-cuadrado de Pearson se muestran a continuación (tablas 4.76 y 4.77):

Tabla 4.76: Tabla de contingencia Cluster recursos humanos - conflictividad

GRUPOS DE RRHH	Grado de conflictividad		
	Bajo	Medio	TOTAL
Desarrollo Intenso prácticas de Remuneración de RH	121 (98,4%)	2 (1,6%)	123 (98,37%)
Desarrollo Mínimo prácticas de RH	165 (97,1%)	5 (2,9%)	170 (97,06%)
Desarrollo Global prácticas de RH	161 (95,8%)	7 (4,2%)	168 (95,83%)
Total	447 (97,0%)	14 (3,0%)	461 (100%)

Tabla 4.77: Test Chi-cuadrado de Pearson

Chi-cuadrado	
Valor	1.57
gl	2
Sig.asintótica (bilateral)	0,46

De la misma manera que en los dos casos anteriores, el resultado obtenido en el p-valor nos aporta un valor muy alto (0.46), teniéndose que aceptar la hipótesis nula de independencia, lo que nos lleva a concluir diciendo que las políticas de recursos humanos adoptadas por las pequeñas y medianas empresas no están relacionadas con la conflictividad; por tanto, se **rechaza la hipótesis H₃₃**.

Teniendo en cuenta que las tres subhipótesis H_{31} , H_{32} y H_{33} no han sido validadas, se puede concluir diciendo que la hipótesis genérica H_3 también debe ser consecuentemente rechazada, de manera que no ha quedado demostrado que un mayor desarrollo de políticas de recursos humanos en las pyme influye en el desempeño de los recursos humanos, por lo que no influye en el desempeño de los recursos humanos, en cuanto a rotación, absentismo y conflictividad laboral se refiere.

Una explicación a esta conclusión podría encontrarse a partir de los resultados que se obtuvieron en el análisis descriptivo, que revelaron que la percepción del clima laboral en las pequeñas y medianas empresas andaluzas por parte de sus directivos es, en general, muy positiva. En efecto, si el clima laboral es bueno, consecuentemente, no se dan conflictos ni absentismo en estas organizaciones, al menos, con el suficiente peso como para que afecte al ambiente laboral.

En este sentido, y como se apuntó anteriormente, se manifiesta Wilkinson (1999) cuando señala que el hecho de que el pequeño tamaño sea fuente de oportunidades en la gestión de los recursos humanos, es debido al buen clima laboral que existe en este tipo de organizaciones, fundamentado en una alta flexibilidad y motivación laboral, así como en unos magníficos canales de comunicación (Rubio y Aragón, 2005). De igual manera, el Bolton Committee Report (1971) argumentó que las pyme se caracterizan por tener una gran flexibilidad y unos bajos niveles de conflicto.

Otra explicación podría encontrarse en que estas empresas pueden desarrollar estrategias de recursos humanos y sin embargo no están recogidas de manera explícita, de ahí que no se haya podido encontrar relación entre las políticas de recursos humanos y los indicadores de desempeño antes citados.

Por último, señalar que debido a la naturaleza de las relaciones que se establecen en el seno de las pyme, puede que las políticas tradicionales que se desarrollan en las grandes organizaciones no sean aplicables al ámbito de la pequeña y mediana empresa, debiendo diseñarse políticas específicas para este tipo de organizaciones.

A modo de resumen, la siguiente tabla recoge de manera sintética la contrastación de las hipótesis planteadas y los resultados que finalmente han sido obtenidos:

Tabla 4.78: Resultados de la contrastación de las hipótesis

HIPÓTESIS		RESULTADOS
Hipótesis 1: Influencia de factores en las políticas de recursos humanos en las pyme		Parcialmente contrastada
Hipótesis 1.1	<i>El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por el grado de innovación del entorno en el que opera</i>	Contrastada
Hipótesis 1.2	<i>El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por la importancia que tiene la calidad del producto/servicio en el entorno en el que opera</i>	No contrastada
Hipótesis 1.3	<i>El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por su posición financiera en el entorn</i>	Contrastada
Hipótesis 1.4	<i>El grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas está condicionado por las capacidades, habilidades y responsabilidad social de la empresa en el entorno en el que opera</i>	Contrastada
Hipótesis 2: Influencia de la orientación estratégica de la pyme sobre las políticas de recursos humanos		Parcialmente contrastada
Hipótesis 2.1	<i>Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la calidad, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el control</i>	Contrastada
Hipótesis 2.2	<i>Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la innovación, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el compromiso</i>	Contrastada
Hipótesis 2.3	<i>Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la eficiencia, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el control</i>	No contrastada
Hipótesis 2.4	<i>Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia el mercado, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el compromiso</i>	Contrastada
Hipótesis 3: Influencia del desarrollo de políticas de recursos humanos sobre el funcionamiento de la pyme		No contrastada
Hipótesis 3.1	<i>El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de absentismo</i>	No contrastada
Hipótesis 3.2	<i>El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de rotación del personal</i>	No contrastada
Hipótesis 3.3	<i>El desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de conflictividad laboral</i>	No contrastada

Con carácter general hemos podido establecer una vinculación entre los factores del entorno y las políticas de recursos humanos desarrolladas por las pequeñas y medianas empresas andaluzas. Asimismo, y con carácter general, la orientación estratégica seguida por estas organizaciones influye en las políticas de recursos humanos adoptadas por las mismas.

Finalmente, no se ha podido encontrar ningún tipo de relación entre las políticas de recursos humanos seguidas por las pequeñas y medianas empresas de Andalucía y el desempeño de los trabajadores, a través de la conflictividad, rotación y absentismo laboral.

Las implicaciones de todos estos análisis se plantearán en el siguiente capítulo de conclusiones.

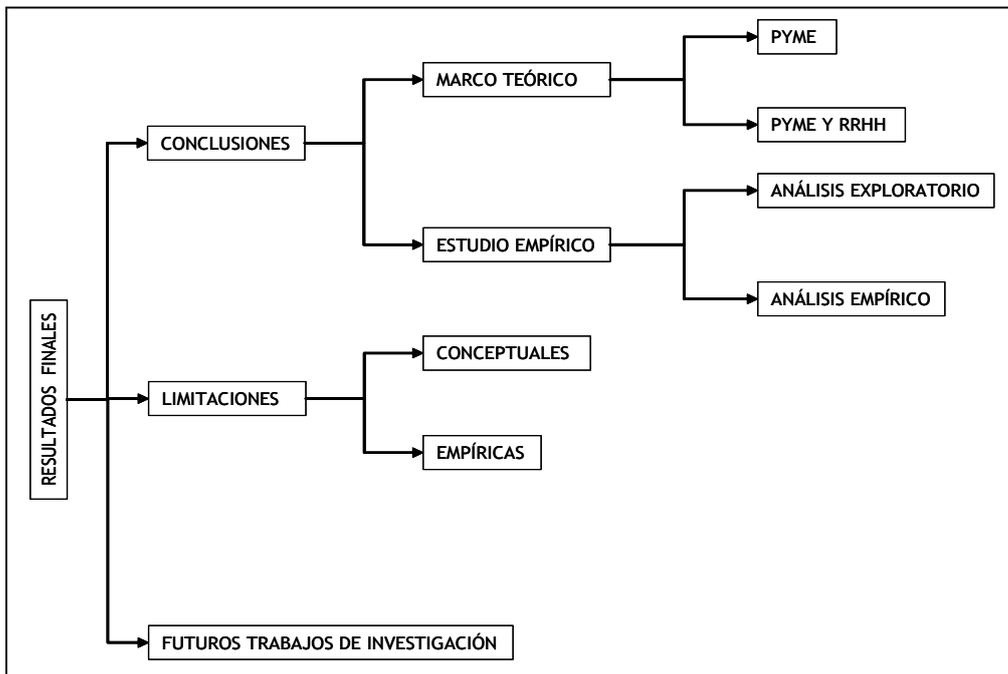
Capítulo 5

Conclusiones, Limitaciones y Futuros trabajos de Investigación

Este último capítulo lo dedicaremos a exponer las implicaciones que se derivan de los resultados obtenidos en la presente investigación. Asimismo se identificarán las limitaciones encontradas a lo largo del estudio junto con futuros trabajos de investigación que se derivan del mismo.

En este sentido, hemos estructurado el capítulo de acuerdo con el siguiente orden (ver figura 5.1): en primer lugar haremos referencia a las conclusiones del marco teórico que resultan del análisis de la revisión bibliográfica efectuada y de la literatura existente sobre el tema, expuestas a lo largo de los tres primeros capítulos. A continuación, describimos las conclusiones obtenidas del estudio empírico realizado, tanto del análisis descriptivo como del análisis de clasificación, caracterización y validación de hipótesis. Ambos han sido desarrollados en el capítulo 4, a partir de la propuesta efectuada de la definición de hipótesis planteadas en el epígrafe 3.2 del tercer capítulo. Posteriormente, haremos referencia a las limitaciones que hemos identificado en la presente investigación, tanto desde el punto de vista conceptual como las derivadas del desarrollo empírico y de la metodología utilizada. Para finalizar, se apuntan posibles trabajos futuros de investigación con los que podría avanzarse en la comprensión de la gestión de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas y que han ido surgiendo a lo largo de la presente investigación.

Figura 5.1: Estructura de las conclusiones



5.1. Conclusiones

Tras la revisión de la bibliografía efectuada sobre las particularidades de la gestión de recursos humanos en las pyme, a continuación exponemos diversas conclusiones a las que hemos llegado, así como otras derivadas del estudio empírico realizado, tanto en lo referente al análisis descriptivo, como de las hipótesis planteadas en el capítulo 3.

5.1.1. Conclusiones del marco teórico

De la revisión de la literatura realizada en el ámbito de los recursos humanos, contextualizada para las pequeñas y medianas empresas, podemos extraer una serie de conclusiones interesantes, que pasamos a exponer a continuación.

Se ha puesto de manifiesto la importancia económica y social de las pequeñas y medianas empresas, que ha propiciado en nuestro entorno más próximo, la Unión Europea, una preocupación por fomentar medidas, tanto para la creación de nuevas empresas como para su consolidación. Entre éstas destacan las políticas dirigidas a la formación de los empresarios así como aquellas encaminadas a favorecer mejores condiciones de acceso y coste de la financiación de las empresas.

Es necesario desarrollar una política comunitaria para las pequeñas y medianas empresas dirigida a liberar el gran potencial sin explotar de las pyme para crear crecimiento y empleo en la Unión Europea. De esta forma, estas empresas ganarán en competitividad, en particular mediante la promoción del espíritu empresarial, un mayor acceso a los mercados interior y exterior, una simplificación de la legislación comunitaria, una mejora de su potencial de crecimiento y una cooperación efectiva con las partes interesadas en las pequeñas y medianas empresas. No obstante y, a pesar del esfuerzo realizado por la Administración para favorecer el entorno de las pyme, es necesario continuar con el desarrollo de acciones que mejoren su entorno burocrático, su organización interna y productiva, la inversión en intangibles, etc.

En este sentido, promover y favorecer políticas de gestión de recursos humanos acordes a las particularidades de este tipo de empresas, les facilitaría poder enfrentarse con éxito a esos nuevos retos a los que se enfrenta hoy en día la pequeña y mediana empresa, como son la globalización de los mercados, la renovación tecnológica, entre otros. De hecho, se ha puesto de manifiesto la importancia y el interés creciente en los últimos años por la gestión de los recursos humanos en el ámbito de la pyme (Katz et al., 2000; Tanskey y Heneman, 2003; Wilkinson, 1999) debido, fundamentalmente, al peso cuantitativo y cualitativo que tienen sobre la economía de un país. No obstante, siguiendo a Huselid (2003), dicha contribución resulta aún insuficiente, pues sabemos muy poco sobre la práctica de los recursos humanos en estas organizaciones.

Por otro lado, también ha resultado evidente que los recursos humanos están vinculados directamente a la supervivencia, al éxito y a la competitividad de la pequeña y mediana empresa (Aragón y Rubio, 2005;

Aragón y Sánchez, 1999; Mathis y Jackson, 1991; McEvoy, 1984; Pfeffer, 1994; Rogoff et al., 2004; Rubio, 2004; Rubio y Aragón, 2002).

El desarrollo de prácticas de recursos humanos más difundido en el ámbito de las grandes organizaciones (Cully et al., 1999; Barret, 1999; Wilkinson, 1999), se lleva a cabo en las pequeñas y medianas empresas de una manera mucho más informal, a pesar de que se ha demostrado que favorece tanto la productividad como la supervivencia de éstas (Bacon y Hoque, 2005), contribuyendo a la consecución de un rendimiento superior (Hayton, 2003; Way, 2002; Rogoff et al., 2004; Aragón y Rubio, 2005).

En este sentido, las pequeñas y medianas empresas, con oportunidades, mercados y recursos limitados, deben usar todas las herramientas disponibles para mejorar el rendimiento y asegurar su supervivencia (Gulbro et al., 2004), entre las que los recursos humanos parecen configurarse como un factor esencial.

Según Bacon y Hoque (2005), existen influencias, tanto de carácter interno como externo, que explican la adopción de prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. Como influencias externas apuntan el gobierno corporativo, control de la propiedad y sindicatos. Entre las internas destacan la cualificación de la mano de obra y la formación de los directivos profesionales, de ahí que en aquellas pyme que emplean una alta proporción de mano de obra cualificada, los empleados son vistos como activos en los que los directivos están dispuestos a invertir (Grugulis, 2000; Ram, 1999).

En definitiva, y siguiendo a McEvoy (1984), si no se le da a la gestión de los recursos humanos el valor que requiere, ésta puede ser una de las principales causas de fracaso en las pyme; además, hace que no se aproveche todo su potencial.

La literatura reconoce en la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas una serie de particularidades que la hacen diferir de la que realizan las grandes empresas (Renuka y Venkateshwara, 2006), de ahí que el modelo integrador definido en el capítulo 2 por Martín et al. (2004), y recogido en la figura 2.1, pensamos que puede ser aplicado al ámbito de la pequeña y mediana empresa en la medida en que se adecúe a las características de este tipo de organizaciones.

Esto es, variables como el tamaño, que influye de una manera determinante en la estructura organizativa de estas empresas; sector, que determina los mercados y el tipo de estrategias competitivas de las pyme; y, en general, el entorno, que condiciona el ámbito de actuación de estas empresas, deben ser recogidas de manera específica para que dicho modelo, aplicado a nivel de las grandes organizaciones, pueda ser utilizado para explicar el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas.

De ahí que, partiendo de la literatura contextual, se han podido establecer relaciones entre determinados factores del entorno competitivo de las pequeñas y medianas empresas con las políticas de recursos humanos adoptadas. De hecho, variables como la innovación, la calidad del producto/servicio, factores financieros así como el grado de responsabilidad de las empresas, han sido vinculados directamente con el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos en las pyme.

Además, desde la perspectiva contingente, se ha puesto de manifiesto cómo la estrategia de la organización es uno de los factores que condiciona las políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. En efecto, se han establecido relaciones entre las políticas de recursos humanos orientadas hacia el control con un desarrollo de estrategias por parte de las pyme enfocadas hacia la calidad y la eficiencia. Igualmente se han vinculado las políticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso con el desarrollo de estrategias enfocadas hacia la innovación y el mercado en este tipo de organizaciones.

Por último, la perspectiva configuracional nos permite establecer relaciones entre los sistemas de políticas de recursos humanos adoptados por las pyme y el desempeño organizativo, a través de tres indicadores básicos, como son: absentismo, rotación y conflictividad laboral.

5.1.2. Conclusiones del estudio empírico

5.1.2.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo efectuado se llevó a cabo con la intención de alcanzar un mayor conocimiento de las peculiaridades y características de las pequeñas y medianas empresas andaluzas. En este sentido, se atendieron

las tres principales áreas del estudio, como son el entorno de las empresas, su orientación estratégica así como la gestión de sus recursos humanos.

De los resultados obtenidos se desprenden una serie de conclusiones que pueden contribuir a la caracterización de este tipo de empresas en relación con los parámetros que nos interesan.

En general, y con respecto a la percepción que las pyme tienen del entorno competitivo, destacamos el alto grado de desarrollo de la innovación. La calidad del producto/servicio ofertado y su variedad son elementos importantes para la competencia del sector. No obstante, y a pesar de que no se han encontrado diferencias significativas en cuanto al tamaño de las empresas, sí se han apreciado diferencias en cuanto a la percepción que tienen del entorno a nivel sectorial. En este sentido, las pyme que pertenecen al sector de la construcción son las que manifiestan una opinión más desfavorable, cuestión que puede deberse a que aspectos como la innovación o la variedad de los productos y servicios son variables menos relevantes para dicho sector, a diferencia de los otros dos sectores considerados (industria y servicios), donde estas variables se posicionan como críticas para su competitividad.

Por otra parte, también es importante resaltar el hecho de que la mayoría de las empresas consideran que su posicionamiento en el mercado es mucho mejor que el de la competencia, destacándose en este caso una visión excesivamente optimista por parte de estas organizaciones. No existe en este caso diferencias significativas ni a nivel sectorial ni en cuanto al tamaño de las empresas.

Como conclusiones más relevantes en relación con la orientación estratégica de las empresas podemos señalar que, con carácter general, las decisiones estratégicas adoptadas por las pequeñas y medianas empresas andaluzas son diferentes en los tres sectores considerados, prestándose más atención a las variables más críticas en función de cada sector. En este sentido, en el ámbito del sector industrial tienen mayor relevancia los factores relacionados con la innovación, la calidad y la productividad de los recursos. En el sector servicios, sin embargo, la mayor importancia se manifiesta en cuestiones relativas a la publicidad, al marketing y a las capacidades de servicio al cliente. Por último, las empresas que pertenecen al sector de la construcción se caracterizan por una menor preocupación en

una gran parte de los factores competitivos. Esta circunstancia quedó justificada por el crecimiento que ha sufrido este sector en los últimos tiempos y que ha contribuido a que no exista una necesidad de preocupación por las cuestiones estratégicas en general.

Con respecto al tamaño de las empresas, cabe señalar que no se aprecian diferencias significativas. Recordemos que el tamaño es también una fuente de oportunidades, y las pequeñas y medianas empresas pueden adaptar sus orientaciones estratégicas a los requerimientos del mercado gracias a que suelen presentar estructuras de carácter flexible.

En cuanto a los recursos humanos, las conclusiones más significativas se encuentran en el hecho de que la mayoría de las pyme no cuentan con un departamento específico de recursos humanos, si bien esta cifra se va reduciendo cuanto mayor va siendo el tamaño de las empresas. Aquellas organizaciones que cuentan con dicho departamento no pertenecen de manera significativa a un sector concreto y la mayoría cuenta con una sola persona, correspondiendo esta situación a las microempresas.

Asimismo, son estas empresas (las que cuentan con menos de 10 trabajadores), las que en su gran mayoría el departamento de recursos humanos desarrolla planificación estratégica, siendo ésta a corto plazo, y teniendo lugar sobre todo en las empresas que pertenecen al sector industrial. En el resto de empresas, la planificación estratégica se sitúa en torno al 50%.

Existe además un desarrollo moderado de las prácticas de recursos humanos, de manera que del peso que conceden las empresas a cada una de las actividades, se puede deducir una orientación tradicional de la gestión de los recursos humanos. En este sentido, las prácticas más relevantes se basan fundamentalmente en la evaluación-compensación, utilizando para ello instrumentos de motivación ligados exclusivamente a la formación y compensación monetaria, como evidencia, por ejemplo, la relativa menor utilización de técnicas de gestión de carreras. A nivel sectorial se observan diferencias significativas tanto en el desarrollo de prácticas de *promoción y planes de carrera* como de *incentivos al personal*, siendo el sector industrial el que presenta un menor nivel de desarrollo de dichas prácticas, frente a los otros dos sectores considerados. Por el contrario, no se aprecian diferencias significativas en función del tamaño de las empresas.

En relación a los indicadores del desempeño de los recursos humanos estudiados, la única variable que presenta diferencias significativas es la *rotación del personal*, que alcanza valores más altos en el sector de la construcción que en los otros dos sectores considerados. Además, son las organizaciones de tamaño intermedio las que cuentan con menores niveles de rotación, frente a los otros dos grupos de empresas. A pesar de que no hemos encontrado evidencias en la literatura que soporten estos resultados, este resultado parece sorprender ya que podemos suponer que un menor tamaño implica una mayor flexibilidad y un mayor acercamiento y proximidad entre los trabajadores, lo que llevaría a la existencia de un mejor clima laboral y, en su caso, de una menor rotación. Por el contrario, un mayor tamaño en la organización permitiría un mayor desarrollo de políticas de recursos humanos, lo que de alguna manera contribuiría a reducir el nivel de rotación en la misma.

En definitiva, la percepción que ostentan los directivos de las pyme andaluzas acerca del clima laboral de sus empresas es, con carácter general, muy positivo.

Por último, y para concluir con el análisis descriptivo, definiremos el perfil de las pequeñas y medianas empresas andaluzas. Para ello haremos referencia al sector de actividad al que pertenecen, así como al tamaño, esto es, número de trabajadores que poseen. Con respecto al sector de actividad, destaca el hecho de que existen más organizaciones que pertenecen al sector industrial, siendo la construcción el sector menos representativo en la muestra, posicionándose en la media el sector servicios. En cuanto al tamaño de las empresas, cabe señalar el hecho de que existen más empresas que cuentan con un tamaño medio de trabajadores, a diferencia de los otros dos grupos considerados (menos de 10 trabajadores y más de 50 trabajadores), cuyos porcentajes se sitúan en la media.

A modo de resumen, la tabla 5.1 nos ofrece una síntesis de las principales características de las pyme andaluzas.

Tabla 5.1: Perfil de las pyme andaluzas

SECTOR Y TAMAÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • El Sector industrial es el más representativo de la muestra, al contrario que el sector de la construcción • El tamaño medio de las empresas (10 a 50 trabajadores) es el más representativo 	
PERCEPCIÓN ENTORNO COMPETITIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Positiva • Alto grado desarrollo innovación • Calidad y variedad de productos como factores importantes • A nivel sectorial: el sector construcción cuenta con la percepción más desfavorable • En función del tamaño: no existen diferencias significativas 	
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones estratégicas diferentes en los tres sectores considerados • Alta valoración de la innovación, calidad y productividad de los recursos en el sector industrial • Alta valoración de la publicidad, marketing y capacidades de servicio al cliente en el sector servicios • Menor preocupación de las cuestiones estratégicas, en general, en el sector de la construcción • En función del tamaño: no existen diferencias significativas 	
RECURSOS HUMANOS	
Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las empresas carecen de departamento de recursos humanos • A nivel sectorial: no existen diferencias significativas • A mayor tamaño, mayor porcentaje de existencia de departamento • En caso de que existe departamento, la mayoría cuenta con 1 sola persona
Desarrollo de plan estratégico de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas con menor tamaño llevan a cabo, en su mayoría, plan estratégico a corto plazo • El sector industrial es el que más desarrolla plan estratégico de recursos humanos
Desarrollo de prácticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo moderado: orientación tradicional de la gestión de los recursos humanos (evaluación-compensación) • No existen diferencias significativas en función del tamaño de las empresas • A nivel sectorial existe un menor nivel de desarrollo en el sector industrial de las prácticas de promoción y de incentivos al personal
Indicadores desempeño de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • En general, percepción muy positiva del clima laboral • Diferencias significativas en la variable “Rotación del personal” • A nivel sectorial: el sector construcción presenta los valores más altos en la rotación del personal • En función del tamaño, el menor nivel de rotación lo presentan las empresas de tamaño medio

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2. Análisis de clasificación y caracterización de las pyme.

Contraste de hipótesis

Al objeto de poder explicar las relaciones que se desprenden de las hipótesis planteadas en el capítulo 3, y su posterior validación, se procedió como paso previo a la clasificación y posterior caracterización de las empresas de la muestra. Para ello se realizó un análisis cluster al objeto de definir grupos de empresas que adoptaran un comportamiento homogéneo, los cuales fueron posteriormente caracterizados a raíz de las dimensiones resultantes del análisis factorial.

El análisis cluster del entorno distribuyó a las empresas en tres grupos diferenciados. Uno de ellos lo constituyen aquellas empresas que se consideran, en términos generales, mejor situadas en cuanto a las percepciones que tienen de su entorno competitivo, a diferencia de otro grupo de empresas que manifiesta tener un posicionamiento débil, y un tercer grupo que se sitúa en un nivel intermedio.

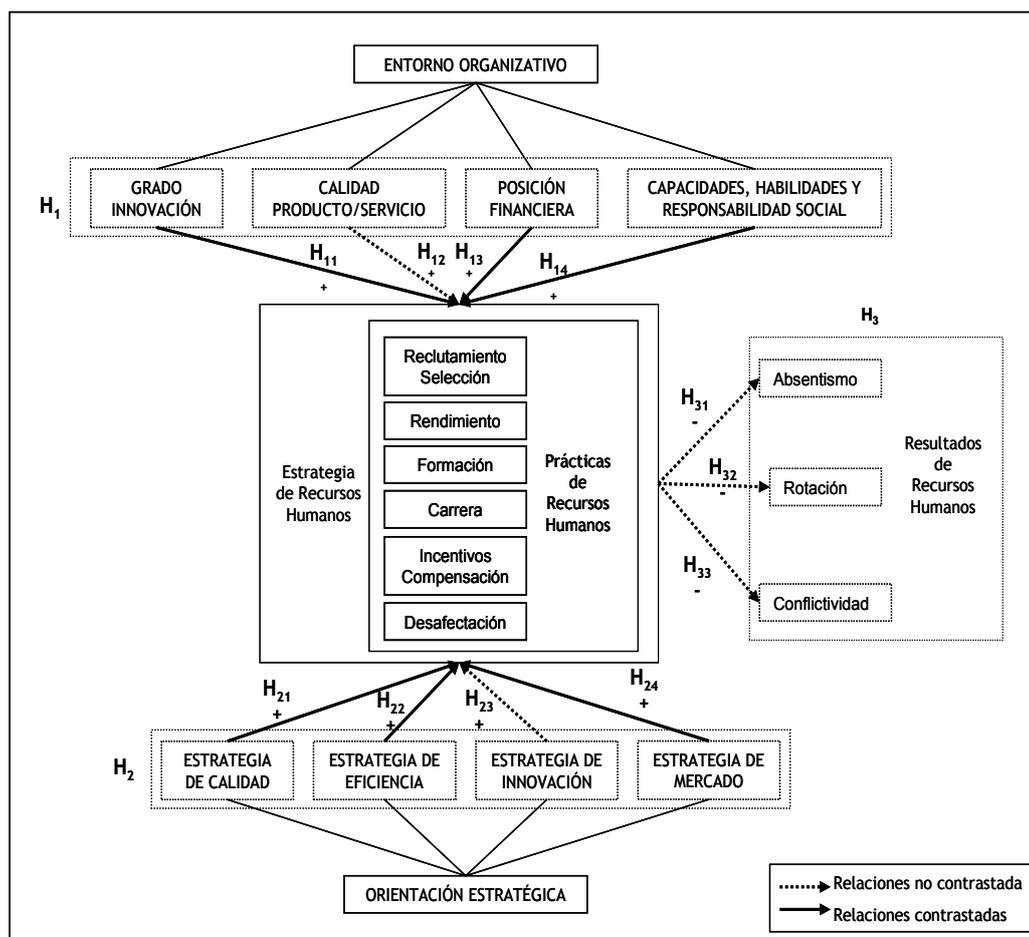
De la misma manera, el análisis cluster de la orientación estratégica también caracterizó las pyme en tres grupos diferenciados. En este caso, uno de ellos agrupaba a aquellas empresas que presentaban un liderazgo significativo en aquellas variables relacionadas con el desarrollo, marketing en la empresa e innovación. Un segundo grupo se posicionaba concediendo mayor importancia a aspectos como la calidad e imagen del negocio y, por último, el tercer grupo de empresas lo constituían aquellas que manifestaban dar una menor importancia, en general, a todas las cuestiones estratégicas.

Por último, el análisis cluster de los recursos humanos permitió definir nuevamente tres grupos diferenciados de empresas. Un primer grupo incluyó empresas que mostraban un gran interés por las prácticas de remuneración de los recursos humanos. Los dos grupos restantes se situaban en posiciones opuestas, de manera que mientras que uno de ellos mostraba un desarrollo elevado de las prácticas de recursos humanos, el otro se mantenía en niveles mínimos. Estos tres grupos de empresas nos permitieron establecer tres niveles de desarrollo de prácticas de recursos humanos en las empresas, y a través del coeficiente chi-cuadrado de Pearson pudimos analizar la relación entre estos tres niveles con la existencia de departamento de recursos humanos en la empresa. Los resultados

verificaron que el desarrollo mínimo de prácticas de recursos humanos se corresponde, en su gran mayoría, con las empresas que carecen de departamento de recursos humanos; y, por el contrario, de aquellas empresas que desarrollan de manera intensa las prácticas de recursos humanos, más de la mitad cuentan con dicho departamento de recursos humanos.

A partir del modelo propuesto por Martín et al. (2004) y de las relaciones encontradas en la literatura, se formularon una serie de hipótesis que resumían la influencia que sobre el desarrollo de prácticas de recursos humanos tenían determinados factores asociados al entorno y a la orientación estratégica de las pyme, y cómo afectaban al desempeño de los trabajadores a través de determinados indicadores clave (figura 5.2)

Figura 5.2: Relaciones entre el entorno de las empresas, orientación estratégica y desarrollo de políticas de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Al objeto de poder validar las citadas relaciones, se procedió haciendo uso de las técnicas estadísticas que se consideraron más adecuadas, en función del tipo de datos disponibles en cada caso.

En primer lugar, el análisis de la varianza (ANOVA) realizado a partir de los cluster de recursos humanos para los diferentes factores del entorno, nos permitió determinar las relaciones existentes entre ambos elementos, esto es, la contrastación de la hipótesis genérica H_1 así como sus hipótesis derivadas. Concretamente, se trataba de verificar si el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos adoptado por las pequeñas y medianas empresas estaba condicionado por el entorno en el que operan. De esta forma, el ANOVA permitió validar parcialmente la hipótesis genérica H_1 , siendo verificadas las tres hipótesis restantes. En este sentido, se comprobó la existencia de una relación entre el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos en las pyme con el grado de innovación, con la posición financiera y las capacidades directivas así como con las habilidades y responsabilidad social de la empresa frente al entorno en el que operan, no sucediendo lo mismo con la calidad del producto/servicio.

Además, los contrastes de las hipótesis pusieron de manifiesto cómo las empresas del grupo 3 de recursos humanos (aquellas que cuentan con un desarrollo intenso de prácticas de recursos humanos) manifiestan tener una mejor percepción de su entorno, que las pertenecientes al grupo 1 (empresas con un desarrollo intenso de prácticas de remuneración) en cuanto a innovación y calidad del producto se refiere. Además esas mismas empresas (grupo 3) de nuevo tienen una mejor percepción de su situación que las del grupo 2 (empresas con un desarrollo mínimo de prácticas de recursos humanos), tanto desde el punto de vista estratégico como financiero. Cabe destacar, por tanto, que las pequeñas y medianas empresas caracterizadas por desarrollar de manera intensa las prácticas de recursos humanos tienen, en general, mejor percepción de su entorno competitivo.

Por otro lado, el análisis de correspondencias realizado a partir de los cluster generados, permitió contrastar las relaciones existentes entre los recursos humanos y la estrategia organizativa, esto es, la contrastación de la hipótesis genérica H_2 y sus derivadas. La proximidad entre las empresas pertenecientes a los diferentes cluster, tanto de estrategia como de recursos humanos, nos permitió diferenciar tres trayectorias de empresas:

1. Las pyme que no dan importancia al desarrollo de una estrategia competitiva general para su organización, son las que desarrollan de manera intensa prácticas de recursos humanos basadas en la remuneración.
2. Las pyme que dan una importancia moderada al desarrollo de una estrategia competitiva en su organización, son las que desarrollan mínimamente prácticas de recursos humanos.
3. Las pyme que dan importancia al desarrollo de una estrategia competitiva en su organización, son las que desarrollan de manera intensa una gran variedad de prácticas de recursos humanos.

A partir de aquí pudimos contrastar la hipótesis H_2 y las diferentes subhipótesis, quedando parcialmente validada la hipótesis genérica. En este sentido, se confirmó que, con carácter general, existe una relación significativa relevante entre la estrategia que sigue la pequeña y mediana empresa y la orientación que adopta en cuanto a sus políticas de recursos humanos. Por tanto, se confirma que aquellas empresas cuyas estrategias se enfocan hacia el mercado y la innovación, desarrollan políticas de recursos humanos dirigidas al compromiso. Asimismo, aquellas pyme cuyas estrategias se enfocan hacia la calidad, desarrollan políticas de recursos humanos orientadas hacia el control. No obstante, no se pudo encontrar vinculación entre la estrategia enfocada por la empresa hacia la eficiencia y la orientación hacia el control de las políticas de recursos humanos.

Por último, el test de la chi-cuadrado de Pearson, realizado a partir de los cluster de recursos humanos, nos permitió contrastar las relaciones existentes entre el desarrollo de políticas de recursos humanos y el desempeño de los trabajadores, a través de tres indicadores clave de dicho desempeño, esto es, la validación de la hipótesis H_3 y sus derivadas. Concretamente se trataba de verificar si el desarrollo de políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas reduce los niveles de absentismo, rotación y conflictividad laboral.

Los resultados no permitieron validar dichas hipótesis, de manera que no ha quedado demostrado que un mayor desarrollo de políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas influye en el desempeño de los trabajadores a través de la disminución de los niveles de absentismo,

rotación y conflictividad laboral. Tal y como se comentó, una posible explicación a estos resultados se sustenta en la apreciación tan positiva que mantienen los empresarios acerca del clima laboral en sus empresas. Este hecho influiría notablemente en la ausencia o menor desarrollo de conflictos y absentismo en la organización. También cabe la posibilidad de que no exista realmente una vinculación directa entre dichas variables, o incluso que esa relación no puede ser percibida dado que en las empresas realmente se desarrollan prácticas de recursos humanos, pero no están recogidas de manera explícita.

5.2. Limitaciones

Para no faltar al rigor que exige todo trabajo de investigación, es necesario hacer mención a las limitaciones identificadas en el mismo y que, en la mayor parte de los casos, apuntan ciertas dimensiones del problema de investigación que aún no han sido estudiadas con la profundidad que requieren.

En términos generales, podríamos afirmar que una parte de las limitaciones de esta tesis procede de la escasez de literatura que existe en materia de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. Ello ha influido en el hecho de que el estudio realizado tenga un cierto carácter exploratorio, lo que nos ha llevado a plantear un conjunto de hipótesis que no se han derivado de trabajos previos realizados en marcos de análisis que pudieran ser asimilables al nuestro.

Para concretar algo más acerca de las limitaciones que se desprenden de esta investigación, distinguiremos entre aquellas cuestiones de carácter más conceptual y las restricciones que se derivan de las técnicas estadísticas empleadas.

5.2.1. Limitaciones conceptuales

Básicamente, las principales limitaciones conceptuales con las que nos hemos encontrado en el desarrollo del presente trabajo se centran,

como se ha mencionado anteriormente, en el hecho de la escasa literatura con la que hemos podido trabajar en el ámbito de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.

De hecho, autores como Tanskey y Heneman (2003) ponen de manifiesto cómo las pyme han sido tratadas en la literatura de dirección de recursos humanos como “ciudadanos” de segunda clase, habiendo sido poco estudiadas en este campo de estudio. Esta conclusión se evidencia cuando los editores de la revista *Human Resource Management* revisaron la literatura existente en pequeña y mediana empresa y recursos humanos y tan sólo encontraron 17 artículos empíricos entre 1984 y 1999 que examinaban la dirección de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (Heneman et al., 2000). Esta carencia de literatura plantea ciertas dificultades a la hora de definir relaciones sólidas.

Por otro lado, la definición de pequeña y mediana empresa utilizada en el desarrollo de la presente investigación, aunque ha quedado justificada, no es la única definición que existe sobre este tipo de organizaciones que podría haber sido utilizada como punto de partida para nuestra investigación.

Es por ello por lo que nuestro trabajo, como ya hemos comentado anteriormente, tiene más un carácter exploratorio que confirmatorio.

5.2.2. Limitaciones empíricas

Dentro de las limitaciones empíricas hay que señalar, en primer lugar, el hecho de que el estudio se ha desarrollado sobre una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma Andaluza, de manera que habría que tener un especial cuidado a la hora de generalizar los resultados a otros países y continentes.

Otra limitación surge del hecho de que las medidas empleadas están basadas en percepciones individuales, debido fundamentalmente al uso de la escala de Likert en la mayoría de los ítems considerados en el estudio. No obstante, este elemento se ha tenido en cuenta a la hora de comentar los resultados.

A pesar de que los modelos estadísticos utilizados en el análisis empírico son válidos para el tipo de datos de que se disponía, hay que señalar que el uso de técnicas estadísticas como el análisis factorial está más indicado para variables cuantitativas, habiéndose utilizado en este caso para variables medidas a través de una escala de Lickert. Además, el hecho de que se hayan aplicado en un mismo nivel de análisis tanto factoriales como cluster, nos ha obligado a utilizar el mismo tipo de medidas en ambos casos, a pesar de que para el análisis cluster se podrían haber utilizado otras más adecuadas al tipo de variables analizadas.

Por último, el hecho de que la encuesta utilizada date del año 2003 puede influir en las conclusiones finales, de manera que los resultados habrá que tomarlos con la debida cautela. No obstante, en nuestra opinión no supone una merma significativa de su vigencia, ya que en estos cuatro años no se han producido diferencias importantes en el marco de actuación de las pyme en ninguno de sus niveles: político, económico y social; y, como consecuencia de ello, las estructuras y los modos de hacer de las pequeñas y medianas empresas apenas se han visto afectados.

5.3. El futuro de la investigación sobre la gestión de recursos humanos en pyme

A la luz, tanto del marco teórico expuesto como de los resultados obtenidos de la investigación empírica realizada, han surgido algunas líneas de trabajo en los que profundizar en futuras investigaciones.

Exponemos, de manera sucinta, algunos de estos posibles trabajos futuros de investigación.

En primer lugar hay que señalar que este trabajo de investigación supone uno de los primeros acercamientos a la realidad de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas en el ámbito español. Además se ha evidenciado la necesidad de estudiar con una mayor profundidad este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta el peso que representan sobre la economía de un país. Recordemos que a nivel nacional, el 99.87% de las empresas son pyme, representando el 99.92% a nivel de la Comunidad Autónoma andaluza.

En este sentido, Heneman et al. (2000) señalan que la falta de información sobre los recursos humanos en las pyme es problemático para la teoría, la investigación y la práctica, ya que si contamos con teorías sólidas de dirección de recursos humanos en las organizaciones, es necesario aplicarlas no sólo a las grandes empresas sino también a las pyme, puesto que es donde reside la mayor parte de los puestos de trabajos.

De hecho, nuestras investigaciones futuras continuarán en esta línea, intentando mejorar los conocimientos que se tienen en el ámbito de los recursos humanos y la pequeña y mediana empresa. Además, esta línea de actuación se ve reforzada por las sugerencias efectuadas por una serie de autores en revistas de reconocido prestigio.

Como se ha comentado anteriormente, Tanskey y Heneman (2003) argumentan que no solamente son necesarios más estudios en este campo, sino que existe una necesidad de desarrollar teoría que pueda ser aplicada a las pyme, poniendo de manifiesto cómo la dirección de los recursos humanos en las pyme es un área madura para desarrollar más investigación. Esta misma línea de investigación fue desarrollada por Katz et al. (2000).

Dentro de este marco de actuación, otras posibles investigaciones futuras podrían estar dirigidas a otros entornos, ya sean de ámbito nacional como internacional. En este sentido, Heneman et al. (2000) plantean que un camino potencial es mirar cómo se desarrollan las prácticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de otros países. De hecho, manifiestan que: “Apuntamos la necesidad de un cambio en los académicos de recursos humanos para que trabajen más con las pyme”.

Igualmente, diversos estudios podrían plantearse analizando la evolución de este tipo de organizaciones, tratando de ver en qué medida los factores contextuales, estratégicos y la adopción de políticas de recursos humanos estudiados, se ven modificadas con el tiempo, en su caso.

Estamos convencidos, al igual que Bacon et al. (1996), que la pequeña y mediana empresa es, en muchos casos, la forma ideal para el desarrollo del enfoque de dirección de recursos humanos, ya que la comunicación es más directa, existe mayor flexibilidad, la jerarquía es suave, el impacto de cada empleado sobre el rendimiento de la organización es claro y la gran inseguridad hace que la organización sea más sensible a los

cambios en el mercado y a las demandas de los clientes. En este sentido, el cambio natural que supone la aplicación de programas de actuación en las pyme es mucho más informal y cercano que los diferentes programas formales de cambio de las grandes organizaciones. Esto sugiere, señalan los autores, que las grandes empresas deben tener mucho que aprender de la naturaleza informal de cambio de las pyme, de manera que más que tomar la ausencia de los grandes programas formales como una debilidad de la dirección de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, debería ser visto como la ventaja competitiva de éstas.

No obstante, entendemos que existe una necesidad de desarrollar e implementar estrategias de Recursos Humanos en organizaciones pequeñas donde los recursos son generalmente bastante limitados. Es necesario por tanto analizar en profundidad si las políticas y prácticas de recursos humanos diseñadas para las grandes empresas pueden ser también utilizadas en las pequeñas y medianas empresas; para ello, sería necesario diseñar modelos específicos de gestión de recursos humanos para el ámbito de las pyme. En definitiva, como señala Huselid (2003), deberíamos tratar de responder a preguntas como: “¿Qué cuestiones específicas de investigación y cambios pueden ayudarnos para empezar a construir nuestro futuro marco de trabajo sobre recursos humanos en pyme?”.

Anexo

Cuestionario



Proyecto de Investigación: Eficiencia y Situación Económica y Financiera de las Pyme en Andalucía

ENCUESTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL para directores generales/gerentes de PYME

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

1.- Indique la forma jurídica de la empresa

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima | <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada | <input type="checkbox"/> Empresario Individual |
| <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes | <input type="checkbox"/> Sociedad Cooperativa | <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima Laboral |
| <input type="checkbox"/> Sociedad Agraria Transform. | <input type="checkbox"/> S.A. Unipersonal | <input type="checkbox"/> S. L. Unipersonal |
| <input type="checkbox"/> S. L. Laboral | <input type="checkbox"/> Otras | |

2.- El origen de su negocio es:

- Negocio de nueva creación
- Transformación de un negocio anterior con la misma actividad
- Transformación de un negocio anterior con distinta actividad
- Otros (adquisición de negocio, herencia, etc.)

3.- ¿Tiene usted alguna participación en el capital de la empresa?

- SI NO

4.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? años

5.- ¿A qué sector de actividad pertenece su empresa?:

- Sector Industrial Construcción Sector Servicios

Código CNAE (4 dígitos) de la actividad principal:

6.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

- SI NO

7.- ¿Tiene su empresa una participación pública mayoritaria? (El ente público tiene más del 50% del capital):

- SI NO

8.- ¿Cuál es la edad y el sexo del director general / gerente? años

- Hombre Mujer

9.- ¿Cuál era la edad del fundador en el momento de crear la empresa? años

10.- ¿Existen mujeres que ejerzan tareas de dirección dentro de su empresa?

- SI NO

11.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente?:

Estudios primarios, cultura general	o	Estudios universitarios de grado medio	o
Bachiller/formación profesional	o	Estudios universitarios de grado superior	o

12.- Señale, para el momento presente, la distribución porcentual de su plantilla en función de los siguientes aspectos:

Fijos _____	Tiempo completo _____
No Fijos _____	Tiempo parcial _____
Total 100%	En prácticas _____
	ETT _____
	Total 100%
Hombres _____	< 25 años _____
Mujeres _____	25-35 años _____
Total 100%	36-45 años _____
	46-55 años _____
	>55 años _____
	Total 100%
Españoles _____	
Comunitarios _____	
De 3º Países _____	¿cuáles fundamentalmente? _____
Total 100%	

¿Tiene su empresa contratados a trabajadores de integración social?

- Disminuidos físicos _____
- Disminuidos psíquicos _____
- Con problemas de drogodependencia _____
- Con problemas de alcoholismo _____
- Extranjeros refugiados o asilados _____
- Otro colectivo (indicar) _____

¿Está su empresa acogida a algún programa de integración social? _____

13.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN MILES DE EUROS)

	1997	1998	1999	2000
Volumen de ventas

14.- Indique:

	El % de las ventas que se realiza a nivel...	Evolución de este porcentaje (*)
Comarcal/Regional		
Nacional		
Unión Europea		
Internacional (fuera de la Unión Europea)		
TOTAL	100%	-

(*) A: aumentando; B: constante; D: disminuyendo

BLOQUE II.- ENTORNO

15.- Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
- La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	1	2	3	4	5
- La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	1	2	3	4	5
- La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	1	2	3	4	5
- La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	1	2	3	4	5
- Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	1	2	3	4	5

16.- En su sector de competencia existen...

	Dispersos (*)	Concentrados (**)
Muchos competidores	o	o
Pocos competidores	o	o

17.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia	
- Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
- Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	1	2	3	4	5
- Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
- Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	1	2	3	4	5
- Morosidad de clientes	1	2	3	4	5
- Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	1	2	3	4	5
- Productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5
- Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	1	2	3	4	5
- Optimización de las inversiones en activos	1	2	3	4	5

18.- ¿Cuál cree que ha sido la cuota de mercado de su empresa en los siguientes años?, ¿y la de su principal competidor?.

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Cuota de mercado
Cuota de mercado del principal competidor

BLOQUE III.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN

19.- De las siguientes acciones, indique cuáles ha realizado su empresa en los dos últimos años:

- Ha subcontratado trabajos a otras empresas
 Se ha fusionado o formado grupo con otras empresas
 Ha realizado regulación de empleo

- Ha sido subcontratista de otras empresas
- Se ha internacionalizado
- Se han producido cambios relevantes en la estructura productiva
- Se han producido cambios relevantes en la estructura organizativa
- Se han producido cambios relevantes en la forma jurídica
- Ha contratado a mujeres
- Ha utilizado el teletrabajo

20.- Indique si su empresa realiza habitualmente plan estratégico y, en su caso, el horizonte temporal:

Realiza		Horizonte Temporal		
		1 año	2-3 años	Más de 3 años
o Sí	o NO	o	o	o

21.- Indique si su empresa ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (marque lo que corresponda):

- comercializar productos	o	- compartir almacenes o maquinaria	o
- producir conjuntamente	o	- desarrollar nuevas tecnologías	o
- gestionar compras y abastecimientos	o	- no se han establecido alianzas/acuerdos	o

¿Con qué horizonte temporal?

<u>1 año</u>	<u>2-3 años</u>	<u>Más de 3 años</u>
o	o	o

22.- Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	Nada Importante				Muy Importante
- Calidad del producto	1	2	3	4	5
- Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
- Productividad de los recursos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	1	2	3	4	5
- Precio	1	2	3	4	5
- Gama amplia de productos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
- Influencia en los canales de distribución	1	2	3	4	5
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1	2	3	4	5
- Innovación en el proceso de fabricación	1	2	3	4	5
- Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
- Mantenimiento de niveles bajos de inventario	1	2	3	4	5
- Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
- Innovación en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5

- Promoción y publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
- Capacidad para fabricar productos especializados	1	2	3	4	5
- Especialización en segmentos geográficos	1	2	3	4	5
- Implantación o desarrollo de tecnologías de información, y comunicación	1	2	3	4	5
- Productos en segmentos de alto precio	1	2	3	4	5
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5
- Esfuerzos para alcanzar una reputación	1	2	3	4	5
- Utilización del teletrabajo	1	2	3	4	5

23.- En relación con la estructura de su empresa, indique el número de niveles jerárquicos: _____

24.- Su cartera de productos está compuesta por:

- Productos diversos	o	¿Relacionados entre sí?	o
- Productos poco diversos	o		

25.- Señale las áreas de su empresa en las que se han efectuado innovaciones relevantes (tecnológicas, organizativas o en procesos) en los dos últimos años:

Dirección/Gestión	o	En productos	o
Compras/Aprovisionamientos	o	En procesos de producción	o
Comercial/Ventas	o	Gestión de Contabilidad/Administración	o
Sistemas de información	o		

26.- En cuanto a las innovaciones en productos en su empresa, indique para los dos últimos años:

- El número de productos nuevos: _____
- El número de productos existentes que han sido mejorados: _____
- El número de patentes registradas en relación con los productos anteriores: _____

27.- Con respecto a los productos NUEVOS, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
- Son nuevos para el mundo	1	2	3	4	5
- Son nuevos para el mercado en el que actúa la empresa pero no para el mundo	1	2	3	4	5

28.- Con respecto a los productos NUEVOS Y MEJORADOS, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
- Incorporan una nueva tecnología	1	2	3	4	5
- Incorporan una nueva combinación de tecnologías existentes	1	2	3	4	5
- Añaden nuevas funciones	1	2	3	4	5
- Incluyen nuevos componentes	1	2	3	4	5
- Emplean nuevas materias primas	1	2	3	4	5
- Adoptan un nuevo diseño y una nueva presentación	1	2	3	4	5

29.- Con respecto al total de los productos NUEVOS Y MEJORADOS, indique en qué medida han sido desarrollados por:

- La propia empresa o
- De forma conjunta en igual medida o
- Por otras empresas o instituciones o

30.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su empresa:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
- El absentismo del personal es alto	1	2	3	4	5
- La rotación del personal es elevada	1	2	3	4	5
- Existe un número elevado de conflictos laborales	1	2	3	4	5

31.- Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos, el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos, si realiza habitualmente planes y el horizonte temporal de los mismos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):

	Tiene Dpto.	Nº de Personas	Realiza plan del departamento		Horizonte temporal	
			SÍ	NO	Menos de 1 año	Más de 1 año
Departamento Comercial/Marketing	o		o	o	o	o
Departamento de Producción	o		o	o	o	o
Departamento de Compras	o		o	o	o	o
Departamento de Finanzas/Contabilidad	o		o	o	o	o
Departamento de Recursos Humanos	o		o	o	o	o
Departamento de Informática	o		o	o	o	o
Departamento de I+D	o		o	o	o	o

Otro (indíquelo)

	o		o	o	o	o
--	---	--	---	---	---	---

32.- Indique el grado de desarrollo de las siguientes actividades de gestión de recursos humanos en su empresa (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo					Máximo
	1	2	3	4	5	5
- Reclutamiento y selección de personal	1	2	3	4	5	5
- Valoración del rendimiento	1	2	3	4	5	5
- Formación del personal	1	2	3	4	5	5
- Promoción y planes de carrera	1	2	3	4	5	5
- Sistemas de incentivos para el personal	1	2	3	4	5	5
- Pago/Compensación	1	2	3	4	5	5
- Desafectación	1	2	3	4	5	5

33.- Indique el gasto total en pesetas de las acciones de formación desarrolladas por su empresa en los años que se indican, así como el porcentaje aproximado del mismo que ha sido subvencionado:

	<u>1997</u>	% subvencionado	<u>1998</u>	% subvencionado
GASTO TOTAL (ptas)% (ptas)%
	<u>1999</u>	% subvencionado	<u>2000</u>	% subvencionado

..... (ptas)% (ptas)%

34.- ¿Cuáles son o serían para Vd. los motivos para crear una empresa propia?

(No es necesario marcar todos los motivos, sino únicamente aquellos que considere muy importantes o importantes.

Tampoco tiene que limitarse a marcar uno sólo si para usted son varios los Importantes)

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE
1. Independencia personal (libertad de decisión y de acción)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Afán de ganar más dinero que trabajando a sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Imposibilidad o dificultad de encontrar trabajo adecuado o de alcanzar mis objetivos en otros campos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Insatisfacción en la ocupación anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conseguir una retribución justa a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Posibilidad de poner en práctica mis propias ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Afán de independencia económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estar al frente de una organización y/o dirigir un grupo humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Invertir un patrimonio personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Conseguir un patrimonio personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tradición familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Prestigio o status del empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Crear algo propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.- ¿Cuáles son o serían para Vd. los frenos o reparos a la creación de una empresa propia?

(No es necesario marcar todos los motivos, sino únicamente aquellos que considere muy importantes o importantes. tampoco tiene que limitarse a marcar uno sólo si para usted son varios los Importantes)

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE
1. Riesgo demasiado elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Situación económica (competencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Falta de capital inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cargas fiscales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Problemas con el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Buenas perspectivas de "hacer carrera" con un empleo a sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falta de sueldo mínimo asegurado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Temor a fracasar y quedar en ridículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Imagen negativa del/de la empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ingresos irregulares al ser residuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tener que trabajar demasiadas horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Falta de conocimientos y experiencia en dirección de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dudar de mi capacidad de empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Retiro y jubilación insatisfactorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.- Conteste a las siguientes preguntas escogiendo según se sienta personalmente más identificado y cómodo con cada una de ellas.

	No, nunca	Poco, alguna vez	Bastante, a menudo	Sí, siempre
1. ¿Me considero una persona adaptable a los cambios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Siento autoconfianza en mis capacidades y posibilidades personales y profesionales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Tengo autodisciplina a la hora de llevar a término un trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Considero importante disponer de autonomía en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Me gusta prever y anticiparme a los hechos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Tengo facilidad para comunicarme con otras personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Me considero un persona creativa a la hora de resolver los problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Siento curiosidad por conocer temas nuevos o maneras diferentes de hacer las cosas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Dedico las horas que hagan falta a hacer bien un trabajo o tirar adelante un proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Me enfrento a las dificultades de forma animada y optimista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Me considero una persona emocionalmente estable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Me considero una persona perseverante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Me considero una persona entusiasta a la hora de iniciar nuevos proyectos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Tolero bien los fracasos y los utilizo para aprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Me gusta tomar la iniciativa en situaciones complejas o delicadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Me gusta imaginarme la evolución y desenlace de los proyectos que empiezo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Me gusta sentirme independiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ¿Me estimula enfrentarme a nuevos retos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Asumo la responsabilidad de mis decisiones tanto si son acertadas como erróneas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Tengo predisposición para asumir riesgos moderados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. TOTAL				

BLOQUE IV.- FINANCIACIÓN

37.- ¿Con cuantas entidades financieras trabajan habitualmente?

- 1
- 2-3
- 4-6
- más de 6

38.- ¿A cuánto tiempo asciende la relación con la entidad financiera a la que habitualmente acuden para solicitar préstamos o créditos?

- menos de 3 años.
- de 3 a 5 años.
- de 5 a 10 años.
- de 10 a 15 años.
- más de 15 años.

39.- A la hora de solicitar financiación bancaria...

- suelen acudir sólo a una de las entidades financieras con las que trabajan habitualmente.
- suelen acudir a todas las entidades financieras con las que trabajan habitualmente para comparar las condiciones del préstamo.
- suelen acudir a diversas entidades financieras, incluyendo algunas con las que no tienen relación previa.

40.- A la hora de obtener financiación bancaria, indique que nivel de importancia cree que tienen para la entidad financiera los siguientes aspectos

	Mínimo			Máximo	
- Calidad del proyecto a financiar	1	2	3	4	5
- Reputación previa de la empresa	1	2	3	4	5
- Presentación de una adecuada información contable y fiscal a la hora de solicitar el préstamo	1	2	3	4	5
- Tener buenas relaciones con la persona encargada de evaluar la solicitud del préstamo	1	2	3	4	5
- Que la empresa posea bienes susceptibles de garantizar la operación financiera	1	2	3	4	5
- Otras causas:	1	2	3	4	5

¿Aportó usted aval u otra garantía personal para los créditos concedidos a su empresa?

- Sí
- No

41.- ¿Se adapta a sus necesidades la financiación bancaria disponible en los últimos años? (puede señalar más de una respuesta)

- Sí
- No, porque el tipo de interés fue excesivamente alto.
- No, porque se le concedió un menor importe al solicitado.
- No, porque se le concedió un menor plazo de devolución al solicitado.
- No, por otros motivos: _____

42.- En el caso de que la financiación bancaria que ha obtenido no haya sido adecuada ¿cuáles de las siguientes fuentes financieras ha tenido que utilizar?

- No se utilizó ninguna fuente de financiación adicional y se realizó una inversión de menor coste a la inicialmente prevista.
- No se utilizó ninguna fuente de financiación adicional porque se decidió no llevar a cabo la inversión para la cual se había solicitado el crédito.
- Recursos propios existentes en la empresa.
- Nuevas aportaciones de los propietarios de la empresa.
- Descuentos de efectos o anticipos en el cobro a clientes.
- Proveedores.
- Subvenciones
- Otras fuentes financieras: _____

43.- ¿Emite su empresa títulos negociables?

- Sí.
- No, pero tenemos previsto hacerlo próximamente.
- No.

44.- Indique el nivel de utilización en su empresa de las siguientes técnicas de gestión económico-financieras (1=Mínimo, 5=Máximo):

	Mínimo			Máximo	
- Implantación y control de un sistema de contabilidad de costes	1	2	3	4	5
- Establecimiento de presupuestos de tesorería a corto plazo	1	2	3	4	5
- Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

45.- ¿Cuál es el plazo medio de cobro a sus clientes?

- El % de las ventas las cobro en días.
- El % de las ventas las cobro en días.
- El % de las ventas las cobro en días.
- El % de las ventas las cobro en días.
- El % de las ventas las cobro en días.
- Total 100%

¿y el plazo medio de pago a sus proveedores?

- El % de las compras las pago en días.
- El % de las compras las pago en días.
- El % de las compras las pago en días.
- El % de las compras las pago en días.
- El % de las compras las pago en días.
- Total 100%

¿el plazo medio de almacenamiento de existencias?

- Mercaderías días.
- Productos en curso días.
- Materias primas días.
- Productos terminados días.

46.- ¿Normalmente, en qué porcentaje emplea recursos ajenos para financiar las nuevas inversiones?

- Menos del 20%
- Del 21% al 40%
- Del 41% al 60%
- Del 61% al 80%.
- Más del 80%

47.- ¿Obtuvo alguna subvención para la constitución de la empresa? _____

- ¿de qué tipo? Local Regional Nacional

BLOQUE V.- TECNOLOGÍA Y CALIDAD.

48.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="checkbox"/> FUERTE	Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> BUENA	La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de

	la competencia.
<input type="checkbox"/> SOSTENIBLE	La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> DÉBIL	Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.
<input type="checkbox"/> NO SABE	No disponemos de información fiable sobre la tecnología utilizada por la competencia.

49.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI	o	Indique la norma y el organismo que lo certificó
NO	o
NO	o	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	o	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

50.- ¿Cuál ha sido por término medio la distribución de sus ventas en los dos últimos años en % entre:

<i>Tipos de Productos</i>	%
1. Productos con Marca Propia	
2. Productos con Marca del Distribuidor	
3. Productos sin Marca	
TOTAL	100

¿Utiliza contramarca de calidad? o

51.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su empresa:

	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	o	o
¿Tiene página web?	o	o
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	o	o
¿Utiliza usted algún tipo de Intranet?	o	o
¿Tiene implantada su empresa sistemas de gestión integrada?	o	o
¿Ha recibido subvenciones para la realización de inversiones en sistemas de información en los dos últimos años?	o	o

BLOQUE VI.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

52.- Para cada uno de los siguiente informes -estados, indique la característica que mejor describe la forma con que se elabora esta información en su empresa.

	No se elabora en absoluto	Se elabora por una empresa externa	Se elabora internamente de forma intuitiva	Se elabora internamente con la ayuda de ordenador pero sin ningún modelo preestablecido	Se elabora internamente de forma sistemática con programas específicos de gestión
Estados de ingresos y gastos	o	o	o	o	o
Estado de flujos de tesorería	o	o	o	o	o
Informes sobre costes	o	o	o	o	o
Presupuestos de fabricación	o	o	o	o	o
Presupuestos de capital o inversiones	o	o	o	o	o
Planificación o previsiones a largo plazo	o	o	o	o	o
Controles de calidad	o	o	o	o	o
Sondeos del entorno	o	o	o	o	o
Cuadros de mando	o	o	o	o	o

53.- Con respecto a los informes -estados anteriores, indique, para cada uno de ellos, la periodicidad con que se elabora esta información en su empresa.

	Semanal (o inferior)	Quincenal	Mensual	Anual	Superior a anual
Estados de ingresos y gastos	0	0	0	0	0
Estado de flujos de tesorería	0	0	0	0	0
Informes sobre costes	0	0	0	0	0
Presupuestos de fabricación	0	0	0	0	0
Presupuestos de capital o inversiones	0	0	0	0	0
Planificación o previsiones a largo plazo	0	0	0	0	0
Controles de calidad	0	0	0	0	0
Sondeos del entorno	0	0	0	0	0
Cuadros de mando	0	0	0	0	0

54.- Pondere la importancia de los siguientes aspectos relativos al sistema de información de su empresa:

	Nada importante	Poco importante	Importante	Bastante importante	Muy importante
Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...	0	0	0	0	0
Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, calidad, tiempos de procesos, ...	0	0	0	0	0
Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...	0	0	0	0	0
Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...	0	0	0	0	0
Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su empresa	0	0	0	0	0

55.- En relación con las fuentes de información señaladas en la anterior pregunta, indique si usted cree necesario disponer de mayor o menor información.

	Se necesita mucha menos información	Se necesita menos información	La información disponible es suficiente	Se necesita más información	Se necesita mucha más información
Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...	0	0	0	0	0
Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, de los empleados, calidad, tiempos de procesos,...	0	0	0	0	0
Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...	0	0	0	0	0
Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...	0	0	0	0	0
Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su	0	0	0	0	0

 empresa

56.- En relación con los informes e información señalados en la anterior pregunta, señale si hace principalmente referencia a acontecimientos pasados o futuros.

	Prácticamente toda la información hace referencia a acontecimientos pasados	La mayoría de la información hace referencia a acontecimientos pasados	La información hace referencia, en igual medida, a acontecimientos pasados como a eventos futuros	La mayoría de la información hace referencia a eventos futuros	Prácticamente toda la información hace referencia a eventos futuros
- Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...					
- Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, de los empleados, calidad, tiempos de procesos,					
- Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...					
- Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...					
- Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su empresa					

57.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto del sistema de información actualmente usado en su empresa:

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
La información requerida llega inmediatamente que se pide	0	0	0	0	0
La información es suministrada automáticamente por el sistema tan pronto como el proceso se completa	0	0	0	0	0
Los informes son suministrados sobre una base sistemática y regular	0	0	0	0	0
La información suele llegar con retraso	0	0	0	0	0
Los datos están disponibles en el sistema y cada usuario puede hacer uso de los mismos	0	0	0	0	0
Abundan los informes de comparación entre departamentos	0	0	0	0	0
Abundan los informes de comparación de datos o evoluciones en el tiempo	0	0	0	0	0
Abundan los informes comparando la situación de la empresa con el sector	0	0	0	0	0
Abundan informes de comparación entre líneas de negocio o productos	0	0	0	0	0

58.- Si su empresa calcula el coste de los productos o servicios, señale cuál/es de las siguientes características definirían mejor el sistema utilizado:

	Sí	No
No hay sistema formalizado de costes	o	o
El coste de cada producto o servicio únicamente incluye el coste de los materiales y la mano de obra empleados	o	o
El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de un porcentaje global	o	o
El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de centros o secciones de costes	o	o
El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de las actividades desarrolladas	o	o
El coste de cada producto o servicio se calcula de acuerdo con lo establecido por el Grupo 9 del plan general contable del 78	o	o
El coste de cada producto o servicio se calcula mediante datos estándares, pero no se controlan a posteriori las desviaciones producidas	o	o
El coste de cada producto o servicio se calcula mediante datos estándares, controlando a posteriori las desviaciones producidas	o	o

59.- ¿Para qué se usa fundamentalmente la información económico-financiera en su empresa?

	No se usa en absoluto	Se usa poco	No se usa ni mucho ni poco	Se usa bastante	Se usa mucho
Para disminuir el coste de los productos o servicios	o	o	o	o	o
Para establecer el precio de los productos o servicios	o	o	o	o	o
Para medir y mejorar el rendimiento de los centros	o	o	o	o	o
Para establecer presupuestos	o	o	o	o	o
Para controlar diferencias entre lo previsto y lo real	o	o	o	o	o
Para analizar la rentabilidad de clientes, productos/servicios y mercados	o	o	o	o	o
Para tomar decisiones a corto plazo, como, por ejemplo, aceptar pedidos especiales, subcontratar un proceso, ...	o	o	o	o	o
Para establecer incentivos del personal	o	o	o	o	o
- Para evaluar proyectos de inversión	o	o	o	o	o
- Para el lanzamiento y diseño de nuevos productos o servicios	o	o	o	o	o
- Para cumplir con la legislación mercantil	o	o	o	o	o

60.- ¿Qué inversión en equipos informáticos ha realizado su empresa en los últimos dos años?

	De 0 a 30.000 €	De 30.000 a 60.000 €	De 60.000 a 90.000 €	Más de 90.000 €
Hardware	o	o	o	o
Software	o	o	o	o

61.- Indíquenos, por término medio, cuáles son las características del equipo informático de su empresa:

Número de ordenadores _____

Procesador (modelo y velocidad)

Capacidad de almacenamiento (en Gb)

Memoria RAM (en Kb)

Sistema de conexión en red interna y/o externa (línea telefónica, rdsi, adsl, etc.)

62.- Con relación al sistema informático, indique si:

	Sí	No
Su empresa dispone de un sistema informático integrado de gestión (por ejemplo, SAP, Oracle, ...)	o	o
Su empresa no dispone de un sistema integrado, sino que emplea paquetes informáticos de gestión específicos y diferentes para cada subsistema (por ejemplo, contabilidad, facturación, almacén, costes, ...)	o	o
Su empresa no dispone de paquetes informáticos específicos para la gestión, sino que se emplean programas de ofimática (hojas de cálculo, bases de datos)	o	o
Su empresa no emplea los equipos informáticos para tareas de gestión	o	o

UNA VEZ MÁS LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN E INTERÉS Y QUEDAMOS A SU DISPOSICIÓN.

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____
Atención de: _____
DIRECCIÓN: c/ _____ n° _____
LOCALIDAD _____
PROVINCIA _____ C.P. _____

Referencias Bibliográficas

- ABOWD, J. (1990): "Does performance-based managerial compensation affect corporate performance?". *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (3), pp. 52-73.
- ACKERMAN, K. (1986): "A contingency model of HRM Strategy - empirical research findings revisited". *Management Forum*, 6, pp. 65-83.
- ALBERT, F. (1989): *Les ressources humaines, atout stratégique*. Editions L'harmattan.
- ALBORS, J. y DEMA, C. (2001): "La influencia del entorno industrial sobre los patrones de cambio tecnológico y de la innovación en las pymes. Un estudio empírico". IV Congreso de Ingeniería de Organización. Sevilla, 13 y 14 de septiembre.
- ÁLVAREZ, J. y GARCÍA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad". *Economía Industrial*, 310, Julio-Agosto, pp. 149-161.
- AMBA-RAO, S. y DILIP, P. (1985): "Human Resource Compensation and Maintenance Practices", *American Journal of Small Business*, 10 (2), pp.19-29.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.
- ANSOFF, H. (1985b): *¿Qué es la estrategia de la empresa?*, en Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Volumen V: *Dirección General y Política de empresa*. Ediciones Orbis, Barcelona, pp.21-40.
- ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. (1999): "Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las pymes: un estudio empírico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (2), pp.159-178.

- ARAGÓN, A. y SÁNCHEZ, G. (2003): "Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas". *ICE Tribuna de Economía*, 809, pp. 169-187.
- ARAGÓN, A, y RUBIO, A. (2005): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España". *Actualidad Económica*, cuarto trimestre, pp.38-51.
- ARAGÓN, A.; BASTIDA, F.; CALVO-FLORES, A.; CASANI, F.; GALLEGO, A.; LAFFARGA, J.; LARRÁN, M.; LIZCANO, J.L.; MARTÍNEZ-ABARCA, C.; MORA, A. y SÁNCHEZ, J. (2002): *Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- ARGYRIS, C. (1971): *Management and Organizational Development: The Paths from XA to XB*, Nueva York, Mc-Graw-Hill.
- ARGYRIS, C. (1974): *The Applicability of Organizational Sociology*, Nueva York, Cambridge University Press.
- ARTHUR, J. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills". *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), pp. 488-506.
- ARTHUR, J. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance". *Academy of Management Journal*, 37 (3), pp. 670-687.
- BACKES-GELLNER, U.; FRICK, B. y SADOWSKI, D. (1997): "Codetermination and personnel policies of German firms: the influence of works councils on turnover and further training". *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 328-347.
- BACON, N.; ACKERS, P.; STOREY, J. y COATES, D. (1996): "It's a small world: Managing Human Resources in Small Business". *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1), pp. 82-100.
- BACON, N. y HOQUE, K. (2005): "HRM in the SME sector: valuable employees and coercitive networks". *International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), pp. 1976-1999.

- BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1984): "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically". *Human Resource Planning*, 7 (1), pp. 1-29.
- BAIRD, L. y MESHOULAM, I. (1988): "Managing two fits of strategic human resource management". *The Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 116-128.
- BAIRD, L.; MESHOULAM, I. y DEGIVE, G. (1983): "Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach". *Personnel*, 60 (5), pp. 14-25.
- BALKIN, D. y BANNISTER, B. (1993): "Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (2), pp. 139-151.
- BALKIN, D. y GÓMEZ-MEJÍA, L. (1987): "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy". *Strategic Management Journal*, 8 (2), pp. 169-182.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. y WRIGHT, P. (1998): "On becoming a strategic partner: the role of human resources in competitive advantage". *Human Resource Management*, 37 (1), pp. 31-46.
- BARRET, R. (1999): "Industrial Relations in small firms: The case of the Australian information industry". *Employee Relations*, 21 (3), pp. 311-324.
- BARREYRE, P. (1978): *Stratégie d'Innovation dans les Moyennes et Petites Industries*. Editions Hommes et techniques, Suresnes.
- BARRINGER, M. y MILKOVICH, G. (1998): "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation". *The Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 305-324.

- BEATTY, R. (1989): "Competitive human resource advantages through the strategic management of performance". *Human Resource Planning*, 12 (3), pp. 179-194.
- BEAUMONT, P. (1991): "The US Human Resource Management Literature: A Review". Working Paper. Curso de Estrategias de Recursos Humanos. Open University Business School.
- BEAUMONT, P. (1992): "Annual Review Article: 1991". *British Journal of Industrial Relations*, 30 (1), pp. 107-125.
- BECKER, B. y GERHART, B. (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.
- BEE, F. y BEE, R. (1997): *Training needs analysis and evaluation*. Institute of Personnel and Development: Londres.
- BEER, M. y SPECTOR, B. (1985): *Corporate transformations in Human Resource Management*, en WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P.; MILL, Q. y WALTON, R. (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press, Nueva York.
- BEGIN, J. (1993): "Identifying patterns in HRM systems: Lessons learned from organizational theory". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suppl. 3, pp. 3-20.
- BERNABEU, I. (2001): "La gestión del talento en la pyme". *Dirección y Progreso*, Septiembre/Octubre, 179, pp. 55-58.
- BERNADIN, H.; BUCKLEY, M.; TYLER, C. y WIESE, D. (2000): "A reconsideration of strategies for rater training". In Ferris, G., (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press Inc., Stamford, CT, pp. 221-274.
- BESSEYRE DES HORTS, C. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto-Aedipe. Bilbao.

- BLACK, J.; GREGERSEN, H. y MENDENHALL, M. (1992): *Global Assignments*. Jossey-Bass: San Francisco.
- BOLTON COMMITTEE REPORT (1971): *Report of the Comission of Inquiry on Small Firms*, chaired by J.E. Bolton, Cmnd.4811. London: HMSO.
- BORMAN, W. (1991): *Job Behavior, Performance, and Effectiveness*. En DUNETTE, M. y HOUGH, L. (eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 271-326.
- BORUKI, C. (1983): "The importance of strategic staffing as a component of human resource management". *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 297-312.
- BOUDREAU, J. y RAMSTAD, P. (1999): "Human Resource Metrics: can measures be strategic?". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, pp. 75-98.
- BOURNOIS, F. (1991): *La gestion des crades en Europe*. Editions Liaisons, París.
- BOURNOIS, F. (1993): "France". En BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A.; LOCKHART, L. Y HOLDEN, L. (eds.). *The European Human Resource Management Guide*. Londres. Academic Press.
- BOWEN, D.; LEDFORD, G. y NATHAN, B. (1991): "Hiring for the organization, not for the job". *The Academy of Management Executive*, 5 (4), pp. 35-51.
- BOWMAN, B. (1987): "Sins of omission: the missing link in evaluation (giving more than superficial attention to the organization's strategic plan)". *Training: The Magazine of Human Resource Development*, 24 (5), pp. 45-48.
- BOXALL, P. (1998): "Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 265-288.
- BOXALL, P. y STEENEVELD, M. (1999): "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering

- consultancies". *Journal of Management Studies*, 36 (4), pp. 448-463.
- BOYD, B. y SALAMIN, A. (2001): "Strategic reward systems: a contingency model of pay system design". *Strategic Management Journal*. 22 (8), pp. 777-792.
- BREAUGH, J. (1981): "Relationships between recruiting source and employee performance, absenteeism, and work attitudes". *The Academy of Management Journal*, 24 (1), pp. 142-147.
- BREWSTER, C. (1991): *The management of expatriates*. Kogan Page: Londres.
- BREWSTER, C. (1993): "Developing a 'European' model of Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), pp. 765-784.
- BREWSTER, C. (1995): "Towards a European Model of Human Resource Management". *Journal of International Business Studies*, primer cuatrimestre, 26 (1), pp. 1-21.
- BREWSTER, C. (1999): "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms", *Management International Review*, 39 (3), pp. 45-64.
- BREWSTER, C. (2007): "Comparative HRM: European views and perspectives", *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5), p. 769.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A. y LOCKHART, J. (1991): "Researching Human Resource Management: Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European Trends". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 36-40.
- BREWSTER, C. y BOURNOIS, F. (1991): "Human Resource Management: a European Perspective". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 4-13.
- BREWSTER, C. y HEGEWISCH, A. (1993): "A continent of diversity". *Personnel Management*, 25 (1), pp. 36-40.

- BREWSTER, C. y HOOGENDOORN, J. (1992): "Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution". *Personnel Review*, 21 (1), pp. 4-11.
- BREWSTER, C. y LOCKHART, T. (1992): "Human Resource Management in the European Community". In BREWSTER, C. *et al.* (eds.). *The European Human Resource Management Guide*. Academic Press: London.
- BREWSTER, C. y SÖDERSTRÖM, M. (1994): *Human Resources and Line Management, Policy and Practice in European Human Resource Management*. The Price Waterhouse Survey. Routledge: Londres.
- BREWSTER, C. y TEAGUE, P. (1989): *European Community social policy: The impact on the UK*. London: Institute of Personnel Management.
- BREWSTER, C. y TYSON, S. (1991): *International Comparisons in Human Resource Management*. Pitman: London.
- BREWSTER, C.; CROUCHER, R.; WOOD, G. y BROOKES, M. (2007): "Collective and individual voice: convergence in Europe?". *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), pp. 1246-1262.
- BREWSTER, C.; HEGEWISCH, A.; LOCKHART, J.T. y HOLDEN, L. (1993): *The European Human Resource Management Guide*. Academic Press: Londres.
- BREWSTER, C.; LARSEN H.H. y MARYHOFER, W. (1997): "Integration and Assignement: A Paradox in Human Resource Management". *Journal of International Management*, 3 (1), pp. 1-23.
- BUCKLEY, R. y CAPLE, J. (1991): *La Formación: Teoría y Práctica*. Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- BÜHNER, R. (1997): "Increasing Shareholder Value Through Human Asset Management". *Long Range Planning*, 30 (5), pp. 710-717.
- BURACK, E. (1985): "Linking Corporate Business and Human ResourcePlanning: Strategic Issues and Concerns". *Human Resource Planning*, 8 (3), pp. 133-146.

- BURNS, T. y STALKER, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- BUTLER, J.; FERRIS, G. y NAPIER N. (1991): *Strategy and Human Resource Management*. Southwestern Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- CAMISÓN, C. (1996a): "Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PYME-gran empresa". *Revista Asturiana de Economía*, 6, Julio, pp.63-101.
- CAMISÓN, C. (1996b): "Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94: un análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa". *Economía Industrial*, 310, pp.121-140.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española. Estrategias y competencias distintivas*. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Empresa: Madrid .
- CAMISÓN (1997a): *La competitividad de la pyme industrial española: estrategias y competencias distintivas*. Civitas: Madrid.
- CAMISÓN, C. (2000): "Reflexiones sobre la investigación científica de la pyme". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), pp. 13-30.
- CAMISÓN, C. (2001): "La investigación sobre la PYME y su competitividad: Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica". *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 43-83.
- CAMUFFO, A. y COSTA, G. (1993): "Strategic Human Resource Management - Italian Style". *Sloan Management Review*, 34 (2), pp. 59-67.
- CAPPELLI, P. y NEUMARK, D. (2001): "Do 'High-Performance' work practices improve establishment-level outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4), pp. 737-775.
- CAPPELLI, P. y SINGH, H. (1992): "Integrating strategic human resources and strategic management". En LEWIN, D.; MITCHELL, O. y SHERER, P. (eds.). *Research Frontiers in Industrial Relations and Human*

- Resources. *Industrial Relations Research Association Series*, Madison, pp. 165-192.
- CARDON, M. (2003): "Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth". *Human Resource Management*, 42 (4), pp. 357-373.
- CARRASCO, A.; RUBIO, A. y SÁNCHEZ, G. (2006): "Competitividad de los recursos humanos en la pyme familiar". XVI Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre. Valencia.
- CARROLL, M.; MARCHINGTON, M.; EARNSHAW, S. y TAYLOR, S. (1999): "Recruitment in small firms processes, methods and problems". *Employee Relations*, 21 (3), pp. 236-250.
- CARTA SOCIAL EUROPEA (1989): Documento divulgativo del Consejo de Europa.
- CHADWICK, C. y CAPPELLI, P. (1999): "Alternatives to strategic generic strategy typologies in strategic human resource management". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suppl. 4, pp. 1-29.
- CHAKRAVARTHY, B. y ZAJAC, E. (1984): "Tailoring incentive systems to a strategic context". *Planning Review*, 12 (11), pp. 30-35.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHANDLER, G.; KELLER, C. y LYON, D. (2000): "Unraveling the Determinants and consequences of an Innovation-supportive Organizational culture". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 59-76.
- CHANDLER, G. y MCEVOY, G. (2000): "HRM, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 43-57.
- CHURBA y PORTILLO (2007): "Responsabilidad social. Blog Action Day 2007: empresas responsables, mejores empresas", en Blog "El secreto de las pymes que crecen". Lunes, 15 de Octubre de 2007.

- CLIFFORD, Jr. y CAVANAGH, R. (1985): *The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed*. Utilizada version en castellano: *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Folio, 1989.
- COATES, J. (1987): "An Environmental Scan: Prejecting Future Human Resource Trends". *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 219-235.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994): *Estrategias de formación en la empresa*. Nancea: Madrid.
- CONRAD, P. y PIEPER, R. (1990): "Human Resource Management in the Federal Republic of Germany". En PIEPER, R. (ed.). *Human Resource Management: An international comparison*. De Gruyter. Berlín.
- COWHERD, D. y LEVINE, D. (1992): "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory". *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), pp. 302-320.
- CULLY, M.; WOODLAND, S.; O'REILLY, A. y DIX, G. (1999): *Britain at work*. London: Routledge.
- CUNNINGHAM, J.B. y LISCHERON, J. (1991): "Defining entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, 29 (1), pp. 45-61.
- CYR, L.; JOHNSON, D. y WELBOURNE, T. (2000): "Human Resources in Initial Public Offering Firms: Do venture capitalists make a difference?" *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 77-91.
- D.O.U.E. nº L107. Comisión Europea 1996/280/CE: Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 3 de abril de 1996, en Official Journal of the European Union de 30.4.1996
- D.O.U.E. nº L124/36. Comisión Europea 2003/361/CE: Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas de 6 de mayo de 2003, en Official Journal of the European Union de 20.5.2003

- DAVIDSSON, P. (1989): "Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms". *Journal of Business Venturing*, 4 (3), pp. 211-226.
- DAVIDSSON, P. (1991): "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth". *Journal of Business Venturing*, 6 (6), pp. 405-429.
- DAVIS, R. (1981): "Relating human resources management to business strategy". Proceedings of the Human Resource Policy Institute.
- DE SÁA PÉREZ, P. y GARCÍA FALCÓN, J. (2002): "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development". *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), pp. 123-140.
- DELANEY, J.; LEWIN, D. e ICHINOWSKI, C. (1989): *Human resource policies and practices in american firms*. Washington, D.C. Government Printing Office.
- DELERY, J. (1998): "Issues of fit in Strategig Human Resource Management: Implications for research". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289-309.
- DELERY, J. y DOTY, D. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational performance predictions", *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.
- DELUCA, J. (1988): "Strategic Career Management in Non-Growing Volatile Business Environments", *Human Resource Planning*, 11 (1), pp. 49-61.
- DESHPANDE, S. y GOLHAR, D. (1994): "HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study". *Journal of Small Business Management*, 32 (2), pp. 49-55.
- DESHPANDE, S.; DAMODAR G. y CAROL L. (1993): "Human Resource Management in the JIT Environment", *Production Planning and Control*, 5 (4), pp. 372-380.

- DEVANNA, M.; FOMBRUN, C. y TICHY, N. (1981): "Human Resources Management: A Strategic Perspective". *Organizational Dynamics*, invierno, 9 (3), pp. 51-67.
- DEWAR, R. y WERBEL, J. (1979): "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict". *Administrative Science Quarterly*, 24 (3), pp. 426-448.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1511.
- DIRCE (2002): *Directorio Central de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es). Consultada hasta octubre de 2007.
- DONRROSORO, I.; GARCÍA, C.; GONZÁLEZ, M.; LEZÁMIZ, M.; MATEY, J.; MOSO, M. y UNZUELA, M. (2001): *El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito*. Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP: Bilbao.
- DOTY, D. y GLICK, W. (1994): "Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling". *The Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 230-251.
- DOTY, D.; GLICK, W. y HUBER, G. (1993): "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories". *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1.196-1.250.
- DYER, L. (1983): "Bringing human resource into de strategy formulation process". *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 257-271.
- DYER, L. (1984): "Linking human resource and business strategy". *Human Resource Planning*, 7 (2), pp. 79-84.
- DYER, L. (1985): "Strategic Human Resources Management and Planning". En ROWLAND, K.M. y FERRIS, G.R. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 1-30. JAI Press, Greenwich.
- DYER, L. y HOLDER, G.W. (1988): "A strategic perspective of human resource management". En DYER, L. (ed.). *Human Resource Management:*

Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C., pp. 1-46.

DYER, L. y REEVES, T. (1995): "Human Resource Strategies and Firm Performance: what do we know and where do we need to go?", *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), pp. 656-670.

EHRENBERG, R. y MILKOVICH, G. (1988): "Compensation and firm performance". En KLEINER, M.; BLOCK, R.; ROOMIN, M. y SALSBERG, S. (eds.) *Human resources and the performance of the firm*. Madison, Wisconsin. University of Wisconsin, Industrial Relations Research Association.

EISENHARDT, K. (1988): "Agency -and Institutional- Theory explanations: The case of retail sales compensation". *The Academy of Management Journal*, 31 (3), pp. 488-511.

FEIGENBAUM, A. y KARNANI, A. (1991): "Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms", *Strategic Management Journal*, 12 (2), pp. 101-114.

FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), pp. 73-92.

FERRIS, G.; ARTHUR, M.; BERKSON, H.; KAPLAN, D.; HARRELL-COOK, G. y FRINK, D. (1998): "Toward a social context theory of the humanresource management-organization effectiveness relationship". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 235-264.

FERRIS, G.; HOCHWATER, W.; BUCKLEY, M.; HARRELL-COOK, G. y FRINK, D. (1999): "Human Resources Management: Some New Directions". *Journal of Management*, 25 (3), pp. 385-415.

FILELLA, J. (1991): "Is there a Latin Model in the Management of Human Resources?". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 14-23.

- FILLEY, A. y ALDAG, R. (1988): "Venture age and growth within organization types", *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston, MA, pp. 77-78.
- FOGARTY, T. (1992): "Organizational socialization in accounting firms: a theoretical framework and agenda for future research". *Accountings, Organizations and Society*, 17 (2), pp. 129 a 149.
- FOLLETTI, S.; GIACOMELLO, G. y COOPER, J. (1991): "Recruitment, Reform and the Italian Labor Market". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 24-28.
- FOMBRUN, C. (1982): "Environmental trends create new pressures on human resources". *Journal of Business Strategy*, 3 (1), pp. 253-267.
- FOMBRUN, C. y TICHY, N. M. (1983): *Strategic planning and human resource management: At Rainbow's End*. En LAMB, R., (ed.). *Recent advances in strategic planning*. McGraw-Hill: Nueva York.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.
- FREUND, W. y EPSTEIN, E. (1984): *People and productivity*. Dow Jones Irwin: Nueva York.
- GADENNE, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison", *International Small Business Journal*, 17 (1), pp. 36-56.
- GALBRAITH, J. y NATHANSON, D. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing, St. Paul, Minnessotta.
- GARCÍA, D. (Dir.) (2005): *Estrategia e innovación de la pyme industrial en España*, ed. AECA.
- GATEWOOD, R. y FIELD, H. (1987): "A Personnel Selection Program for Small Business", *Journal of Small Business Management* October, 25 (4), pp. 16-24.
- GAUGLER, E. (1988): "HR Management: An International Comparison". *Personnel*, 65 (8), pp. 24-30.

- GERHART, B. (1999): "Human Resource Management and Firm Performance". *Research in Personnel and Human Resource Management*, suplemento 4, pp. 31-51.
- GERHART, B. y MILKOVICH, G. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance". *The Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 663-691.
- GERSTEIN, M. y REISMAN, H. (1983): "Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions". *Sloan Management Review*, invierno, 24 (2), pp. 33-49.
- GIL, I.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): *La nueva Dirección de Personas en la empresa*. McGraw-Hill: Madrid.
- GINER, Y. (2005): *Factores determinantes del racionamiento en el Mercado de crédito bancario: un estudio empírico en Andalucía*. Tesis Doctoral. Departamento Economía de la Empresa. Cádiz.
- GITZENDANNER, C.; MISA, K. y STEIN, R.T. (1983): "Management's involvement in the strategic utilization of the human resource". *Management Review*, 72 (10), pp. 13-17.
- GODARD, J. (1997): "Whither Strategic Choice: Do Managerial IR Ideologies Matter?". *Industrial Relations*, 36 (2), pp. 206-228.
- GÓMEZ, J. (1997): *Estrategias para la competitividad de las PYME: especial referencia al proceso de creación de empresas*. McGraw-Hill. Interamericana de España, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. y BALKIN, D. (1992): *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western, Cincinnati.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall: Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall: Madrid.

- GONZÁLEZ, A.; JIMÉNEZ, J. y SÁEZ, F. (1997): “Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), pp. 93-112.
- GOULD, R. (1984): “Gaining competitive edge through human resource strategies”. *Human Resource Planning*, 7 (1), pp. 31-39.
- GRANT, R. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- GRANT, R. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, (primera edición en Civitas en 1996, reimpresión en 2002), Civitas, Madrid (edición original publicada en 1995 por Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussets, USA, con el título *Contemporary strategy análisis: concepts, techniques, applications*; edición traducida al castellano por Fernández Z., Lorenzo J. y Ruiz J.).
- GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V; STILES, P. y TRUSS, C. (1999): “Linking individual performance to business strategy: the people process model”. *Human Resource Management*, 38 (1), pp. 17-31.
- GROSSMAN W. y HOSKISSON, R. (1998): “CEO pay at the Crossroads of Wallstreet and Main: Toward the Strategic Design of Executive Compensation”. *The Academy of Management Executive*, 12 (1), pp. 43-57.
- GROSSMAN, W. y HOSKISSON, R. (1998): “CEO pay at the crossroads of Wall Street and Main: Toward the strategic design of executive compensation”. *Academy of Management Executive*, 12 (1), pp. 43-57.
- GRUGULIS, I.; DUNDON, T. y WILKINSON, A. (2000): “Cultural Control and the “Culture Manager”: Employment Practices in a Consultancy. *Work Employment and Society*, 14 (1), pp. 97-116.
- GUEST, D. (1989): “Personnel and HRM: Can you tell the difference?”. *Personnel Management*, 21 (1), pp. 48-51.

- GUEST, D. (1990): "Human Resource Management and the American Dream". *Journal of Management Studies*, 27 (4), pp. 377-397.
- GUEST, D. (2001): "Human Resource Management: when research confronts theory". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (7), pp. 1.092-1.106.
- GULBRO, R.; KERNER, J. y SHONESY, L. (2004): "HRM practices: A comparison study of small firms". *Proceedings, ASBE Conference in San Antonio*, November, pp.122-128.
- HALLOWELL, R. (1996): "Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 35 (14), pp. 513-534.
- HAMBRICK, D. y SNOW, C. (1989): "Strategic reward systems". En SNOW, C. (ed.). *Strategy, organizational design and human resources management*, pp. 333-368. JAI Press: Greenwich, Connecticut.
- HAREL, G. y TZAFIR, S. (1999): "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm". *Human Resource Management*, 38 (3), pp. 185-200.
- HARRISON, R. (1987): "Harnessing personal energy: How companies can inspire employees". *Organizational Dynamics*, 16 (2), pp. 4-20.
- HAX, A. (1985): "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy". *Training and Development Journal*, 39 (5), pp. 76-82.
- HAYTON, J. (2003): "Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance". *Human Resource management*, 42 (4), pp. 375-391.
- HEGEWISCH, A. (1991): "The decentralisation of pay bargaining: European comparisons". *Personnel Review*, 20 (6), pp. 28-35.
- HENDRY, C.Y PETTIGREW, A. (1990): "HRM: An agenda for the 1990s". *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 17-25.

- HENEMAN, R. y TANSKY, J. (2002): *Human Resource Management models for entrepreneurial opportunity*. En KATZ, J. y Welbourne, T. (eds.): *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*. BOSTON JAI Press, pp. 54-81.
- HENEMAN, R.; TANSKY, J. y CAMP, S. (2000): "Human Resource Management practices in small and medium size enterprises: Unanswered questions and future research perspectives". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (1), pp. 11-26.
- HERZBERG, F. (1968): "One More Time: How do you Motivate Employees?". *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959): *The Motivation to Work*, Nueva York, John Wiley.
- HESS, D. (1987): "Relevance of Small Business Courses to Management Needs". *Journal of Small Business Management*, 25 (1), pp. 26-34.
- HITT, M.; HOSKISSON, R. e IRELAND, R. (1990): "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms". *Strategic Management Journal*, 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, Summer, pp. 29-47.
- HOEKSEMA, L.; VAN DE VLIERT, E. y WILLIAMS, R. (1997): "The interplay between learning strategy and organizational structure in predicting career success". *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 307-327.
- HOFFMAN, W.; WYATT, L. y GORDON, G. (1986): "Human Resource Planning: Shifting from Concept to Contemporary Practice". *Human Resource Planning*, 9 (3), pp. 97-108.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-related values*. Beverly-Hills, California, Sage.
- HOLT, D. (1993): *Management Principles and Practices*, 3rd.ed. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.

- HORNSBY, J. y KURATKO, D. (1990): "Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s", *Journal of Small Business Management*, 28 (3), pp. 9-18.
- HUANG, T. (2001): "The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises". *Education and Training*, 43 (8/9), pp. 437-444.
- HUCK, J. y MCEWEN, T. (1991): "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, 29 (2), pp. 90-93.
- HUFNAGEL, E. (1987): "Developing Strategic Compensation Plans". *Human Resource Management*, 26 (1), pp. 93-108.
- HUNTER, J. y HUNTER, R. (1984): "Validity and utility of alternative predictors of job performance". *Psychological Bulletin*, 96 (1), pp. 72-98.
- HUSELID, M. (2003): Editor's note: Special Issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research. *Human Resource Management*, 42 (4), p.297.
- HUSELID, M. (1993): "Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity". *Academy of Management Proceedings*.
- HUSELID, M. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- HUSELID, M.; JACKSON, S. y SCHULER, R. (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 171-188.
- INE (2003): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- INE (2004): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- INE (2005): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).

- INE (2006): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- JACKSON, S. y SCHULER, R. (1995): "Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments". *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237-264.
- JACKSON, S.; SCHULER, R. y RIVERO, J. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42 (4), pp. 727-786.
- JOHNSON, J.; OLSON, A. y COURTNEY, C. (1996): "Implementing multiple perspective feedback: an integrated framework", *Human Resource Management Review*, 6 (4), pp. 253-277.
- JONES, G. (1984): "Task visibility, free riding, and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behavior". *Academy of Management Review*, 9 (4), pp. 684-695.
- KAMOCHE, K. (1996): "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of the Firm". *Journal of Management Studies*, 33 (12), pp. 213-233.
- KANTER, R. (1983): "Frontiers for strategic human resource management". *Human Resource Management*, 22 (1/2), pp. 85-92.
- KANTER, R. (1984): "Variations in managerial career structures in high-technology firms: The impact of organizational characteristics on internal labor market patterns". En OSTERMAN, P. (eds.): *Internal Labor Markets*, pp.109-131. MIT Press: Cambridge, Massachussets.
- KANTER, R. (1989): "The New Managerial Work". *Harvard Business Review*, 67 (6), pp. 85-92.
- KATZ, J.; ALDRICH, H.; WELBOURNE, T. y WILLIAMS, P. (2000): "Guest Editor's comments. Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 7-11.

- KELLIHER, C. y PERRETT, G. (2001): "Business Strategy and approaches to HRM: a case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry". *Personnel Review*, 30 (4), pp. 421-437.
- KENG-HOWE, I. y CHONG, P. (1999): "Effects of strategic human resource management on strategic vision". *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), pp. 1.031-1.045.
- KERR, J. (1985): "Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". *The Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 155-179.
- KERR, J. y JACKOFSKY, E. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 157-170.
- KETCHEN, D.; THOMAS, J. y SNOW, C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches". *The Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1278-1313.
- 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), pp. 78-87.
- KIRNAN, J.; FARLEY, J. y GEISINGER, K. (1989): "The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age". *Personnel Psychology*, 42 (2), pp. 293-308.
- KLASS , B.; MCCLENDON, J. y GAINES, T. (2000): "Managing HR in the Small and Medium Enterprise: The Impact of professional Employer Organizations". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 107-124.
- KLASS , B.; MCCLENDON, J. y GAINES, T. (2002): "Trust and the role of professional employer organizations: managing HR in small and medium enterprises". *Journal of Managerial Issues*, 14 (1), pp. 31-48.

- KNOKE, D. y KALLEBERG, A. (1994): "Job Training in U.S. Organizations". *American Sociological Review*, 59 (4), pp. 537-546.
- KOCH, M. y McGRATH, R. (1996): "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter". *Strategic Management Journal*, 17 (5), pp. 335-354.
- KOCHAN, T. y OSTERMAN, P. (1994): *The Mutual Gain Enterprise*. Boston, Harvard Business School Press.
- KOTABE, M. y DUHAN, D. (1993): "Strategy clusters in Japanese markets: firm performance implications". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), pp. 21-33.
- KRAIMER, M. (1997): "Organizational goals and values: a socialization model", *Human Resource Management Review*, 7 (4), pp. 425-447.
- LADO, A. y WILSON, M. (1994): "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *The Academy of Management Review*, 19 (4), pp. 699-727.
- LAFUENTE, A. y SALAS, A. (1989): "Types of entrepreneurs and firms the case of new Spanish firms", *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 17-30.
- LAFUENTE, A. y YAGÜE, M. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME", *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 165-184.
- LAM, S. y SCHAUBROECK, J. (1998): "Integrating HR planning and organisational strategy". *Human Resource Management Journal*, 8 (3), pp. 5-19.
- LANK, E. (1997): "Leveraging invisible assets: the human factor". *Long Range Planning*, 30 (3), pp. 406-412.
- LARRÁN, M.; LAFFARGA, J.; GALINDO, A.; GINER, Y.; JIMÉNEZ, S.M.; LOBO, A.; MARTÍN, F.; ROMERO, P.; SÁNCHEZ, G. y SUÁREZ, A. (2005): *Eficiencia y situación económico-financiera de las Pyme en Andalucía*. Informe técnico pendiente de publicación. Asociación

Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Madrid.

LAWLER, E. (1984): "The Strategic Design of Reward Systems". En SCHULER, R. y YOUNGBLOOD, S. (eds.). *Readings in Personnel and Human Resource Management*, pp. 326-348. St. Paul, West Pub.

LAWRENCE, P. (1985): "The history of human resource management in American industry". En WALTON, R. y LAWRENCE, P. (1985): *HRM trends and challenges*. Boston, Harvard Business School Press.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1967): *Organization and Environment*. Harvard Business School Press, Cambridge. Existe una 2ª edición revisada de 1986. Edición española: La empresa y su entorno. Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1987; traducción de la 2ª edición inglesa.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J. (1969): *Organization and environment: Managing Differentiation and Integration*. Primera edición. Irwin; Homewood, Illinois.

LEE, S. (1971): "An empirical analysis of organizational identification". *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-226.

LEGG, K. (1989): *Human Resource management: a critical analysis*. En STOREY, J. (ed.). *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge: Londres.

LEGNICK-HALL, C. y LENGNICK-HALL, C. (1988): "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed tipology". *The Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 454-470.

LEONARD, J. (1990): "Executive pay and firm performance". *Industrial and Labor Relations Review*, 43 (3), pp. 13-29.

LEPAK, D. y SNELL, S. (1998): "Virtual HR: strategic human resource management in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 215-234.

- LEPAK, D. y SNELL, S. (1999): "The Human Resource Architecture: toward a theory of Human Capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24 (1), pp. 31-48.
- LEUNG, A. (2003): "Different Ties for Different Needs: recruitment Practices of Entrepreneurial Firms at Different Developmental Phases". *Human Resource Management*, 42 (4), pp. 303-320.
- LIN, C. (1998): "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases". *Journal of Small Business Management*, 36 (4), October, pp. 43-56.
- LINK, A. y BOZERMAN, B. (1991): "Innovative behaviour in small-sized firms". *Small Business Economics*, 3 (3), pp. 179-184.
- LINKEMER, B. (1987): "The critical connection (between training and strategic planning)". *Training: The Magazine of Human Resources Development*, 24, pp. 55-58.
- LLOPIS, J. (2000): *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- LLOYD-REASON, L.; MULLER, K. y WALL, S. (2002): "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective". *Education and Training*, 44 (8/9), pp, 378-387.
- LONDON, M. y STUMPF, S. (1982): *Managing Careers*. Reading, Massachussets. Addison-Wesley.
- LORANGE, P. (1996): "A Strategic Human Resource Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures". *International Studies of Management and Organization*, 26 (11), pp. 87-103.
- LORANGE, P. y MURPHY, D. (1984): "Bringing human resources into strategic planning: Systems design considerations". En FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (eds.). *Strategic Human Resources Management*, pp 275-296. Nueva York, Wiley.

- LUK, T. (1996): "Success in Hong-kong: Factors self-reported by successful small business owners". *Journal of Small Business Management*, 34 (3), pp. 68-74.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): "The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 363-380.
- MAHONEY, T. (1989): "Employment compensation planning and strategy". En GÓMEZ-MEJÍA, L. (ed.). *Compensation and benefits*. ASPA/BNA. Washington D.C. Bureau of National Affairs.
- MANZINI, A. (1988): "Integrating Human Resource Planning and Development: the unification of strategic, operational, and human resource planning systems". *Human Resource Planning*, 11 (2), pp. 79-94.
- MARCHINGTON, M. y GRUGULIS, I. (2000): "'Best Practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion". *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), pp. 1104-1124.
- MARTELL, K.; GUPTA, A. y CARROLL, S. (1996): "Human Resource Management Practices, business strategies, and firm performance: a test of strategy implementation theory". *Ibar*, 17 (1), pp. 18-35.
- MARTELL, K. y CARROLL, S. (1995): "Which Executive Human Resource Management Practices for the Top Management Team are associated with Higher Firm Performance". *Human Resource Management*, 34 (4), pp. 497-512.
- MARTÍN, F.; ROMERO, P. y SÁNCHEZ, G. (2004): "Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2), pp. 1135-2523.
- MARTÍN, F.; ROMERO, P. Y SÁNCHEZ, G. (2005a): "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), pp. 633-659.

- MARTÍN, F.; ROMERO, P.; VALLE, R.; y DOLAN, S. (2001): "Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to a contingency model?". *Career Development International*, 6 (3), pp.149-160.
- MARTOCCHIO, J. y BALDWIN, T. (1997): "The evolution of strategic organizational training: new objectives and research agenda". En FERRIS, G. (ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-46.
- MASLOW, A. (1954): *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper and Row.
- MASLOW, A. (1962): *Toward a Psychology of Being*, Princeton, N.J., D. Van Nostrand.
- MASLOW, A. (1965): *Eupsychian Management*, Homewood, ILL., Irwin, 1965.
- MATHIS, R. y JACKSON, J. (1991): *Personnel Human Resource Management*. 6th ed. West Publishing Company: St. Paul, Minn.
- MAYO, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, The Macmillan Co.
- MAYO, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- MAYO, E. (1947): *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- MAYRHOFER, W. (1997): "Warning: flexibility can damage your organizational health". *Employee Relations*, 19 (6), pp. 519-534.
- MAYRHOFER, W. y BREWSTER, C. (2005): "European Human resource Management: Researching Developments over Time", *Management Revue*, 16 (1), pp. 36-63.
- MCEVOY, G. (1984): "Small Business Personnel Practices" *Journal of Small Business Management*, 22 (4), pp. 1-8.

- MCLARTY, R. (2000): "Evaluating graduate skills in SMEs: The value chain impact". *The Journal of Management Development*, 19 (7), pp. 615-628.
- MCMAHAN, G.; VIRICK, M. y WRIGHT, P. (1999): "Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects". En WRIGHT, P.; DYER, L.; BOUDREAU, J. y MILKOVICH, G. (eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, pp. 99-122. Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- MCMILLAN, I. y SCHULER, R. (1985): "Gaining a competitive edge through human resources". *Personnel*, 62 (4), pp. 24-29.
- MESHOULAM, I. (1984): *A development model for strategic human resource management*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Boston.
- MEYER, A.; TSUI, A. y HININGS, C. (1993): "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1175-1195.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Organizational Structure, Strategy and Process*. McGraw-Hill: Nueva York.
- MILES, R. y SNOW, C. (1984): "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, 13 (1), pp. 36-52.
- MILES, R. y SNOW, C. (1994): *Fit, Failure and the Hall of Fame*. Nueva York: The Free Press.
- MILKOVICH, G. (1988): "A strategic perspective on compensation management". In Rowland, K. y Ferris, G. (eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 6, pp. 263-288, JAI Press.
- MILLER, E. (1984): "Strategic Staffing". En FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. (eds.). *Strategic Human Resources Management*, pp. 275-296. Wiley: Nueva York.

- MILLER, E. (1989): "Strategic HRM: What it is and what it isn't". *Personnel Management*, 21 (2), pp. 46-52.
- MILLER, E.; BEECHLER, S.; BHATT, B. y NATH, R. (1986): "The Relationship Between the Global Strategic Planning Process and the Human Resource Management Function". *Human Resource Planning*, 9 (1), pp. 9-24.
- MILLER, M. y FRIESEN, P.H. (1984): *Organizations: a quantum view*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: Nueva Jersey.
- MILLIMAN, J.; VON GLINOW, M. y NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management un multinational companies: implications for congruence theory". *The Academy of Management Review*, 16 (2), pp. 318-339.
- MILLS, D. (1985): "Planning with people in mind". *Harvard Business Review*, 63 (4), pp 97-105.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA (2008): Dirección General de Política de la Pyme, datos a 1 de enero de 2007.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. Portal Pyme. Secretaría General de Industria. Dirección General de Política de la pyme. Subdirección General de Apoyo a las Pyme. Area de Estadísticas y Publicaciones <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES/>
- MINTZBERG, H. y WALTERS, J. (1985): "Of strategies, deliberate and emergent". *Strategic Management Journal*, 6 (3), pp. 257-272.
- MOLINA, R. (2003): *La evolución de la presión fiscal en las pymes: una aproximación a su incidencia sobre la situación financiera de las empresas de la comunidad valenciana*. Tesis Doctoral. Departamento de Contabilidad, Valencia.
- MOURITSEN, J. (1999): "The Flexible Firm: Strategies for a Subcontractor's Management Control". *Accounting, Organizations and Society*, 24 (1), pp. 31-55.

- MOWDAY, R.; STEERS, R. y PORTER, L. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.
- MOWDAY, R.; PORTER, L. y STEERS, R. (1982): "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", *New York: Academic Press*.
- MUELLER, F. (1996): "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-based Theory". *Journal of Management Studies*, 33 (16), noviembre, pp. 757-785.
- MUÑOZ, L. (2007): "Política retributiva flexible y responsabilidad social corporativa interna en la pyme". *Recursos Humanos y Management Empresarial*, rhhMagazine.com. ISSN: 1577-5348.
- NINIGER, J. (1980): "Human resources and strategic planning: a vital link". *Optimum*, 11 (4), pp. 33-46.
- OSTERMAN, P. (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it?". *Industrial and Labor Relations Review*, 47 (2), pp. 173-188.
- PAVITT, K. (1991): "Key characteristics of the large innovating firm". *British Journal of Management*, 2 (1), pp. 41-50.
- PECK, S. (1994): "Exploring the Link between Organizacional Strategy and the Employment Relationship: The Role of Human Resources Policies", *Journal of Management Studies*, 31 (5), pp. 715-736.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Londres. Versión en español (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar: Madrid.
- PETERS, J. (1988): "Strategic Staffing: a key link in business and Human Resource planning". *Human Resource Planning*, 11 (2), pp. 151-158.
- PFEFFER, J. (1987): *Organizaciones y Teoría de la Organización*. El Ateneo: Buenos Aires.

- PFEFFER, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28
- PFEFFER, J. y COHEN, Y. (1984): "Determinants of Internal Labor Markets in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), pp. 550-572.
- PFEFFER, J. y DAVIS-BLAKE, A. (1987): "Understanding organizational wage structure: A resource dependence approach". *The Academy of Management Journal*, 30 (3), pp. 437-455.
- PFEFFER, J. y LANGTON, N. (1988): "Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments". *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), pp. 588-606.
- PFEFFER, J. y VEGA, J.F. (1999): "Putting people first for organizational success". *The Academy of Management Executive*, 13 (2), pp. 37-48.
- PIEPER, R. (1990): *Human Resource Management: an International Comparison*. De Gruyter, Berlín.
- POOLE, M. (1990): "Editorial: human resource management in an international perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 1-15.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York.
- PORTER, M. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. y BOULIAN, P. (1974): "Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- PORTER, L.; CRAMPON, W. y SMITH, F. (1976): "Organizational commitment and managerial turnover", *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 87-98.

- POWELL, T. (1996): "How much industry matter? An alternative empirical test". *Strategic Management Journal*, 17 (4), pp. 323-334.
- PRAHALAD, C. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competences of the corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), mayo-junio, pp. 79-91.
- PUIG, P. (1996): *La competitivita de l'empresa industrial a Catalunya. Análisis de l'entorn económic: de las estrategias competitives en un contexte de modernització del sector públic*. ESADE. Barcelona.
- QUAID, M. (1993): "Job evaluation as institutional myth". *Journal of Management Studies*, 30 (2), pp. 239-260.
- RABEMANANJARA, R. y PARSLEY, C. (2006): *Employee Training Decisions, Business Strategies and Human Resource Management Practices: A Study by size of Business*. Small Business Policy Branch. Industry Canadá, October.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R. (1994): "Business Strategy Links with Staffing and Training Practices", *Human Resource Planning*, 17 (3), pp. 55-73.
- RAM, M. (1999): "Management by association: interpreting small firm-associate links in the business services sector". *Employee Relations*, 21 (3), pp. 267-284.
- RANSON, B. (1987): "The institutional theory of capital formation". *Journal of Economic Issues*, 21 (3), pp. 1.265-1.278.
- REED, R. Y DEFILLIPPI, R. (1990): "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, 15 (1), pp. 88-102.
- REID, R.; MORROW, T.; NELLY, B. y ADAMS, J. (2000): "Human Resource Management practices in SME's: A comparative Analysis of family and non-family business". *Ibar*, 21 (2), pp. 157-182.
- REMER, A. (1986): "Personnel Management in Western Europe: development, situation and concepts". En MCHARZINA, K. y STAEHLE, W. (eds.).

European approaches to international management. Berlín. De Gruyter.

RENUKA, S. y VENKATESHWARA, B. (2006): "A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification". *Singapore Management Review*, 28 (1), pp. 41-60.

REVISTA CAJA NAVARRA (CAN) (2006): "La responsabilidad social en las Pymes"

RHODES, D. (1988a): "Can HR respond to Corporate Strategy?". *The Journal of Business Strategy*, 9 (2), pp. 57-59.

RHODES, D. (1988b): "Employees-Strategy Makers or Breakers". *The Journal of Business Strategy*, 9 (4), pp. 55-58.

RICHARD, O. y JOHNSON, N. (2001): "Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), pp. 177-195.

RIPOLLÉS, M. y MENGUZZATO, M. (2001): "La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: una aplicación al sector de la cerámica española". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (1), pp. 87-98.

ROBEY, D. (1991): *Designing organizations*. Homewood, IL: IRWIN.

ROGERS, E. y WRIGHT, P. (1998): "Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 311-331.

ROGOFF, E.; LEE, M. y SUH, D. (2004): "Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success". *Journal of Small Business management*, 42 (4), pp. 374-376.

- ROMERO, P. Y VALLE, R. (2001): "Strategy and managers compensation: the spanish case". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), pp. 218-242.
- ROMERO, P. (2001): *Proyecto docente*. Oposición al Cuerpo de Titulares de Universidad. Universidad de Cádiz.
- ROSEN, B. Y JERDEE, T. (1986): "Retirement policies for the 21st Century". *Human Resource Management*, 25 (3), pp. 405-420.
- ROTHWELL, R. (1989): "Small firms, innovation and industrial change". *Small Business Economics*, 1 (1), pp. 51-64.
- RUBIO, A. (2003): *La competitividad de la empresa: un estudio empírico de la región de Murcia*. Ed. Dirección General de Economía y Estadística. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- RUBIO, A. (2004): *Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme*. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Universidad de Murcia.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme". *Cuadernos de Gestión*, 2 (1), pp. 49-63
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2005): "Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España". *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 8, pp. 38-51.
- RUMELT, R. (1984): *Towards a strategic theory of the firm*, en Lamb (ed.), pp. 556-570.
- RUSSELL, C.; TERBORG, J. y POWERS, M. (1985): "Organizational performance and organizational level training and support". *Personnel Psychology*, 38 (4), pp. 849-863.
- RUTHERFORD, M.; BULLER, P. y MCMULLEN, P. (2003): "Human Resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms". *Human resource Management*, 42 (4), pp. 321-335.
- S.A.B.I. (2003): Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, Informa, S.A.

- SABATER, R.; ARAGÓN, A. y RUIZ, J. (1993): "Caracterización de las empresas que tienen organigrama de puestos". *Dirección y Organización: Revista de dirección, organización y Administración de Empresas*, 5, pp. 16-27.
- SANCHEZ, G. (2001): *El origen y la evolución de la investigación en gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Trabajo de Investigación, Universidad de Cádiz.
- SÁNCHEZ, G. (2006): *Dirección estratégica de los Recursos Humanos y Diversidad en los grupos de trabajo: Un análisis estructural de efectos moderadores*. Tesis Doctoral, Universidad de Cádiz.
- SARABIA, F. (1999): *Metodología para la investigación en Márketing y Dirección de Empresas*, Pirámide: Madrid, pp. 278-279.
- SASTRE, M. y AGUILAR, E. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- SCHEIN, E. (1978): *Career Dynamics*. Reading, Massachussets. Adison-Wesley.
- SCHEIN, E. (1986): "A critical look at current career development theory and research". En Hall, D.T. (ed.). *Career development in organizations* pp. 310-331. Jossey-Bass. San Francisco, California.
- SCHNEIDER, B. (1985): "Organizational Behavior", *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- SCHNEIDER, B. y KONZ, A. (1989): "Strategic Job Analysis". *Human Resource Management*, 28 (1), pp. 51-64.
- SCHOONHOVEN, C. (1981): "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, 26 (3), pp. 349-377.
- SCHULER, R. (1981): *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing, St. Paul, Minnessotta.
- SCHULER, R. (1987): "Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy". *Human Resource Planning*, 10 (1), pp. 1-17.

- SCHULER, R. (1992): "Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of the Business". *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp. 18-32.
- SCHULER, R. y JACKSON, S. (1987a): "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *The Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.
- SCHULER, R. y JACKSON, S. (1987b): "Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices". *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 125-141.
- SCHULER, R. y JACKSON, S. (2005): "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective", *Management Revue*, 16 (1), pp. 11-35.
- SCHULER, R. y MCMILLAN, I. (1984): "Gaining competitive advantage through Human Resource practices". *Human Resource Management*, 23 (3), pp. 241-256.
- SCHULER, R. y WALKER, J. (1990): "Human Resources Strategy: Focusing on issues and actions". *Organisational Dynamics*, 19 (1), pp. 4-19.
- SCOTT, M. ; ROBERTS, I. ; HOLROYD, G. y SAWBRIDGE, D. (1989): *Management and Industrial Relations in Small Firms*. Department of Employment. Research Paper, London.
- SEIBERT, K.; HALL, D. y KRAM, K. (1995): "Strengthening the Weak Link in Strategic Executive Development: Integrating Individual Development and Global Business Strategy". *Human Resource Management*, 34 (4), pp. 549-567.
- SHERER, P. y LEBLEBICI, H. (2001): "Bringing variety and change into strategic human resource management research". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 199-230.
- SHAFER, R.; DYER, L.; KILTY, J., AMOS, J. y ERICKSEN, J. (2001): "Crafting a Human Resource Strategy to foster organizational agility: a case study". *Human Resource Management*, 40 (3), pp. 197-211.

- SHELDON, M. (1971): "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.143-150.
- SIU, W. y KIRBY, D. (1999): "Small firm marketing: A comparison of Eastern and Western marketing practices", *Asia Pacific Journal of Management*, 16 (2), pp. 259-274.
- SLOCUM, J.; CRON, W.; HANSEN, R. y RAWLINGS, S. (1985): "Business Strategy and the Management of Plateaued Employees". *The Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 133-154.
- SMITH, A.; WHITTAKER, J.; CLARK, J. y BOOCOOCK, G. (1999): "Competence based management development provision to SMEs and the providers' perspective. *Journal of Management Development*, 18 (6), pp. 557-572.
- SMITH, N. (1967): *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. Ed. East Lausing: Michigan State University.
- SMITH, N. y MINER, J. (1983): "Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory", *Strategic Management Journal*, 4 (4), pp. 325-340.
- SNELL, S. (1992): "A test of Control Theory in Strategic Human Resource Management: the mediating effect of administrative information". *The Academy of Management Journal*, 35 (2), pp. 292-327.
- SNELL, S. y DEAN, J. (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective", *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 467-504.
- SNOW, C. y SNELL, S. (1993): "Staffing as strategy" En SCHMITT, N.; BORMAN, W. y ASOCIADOS (eds.). *Personnel Selection in Organizations*, pp. 448-478. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- SONNENFELD, J. (1984): *Managing career systems: Channeling the flow of executive careers*. Hornewood, Illinois. Irwin.

- SONNENFELD, J. y PEIPPERL, M. (1988): "Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems". *The Academy of Management Review*, 13 (4), pp. 588-600.
- SPARROW, P. y HILTROP, J. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Londres.
- STOREY, J. (1989): "Human Resource management in the public sector". *Public Money and Management*, 9 (3), pp. 2-15.
- STOREY, D. (2004): "Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries". *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp. 112-130.
- STOREY, J. (1993): "The take-up of Human Resource Management by mainstream companies: Key lessons from research". *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (3), pp. 529-553.
- TANSKEY, J. y HENEMAN, R. (2003): Guest Editor's Note: "Introduction to the Special Issue on Human Resource Management in SMEs: A call for more Research". *Human Resource Management*, 42 (4), pp. 299-302.
- TARRÉS, E. (2007): "¿Es posible la responsabilidad social en las pymes", *Tribuna de Opinión*, 7, p. 118.
- TAYLOR, M.; AUDIA, G, y GUPTA, A. (1996): "The impact of longer job tenure on managers' organizational commitment, performance, and turnover". *Organization Science*, 7 (6), pp. 632-648.
- TEECE, D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- TEECE, D. (1987): *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger.

- TERPSTRA, D. y ROZELL, E. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46 (1), pp. 27-48.
- TICHY, N.; FOMBRUN, C. y DEVANNA, M. (1982): "Strategic Human Resource Management". *Sloan Management Review*, 23 (2), pp. 47-61.
- TIRADO, C.; GRANGER, J. y NIETO, M. (1995): *La PYME del s.XXI. Tecnologías de la Información, mercados y organización empresarial*. Fundesco, Madrid.
- TOSI, H. y GÓMEZ MEJÍA, L. (1989): "The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective". *Administrative Science Quarterly*, 34 (2), pp. 169-183.
- TOSI, H. y GÓMEZ MEJÍA, L. (1994): "Compensation, monitoring and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 1002-1016.
- TREGASKIS, O. y BREWSTER, C. (2006): "Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade". *Journal of International Business Studies*, 37 (1), pp. 111-126
- TUBRE, T. y COLLINS J. (2001): Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance". *Journal of Management*, 26 (1), pp. 155-169.
- TYSON, S. (1997): "Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance". *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), pp. 277-290.
- ULRICH, D. (1987b): "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *Human Resource Planning*, 10 (4), pp. 169-184.
- ULRICH, D. y LAKE, D. (1990): *Organizational Capability*. New York, Wiley.

- ULRICH, D.; GELLER, A. y DE SOUZA, G. (1984): "A strategy, structures, human resource database: OASIS". *Human Resource Management*, 23 (1), pp. 77-90.
- VALLE, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P. y DOLAN, S. (2000): "Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are they congruent?". *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (3), pp. 283-297.
- VAN DE VEN, A. y DRAZIN, R. (1985): "The concept of fit in strategy research". En CUMMINGS, L. y STAW, B. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 333-365. Greenwich, CT. JAI Press.
- VECIANA, J. (1989): "Características del empresario en España", *Papeles de Economía Española*, 39-40, pp. 19-36.
- VENKATRAMAN, N. (1989): "The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence". *The Academy of Management Review*, 14 (3), pp. 423-444.
- VENKATRAMAN, N. y PRESCOTT, J. (1990): "Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications". *Strategic Management Journal*, 11 (1), pp. 1-23.
- VERHEES, F.; MEULENBERG, M. (2004): "Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms", *Journal of Small Business Management*, 42 (2), pp. 86-91.
- VERSER, T. (1987): "Owners' Perceptions of Personnel Problems in Small Business", *Mid-American Journal of Business*, 2, pp. 13-17.
- VICKERSTAFF, S. (1992): "The management of training in the smaller firm". *Target Management Development Review*, 5 (4), pp. 32-36.
- VIEDMA, J. (1992): *La excelencia empresarial española: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Mc-Graw-Hill: Madrid.

- VINTEN, G. (2000): "Training in small-and medium-sized enterprises". *Industrial and Commercial Training*, 32 (1), pp.9-14.
- VOLBERDA, H. (1998): *Building the Flexible Firm, How to Remain Competitive*, Oxford University Press, Nueva York.
- WALKER, J. (1980): *Human Resource Planning*. New York. McGraw-Hill.
- WALKER, J. (1988): "Managing Hyman Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's". *Human Resource Planning*, 11 (2), pp. 125-132.
- WALLACE, M. y FAY, C. (1988): *Compensation theory and practice*. Boston, PWS.
- WALSH, K. (1996): *Trade Union Membership, Methods and Measurement in the European Community*. Luxemburgo. Eurostat.
- WALTON, R. (1985): "Toward a Strategy of Elicitng Employee Commitment Based on Policies of Mutuality". En WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.
- WALTON, R. y LAWRENCE, P. (1985): *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.
- WARNER, M. (1984): "New technology, work organizations, and industrial relations". *Omega*, 12 (3), pp. 203-210.
- WARREN, L. y HUTCHINSON, W. (2000): "Success factors for high-technology SMEs: A case study from Australia". *Journal of Small Business Management*, 38 (3), pp. 86-91.
- WAY, S. (2002): "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business sector". *Journal of management*, 28 (6), pp. 765-785.
- WAY-KWONG, F.; PRIEM, R. y CYCYOTA, C. (2001): "The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level

- strategies: the case in Hong Kong". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), pp. 1325-1346.
- WEISNER, W. y CRONSHAW, S. (1988): "A metha-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview". *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 275-290.
- WELBOURNE, T. y ANDREWS, A. (1996): "Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation?" *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 891-919.
- WERNEFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp. 171-180.
- WEVER, K. (1995): "Human Resource Management and organization strategies in German and US owned companies". *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), pp. 606-625.
- WHITFIELD, K. (2000): "High-Performance Workplaces, Training, and the Distribution of Skills". *Industrial Relations*, 39 (1), pp. 1-25.
- WILKINSON, A. (1999): "Employment relations in SMEs". *Employment Relations*, 21 (3), pp. 206-217.
- WILLIAMSON, I. (2000): "Employer legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25 (1), pp. 27-44.
- WILS, T. y DYER, L. (1984): "Relating business strategy to human resource strategy: some preliminary evidence". *Academy of Management Proceedings*, 1984.
- WOELFEL, J. (1993): "Artificial neural networks in policy research: a current assessment". *Journal of Communications*, 43, pp. 62-80.
- WOODWARD, J. (1965): *Industrial organization: Theory and practice*. Nueva York, Oxford University Press.
- WRIGHT, P.; McMAHAN, G. y McWILLIAMS, A. (1994): "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective".

- International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), pp. 301-326.
- WRIGHT, P. (1998): "Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century". *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 187-191.
- WRIGHT, P. y MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- WRIGHT, P. y MCMAHAN, G. (2001): "Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management". En SCHULER, R. y JACKSON, S. "Strategic Human Resource Management". Blackwell Business, pp. 49-72. Este artículo fue publicado en *Journal of Management*, 18 (2), (1992), pp. 295-320.
- WRIGHT, P. y SNELL, S. (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*, 1 (3), pp. 203-225.
- WRIGHT, P., KACMAR, K., McMAHAN, G. y DELEEUW, K. (1995): "Cognitive Ability as a Moderator of the Relationship Between Personality and Job Performance". *Journal of Management*, 21 (6), pp. 1129-1139.
- WRIGHT, P.; DUNFORD, B. y SNELL, S. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management*, 27 (6), pp. 701-721.
- WRIGHT, P.; LICHTENFELS, P. y PURSELL, E. (1989): "The structured interview: Additional studies and a meta-analysis". *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), pp. 191-199.
- WRIGHT, P. y SHERMAN, W. (1999): "Failing to find fit in strategic human resource management: theoretical and empirical problems". *Research in Personnel and Human Resources Management*, suppl. 4, pp. 53-74.

YOUNDT, M.; SNELL, S.; DEAN JR., J. y LEPAK, D. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance". *The Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 836-866.

YUSUF, A. (1995): "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". *Journal of Small Business Management*, 33 (2), pp. 68-73.

ZAHRA, S. y PEARCE, J. (1990): "Research Evidence on the Miles-Snow Typology", *Journal of Management*, 16 (4), pp. 751-768.