

INFLUENCIA DE FACTORES DEL ENTORNO EN LA ADOPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES¹

Inmaculada Maeztu Herrera², inmaculada.maeztu@uca.es, Universidad de Cádiz

Fernando Martín Alcázar, fernando.martin@uca.es, Universidad de Cádiz

Pedro M. Romero Fernández, pedrom.romero@uca.es, Universidad de Cádiz

Gonzalo Sánchez Gardey, gonzalo.sanchez@uca.es, Universidad de Cádiz

RESUMEN

En los últimos años se ha producido un interés creciente por parte de los académicos y profesionales del campo de los recursos humanos, por señalar a éstos como un recurso estratégico, fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Numerosos trabajos han señalado la exigencia de un ajuste entre las estrategias de negocio y las de recursos humanos, así como la necesidad de contar con una mano de obra altamente motivada y cualificada para poder llevar a cabo la implantación de dichas estrategias (Wright y McMahan, 1992; Deshpande y Golear, 1994).

Aunque la mayor parte de la literatura en este campo se ha desarrollado en el marco implícito de grandes organizaciones, las pequeñas y medianas empresas no son una excepción a estas propuestas. En efecto, la pequeña y mediana empresa ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, principalmente por su gran capacidad de generación de empleo y por el 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, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998); pero son pocas las investigaciones que se han centrado en procesos y estrategias de recursos humanos en estas organizaciones (Gulbro et al., 2004; Bacon y Hoque, 2005), eludiéndose por tanto la característica del tamaño empresarial en el análisis de las políticas sociales de la empresa.

Algunos autores han señalado que la escasa literatura en recursos humanos en el ámbito de las PYMES (Bacon y Hoque, 2005; Katz et al., 2000; Wilkinson, 1999; Katz, Aldrich, Melbourne y Williams, 2000), no da pautas suficientes sobre cómo enfocar los sistemas de gestión de recursos humanos para poder lograr el ajuste con la estrategia de la empresa, al objeto de obtener ventajas competitivas sostenibles; ni han desarrollado los procesos de formulación de estrategias de recursos humanos.

Por ello, el objetivo de este trabajo es el del análisis de la literatura en recursos humanos desde la óptica de las pequeñas y medianas empresas. Específicamente nos vamos a centrar en las perspectivas de configuración de sistemas de recursos humanos y su vinculación a la estrategia empresarial. Posteriormente analizamos los factores determinantes del grado de desarrollo de sistemas de recursos humanos en estas organizaciones, extrayendo de los mismos una serie de hipótesis que trataremos de contrastar en una población de pequeñas y medianas empresas, a partir de una muestra de 816 PYMES de la Comunidad Autónoma de Andalucía, para una vez analizados los datos y los resultados, extraer conclusiones que puedan aportar alguna luz tanto en el ámbito de la investigación como en el profesional.

PALABRAS CLAVE

Entorno; PYMES; Recursos Humanos

¹ Este trabajo se ha realizado con la financiación de los proyectos ECO2008-05171/ECO y P07-SEJ-02776 y del grupo de investigación SEJ449.

² Los autores aparecen por orden alfabético.

ABSTRACT

In the last years, several HR models have been proposed to explain how HR systems are defined. The majority of them have proposed internal factors that determine the degree to which certain HR practices are adopted. Nevertheless, reviewing this literature, we can observe that the majority of the models have been designed for big organizations, which normally have formal structures and explicit HR management patterns (Gulbro et al., 2004; Bacon and Hoque, 2005). In our opinion, the particular characteristics of SMEs make it interesting to study the HR function in these organizations. Size must be therefore considered as a factor that directly determines the strategic orientation of firms' social policy.

To be successful in current global markets, SMEs need highly motivated and qualified workforces, able to improve quality and reduce costs (Holt, 1993). Nevertheless, to develop this human resource pool, firms need to implement human resource strategies (Wright y McMahan, 1992; Deshpande y Golear, 1994).

SMEs have attracted the attention of several empirical studies in the last 20 years. In fact, this group of organizations is the main generator of employment and wealth in the whole worlds (Lafuente and Yagüe, 1989; Huck and McEwen, 1991; Tirado, et al., 1995; Alvarez and García, 1996; Camisón, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998). As a consequence of this explosion of the literature about SMEs, nowadays, we know much more about their particular conditions and their relationships with the economic environment.

Literature has highlighted the importance of human resources for SMEs (Bacon y Hoque, 2005; Katz et al., 2000; Wilkinson, 1999; Katz, Aldrich, Melbourne y Williams, 2000), but does not offer orientations about how to design human resource management systems that could help the firm to obtain sustainable competitive advantages. Moreover, literature has not proposed processes to formulate those human resource strategies.

Therefore, in this paper, we concentrate our efforts in analysing the different human resource strategic perspectives, focusing on the specific conditions of SMEs. In the second part of the paper, we will study the factors that influence the development of human resource systems within these organizations, trying to verify certain hypothesis extracted from precedent literature by using data from a sample of 816 SMEs located in the frame of the Autonomous Region of Andalusia.

KEY WORDS

Environment; SMEs; Human Resources

1. INTRODUCCIÓN

Es necesario señalar, ante todo, la relevancia y el interés creciente por parte de los académicos y profesionales por los recursos humanos como un recurso estratégico, fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. 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 que condicionan las estrategias de recursos humanos, y siempre en el marco implícito de las grandes organizaciones, dejando en un segundo plano a las pequeñas y medianas empresas (Gulbro et al., 2004; Bacon y Hoque, 2005), eludiendo por tanto 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.

En este sentido, es necesario destacar que la pequeña y mediana empresa ha sido en los últimos años 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, 2000, 2001; Gómez 1997; Gadenne, 1998), lo que ha permitido un mayor conocimiento de sus características y de sus relaciones con el entorno económico. De hecho, si se observan los indicadores que relacionan el número de empresas con la población general, activa y ocupada, puede apreciarse que en España (últimos datos a 1 de enero de 2007) hay 7.37 PYMEs por cada 100 habitantes, 14.88 por cada 100 activos y 16.28 por cada 100 ocupados; cifras que indican el alto poder de empleo que tienen las pequeñas y medianas (Dirección General de Política de la Pyme, Ministerio de Industria, 2008).

Para tener éxito en los actuales mercados globales, las PYMEs necesitan una mano de obra altamente motivada, cualificada y satisfecha, capaz de contribuir a la mejora de la calidad y a la reducción de costes (Holt, 1993). En este sentido Pfeffer (1994) señala que lograr ventaja competitiva a través de las personas supone fundamentalmente cambiar la forma de pensar acerca de la fuerza de trabajo (ésta es vista como una fuente de ventaja estratégica, no como un coste a minimizar o a evitar) y de las relaciones con los empleados. De tal manera que las empresas que adoptan esta perspectiva a menudo logran con éxito superar en estrategia y sobresalir sobre sus competidores. Los conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores para desarrollar un puesto trabajo 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.

Sin embargo, para desarrollar tal mano de obra, una empresa tiene que implementar una adecuada estrategia de dirección de recursos humanos (Wright y McMahan, 1992; Deshpande y Golear, 1994). En este sentido, autores como Schuler (1992), Martín et al. (2004, 2005a), Wright y mahan (1992), entre otros, destacan tanto la necesidad de integrar los Recursos Humanos en la estrategia de la empresa, como las necesidades estratégicas de la empresa. Por su parte, 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.

Son muchos los estudios que ponen de manifiesto cómo las PYMEs más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa. En este sentido, Aragón y Sánchez (1999) señalan que cuando las prácticas de gestión de recursos humanos son más avanzadas, permitan desarrollar un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para mantener una posición competitiva sostenible. Dichas PYMEs han sido caracterizadas por su mayor tamaño, mayor orientación internacional, por encontrarse tecnológicamente más avanzadas, por invertir en I+D, porque gestionan la calidad y por tener buena reputación e imagen. Tal y como manifiestan Rubio y Aragón (2002:53), “el éxito de las PYMEs 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, sobre todo teniendo en cuenta que, como señalan Hornsby y Kuratko (1990); Mathis y Jackson (1991); Gatewood y Feild (1987); Verser (1987), entre los grandes problemas de las PYMEs se encuentran el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados. No obstante, son cada vez más las empresas que se preocupan por llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos, ajustando la estrategia de la empresa con la integración horizontal de las políticas de recursos humanos. En este sentido, conviene apuntar que diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales (Huselid, 1995, Huselid et al., 1997).

No obstante conviene señalar que la inadecuada e ineficiente dirección de recursos humanos de las empresas a menudo ha dado como resultado baja productividad, alto descontento y rotación de los empleados (Mathis y Jackson 1991). En este sentido, “no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las PYMEs” (McEvoy 1984:1).

La literatura ha señalado la importancia que tienen los recursos humanos en las PYMEs (Bacon y Hoque, 2005; Katz et al., 2000; Wilkinson, 1999; Katz, Aldrich, Melbourne y Williams, 2000), pero no da pautas suficientes sobre cómo enfocar los sistemas de gestión de recursos humanos que se ajusten a la estrategia de la empresa para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, ni ha desarrollado los procesos de formulación de estrategias de recursos humanos.

Es por ello por lo que en este trabajo nos centraremos en las fases del proceso estratégico, esto es, en el análisis de las diferentes perspectivas estratégicas de recursos humanos enfocadas al ámbito de las PYMEs. Posteriormente procederemos al análisis de los factores determinantes del grado de desarrollo de sistemas de recursos humanos en las PYMEs, extrayendo de los mismos una serie de hipótesis que trataremos de contrastar. Seguidamente se muestra la evidencia empírica derivada del análisis de las empresas objeto de estudio y finalmente se exponen las conclusiones más significativas del análisis realizado.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

La literatura reconoce a la gestión de los recursos humanos en las PYMEs 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.

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.

En este sentido, la literatura contingente identifica 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). Asimismo, 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).

En el plano de la pequeña y mediana empresa, hay que resaltar las características peculiares con las que cuenta este tipo de organizaciones. Como apunta Bernabeu (2001), las PYMEs carecen de los sistemas que poseen las grandes empresas, que les proporciona información acerca de las tendencias del mercado; tampoco

poseen la marca de la gran empresa que inspira confianza a terceros; pero, sin embargo, la proximidad al cliente y su carácter flexible les 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 las PYMEs 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 ámbito de las PYMEs, se centra en las competencias del trabajador. En este sentido, Rubio (2004) apunta la necesidad que tienen estas organizaciones 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.

Por otro lado, el punto de vista contextual sugiere un cambio radical en el acercamiento a la realidad de la gestión de los recursos humanos y 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).

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 se caracteriza por contar con una serie de peculiaridades diferentes a las que desarrollan las grandes organizaciones y donde 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.

A partir de lo expuesto, se puede deducir la siguiente hipótesis, 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

Siendo conscientes de la necesidad de prestar atención a determinados factores que se manifiestan como presiones del entorno que condicionan las políticas, en general, y las de recursos humanos, en particular, a continuación pasamos a analizar la influencia de aquellos sobre la adopción de políticas de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.

Innovación

Trabajos como el de Lloyd-Reason et al. (2002) argumentan que a pesar de que las pequeñas y medianas empresas cuentan 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 PYMEs presentan estructuras poco jerarquizadas que les permiten responder de manera rápida y eficiente a los cambios (García, 2005). Consecuentemente, la flexibilidad organizativa está muy relacionada con la innovación y con el éxito competitivo (Díez de Castro et al., 2001). 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.

En general, se ha puesto de manifiesto cómo las PYMEs 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).

En este sentido se manifiestan autores como Aragón y Rubio (2005) cuando apuntan la importancia que supone para el éxito de las PYMEs el hecho de contar con una adecuada dirección y gestión de recursos humanos, destacando el papel fundamental de la innovación. Esto se justifica por 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

Estas reflexiones nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

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.

Calidad

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). 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. En este sentido, para que las PYMEs 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, lo que 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.

A partir de lo expuesto, se establece la hipótesis siguiente:

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.

Factores financieros

Otro de los factores que afecta y condiciona a la pequeña y mediana empresa hace referencia a los aspectos financieros, de manera que se constituyen como variables relevantes para el entorno actual. Las presiones del contexto influyen sin duda alguna sobre estos elementos, 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) señala la necesidad de crear nuevos instrumentos que faciliten el acceso de las PYMEs a los mercados financieros. A partir de estos argumentos podemos por tanto pensar que, a diferencia de las grandes empresas, las PYMEs 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 de los administradores de las PYMEs consiste en la búsqueda de 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.

Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

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.

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 PYMEs 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).

Hay opiniones que se manifiestan en la línea de que son muchos los gestos que las PYMEs 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.

De acuerdo con lo planteado, se propone la hipótesis siguiente:

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.

3. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la realización del estudio planteado, se ha obtenido información a partir de una muestra de 816 PYMEs de la Comunidad Autónoma de Andalucía, procedente del estudio “Eficiencia y situación económica-financiera de las PYMEs en Andalucía” (2003), desarrollado por un grupo de trabajo de las Universidades de Sevilla y Cádiz, para el Instituto de Fomento de Andalucía³ (I.F.A.).

El cuestionario utilizado en dicho estudio fue cumplimentado por el gerente de la empresa y fue estructurado 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 describimos a continuación de manera resumida. Un primer bloque hace referencia a la descripción general de la empresa. El segundo bloque se centra en la percepción que los encuestados tienen del entorno, de manera que 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. Finalmente, el tercer bloque recoge información sobre la dirección estratégica, la innovación y los recursos humanos.

La población objeto de estudio son las pequeñas y medianas empresas situadas en Andalucía. Para desarrollar el estudio se recurrió al directorio de empresas censadas por el Instituto Nacional de Estadística en el Directorio Central de Empresas, obteniéndose un total de 398.302 PYMEs para Andalucía.

En el diseño de la muestra empleado se consideraron tres criterios de estratificación: tamaño, sector y provincia. La Selección de la muestra se efectuó de forma aleatoria estratificada. El tipo de encuesta elegida fue la cumplimentación del cuestionario llevada a cabo por un encuestador. En principio, el tamaño inicial de la muestra era de 3.036 empresas, y la muestra final quedó con 816 PYMEs, distribuida por los 3 sectores considerados (industria, construcción y servicios) y por los 3 tamaños considerados (micro, pequeñas y medianas empresas).

Al objeto de tener un mayor conocimiento de las peculiaridades y características de las PYMEs andaluzas y debido a la escasez de evidencias empíricas, el planteamiento de nuestra investigación se basa por un lado, en desarrollar un análisis descriptivo de las dos áreas principales de actuación, como son el entorno y los recursos humanos y, por otro lado, realizaremos un análisis confirmatorio al objeto de contrastar las diferentes hipótesis planteadas. A partir del primero de ellos observamos que una proporción significativa de las empresas

³ Actualmente Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)

de la muestra (40%) 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 grupo considerable de empresas (48%) considera que los cambios son fácilmente detectables, frente a los que opinan lo contrario (13%).

Por otro lado, el estudio del desarrollo de determinadas prácticas de recursos humanos en las PYMEs evidenció un moderado desarrollo de las mismas. En este sentido, 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.

Para poder determinar las relaciones existentes entre el desarrollo de políticas de recursos humanos por parte de las PYMEs andaluzas y el entorno organizativo, procedimos del siguiente modo: en primer lugar se agruparon aquellas empresas que presentaban comportamientos similares o que tuvieran percepciones parecidas. Debido al elevado número de empresas que constituyen la muestra, la técnica empleada ha sido la del 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, los grupos fueron caracterizados gracias a los factores obtenidos mediante un Análisis Factorial, con método de extracción basado en Componentes Principales y rotación Varimax. A continuación, para validar las diferentes hipótesis se analizaron las relaciones establecidas entre los diferentes grupos de empresas.

Del análisis factorial efectuado sobre las 14 variables relacionadas con el entorno y sobre las 7 variables relacionadas con las prácticas de recursos humanos, se han obtenido un total de cuatro y tres factores respectivamente. La siguiente tabla recoge el ANOVA de dichos factores en función de los clusters:

Tabla 1: ANOVA de los factores de ENTORNO y RRHH

ANOVA ENTORNO		F	Sig.
Percepción de las capacidades, habilidades directivas y responsabilidad social de la empresa (Factor1)		100,4	,000
Percepción de la importancia de la política de producto (Factor2)		8,6	,000
Percepción de la importancia de la innovación (Factor3)		43,7	,000
Percepción relativa de la posición financiera (Factor4)		10,3	,000
ANOVA RRHH		F	Sig.
Desarrollo del individuo en la organización (Factor1)		27,5	,000
Compensación (Factor2)		252,7	,000
Gestión de efectivos (Factor3)		115,5	,000

Además, los valores medios de cada grupo en cada uno de los factores quedan recogidos a continuación (situamos entre paréntesis el Intervalo de Confianza (IC) del 95% para la media):

Tabla 2: Valores medios de los clusters en los factores de ENTORNO

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
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)

Tabla 3: Valores medios de los clusters en los factores de RRHH

	Factor1	Factor2	Factor3
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)

Para caracterizar a los grupos comparamos por un lado las medias de éstos⁴ y, por otro, las medias de cada grupo en cada factor, con respecto a las medias globales. A partir de los resultados expuestos, el análisis de los datos obtenidos nos revela lo siguiente:

Con respecto a los clusters obtenidos a partir del área del Entorno, hay que señalar que el Cluster 1 se caracteriza por agrupar empresas que tienen una “buena percepción del entorno y del posicionamiento competitivo”. Por su parte, el Cluster 2 se caracteriza por ocupar un lugar intermedio, de manera que incluye empresas que poseen una “normal percepción del entorno y un mal posicionamiento financiero”. Por último, el Cluster 3 se caracteriza por agrupar empresas que cuentan con una “mala percepción del entorno y un buen posicionamiento financiero”.

En cuanto a los Recursos Humanos, resaltar que el Cluster1 agrupa empresas que se caracterizan por potenciar de manera intensa todas las actividades relacionadas con las prácticas de remuneración, de manera que ha sido identificado como *Desarrollo Intenso de prácticas de Remuneración de recursos humanos*. Por su parte, el Cluster2 incluye empresas que cuentan con un desarrollo muy limitado de las prácticas de sus recursos humanos, por lo que se ha denotado como *Desarrollo Mínimo de prácticas de recursos humanos*. Por último, el Cluster3 recoge aquellas empresas que se preocupan ampliamente por sus recursos humanos, de manera que ha sido llamado *Desarrollo Intenso de prácticas de recursos humanos*.

Para poder determinar las relaciones existentes entre el desarrollo de políticas de recursos humanos por parte de las PYMEs andaluzas y el entorno organizativo, se procedió a realizar un ANOVA al objeto de tratar de validar la hipótesis genérica H₁ así como las subhipótesis derivadas. Para ello consideraremos de manera formal la variable categórica derivada del cluster de recursos humanos y que denominaremos “Desarrollo de prácticas de recursos humanos” (DESRH). Los tres niveles de dicha variable lo 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*.

Relacionamos por tanto dicha variable con los factores que resultaron de los 14 ítems que caracterizaban al entorno, de manera que identificamos:

- 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
- 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”.

⁴ Los valores marcados en las tablas 2 y 3 con un asterisco indican una media significativamente menor del grupo en cuestión sobre los otros dos; mientras que los señalados con dos asteriscos indican una media significativamente mayor del grupo respecto a los otros dos.

Para analizar la percepción que del contexto tienen las pequeñas y medianas empresas, 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), la cual queda recogida en la siguiente tabla, 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: Valores medios de los clusters de RRHH 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 Intenso de prácticas de recursos humanos	-0.02 (-0.17;0.13)	0.12 (-0.03;0.27)

A continuación, la tabla 5 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 5: ANOVA de los factores F2 y F3 (entorno)

ANOVA	F	Sig.
POLÍTICA PRODUCTO (F2)	0,178	,837
IMPORTANCIA INNOVACIÓN (F3)	3,34	,036

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 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, podemos concluir diciendo que **se acepta la hipótesis H_{11}** , ya que se aprecia una relación 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 con respecto a la hipótesis H_{12} , podemos concluir diciendo que **no se acepta** esta relación, ya que no existe realmente una dependencia 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.

Al objeto de analizar la percepción que tienen las pequeñas y medianas empresas de su posicionamiento competitivo, 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), la cual queda recogida en la tabla 6, 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 6: Valores medios de los clusters de RRHH 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 Intenso de prácticas de recursos humanos	0.04 (-0.1;0.18)	0.14 (-0.01;0.29)

A continuación, la tabla 7 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 7: 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

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 en relación a las capacidades, habilidades y responsabilidad social de la empresa (Factor 1 del entorno) así como con 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, podemos concluir diciendo que **se aceptan las hipótesis H_{13} y H_{14}** , ya que se aprecia realmente una relación entre la posición financiera de la empresa (factor F4) con el grado de desarrollo de políticas de recursos humanos, así como 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, podemos concluir diciendo que la hipótesis genérica H_1 se acepta parcialmente, de manera que 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 8: Contrastes hipótesis H_{11} , H_{12} , H_{13} y H_{14}

H_{11}, H_{12}	$G3 \gg G1$
H_{13}, H_{14}	$G3 \gg G2$

A la vista de la misma, se observa el papel significativo que desempeñan las empresas que pertenecen al grupo 3, las cuales se preocupan ampliamente por sus recursos humanos. Además, 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.

4. CONCLUSIONES

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.

Identificar determinados factores que influyen en el desarrollo de políticas de recursos humanos en las PYMEs, es un tema que nos supone un gran interés y a la vez un gran reto, habida cuenta de la escasez de estudios empíricos previos.

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 las PYMEs (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. Autores como Cully et al. (1999), Barret (1999) y Wilkinson (1999) manifiestan que el desarrollo de prácticas de recursos humanos está más difundido en el ámbito de las grandes organizaciones, mientras que 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.

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 PYMEs; además, hace que no se aproveche todo su potencial.

A partir de la revisión de la literatura efectuada, 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 PYMEs.

De los resultados obtenidos en análisis descriptivo efectuado, el cual se llevó a cabo con la intención de alcanzar un mayor conocimiento de las peculiaridades y características de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, 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 PYMEs 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 PYMEs 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 existiendo en este caso diferencias significativas ni a nivel sectorial ni en cuanto al tamaño de las empresas.

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 PYMEs 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 definitiva, la percepción que ostentan los directivos de las PYMEs andaluzas acerca del clima laboral de sus empresas es, con carácter general, muy positivo.

Si hacemos referencia al sector de actividad al que pertenecen, 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.

El estudio empírico realizado pone de manifiesto que, con carácter general, las pequeñas y medianas empresas que mantienen un desarrollo intenso de prácticas de recursos humanos, son las que en general tienen

mejor percepción del sector en lo que se refiere a la innovación, y mejor percepción de su situación respecto a las empresas del sector, tanto desde un punto de vista estratégico como financiero.

Por último, resaltar que los resultados obtenidos son, en muchos casos, consistentes con la literatura, pero quedan abiertas otras cuestiones que hay que seguir trabajando. Además, y como se ha señalado anteriormente, es escasa la literatura que existe en materia de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, de ahí que el estudio realizado tenga cierto carácter exploratorio.

5. BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- BARRET, R. (1999): "Industrial Relations in small firms: The case of the Australian information industry". *Employee Relations*, 21 (3), pp. 311-324.
- BERNABEU, I. (2001): "La gestión del talento en la pyme". *Dirección y Progreso*, Septiembre/Octubre, 179, pp. 55-58.
- BREWSTER, C. (1999): "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms", *Management International Review*, 39 (3), pp. 45-64.
- BREWSTER, C. y HEGEWISCH, A. (1993): "A continent of diversity". *Personnel Management*, 25 (1), pp. 36-40.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española. Estrategias y competencias distintivas*. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Empresa: 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.
- CARRASCO, A.; RUBIO, A. y SÁNCHEZ, G. (2006): "Competitividad de los recursos humanos en la pyme familiar". XVI Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre. Valencia.
- 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.
- CULLY, M.; WOODLAND, S.; O'REILLY, A. y DIX, G. (1999): *Britain at work*. London: Routledge.
- DESPANDE, 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.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P. et al. (2001): *Administración y Dirección*, McGraw-Hill.
- 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.
- GADENNE, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison", *International Small Business Journal*, 17 (1), pp. 36-56.
- GARCÍA, D. (dir.) (2005): *Estrategia e innovación de la PYME industrial en España*, ed. AECA.
- GATEWOOD ROBERT D. y FEILD HUBERT S. (1987): "A Personnel Selection Program for Small Business", *Journal of Small Business Management* October, 25 (4), pp. 16-24.
- 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.
- GÓMEZ, J. (1997): *Estrategias para la competitividad de las PYME: especial referencia al proceso de creación de empresas*. McGraw-Hill. Interamericana de España, 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.
- 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.
- HAYTON, J. (2003): "Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance". *Human Resource management*, 42 (4), pp. 375-391.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. (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.; 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.
- JACKSON, S.; SCHULER, R. y RIVERO, J. (1989): "Organizational characteristics as predictors of personnel practices". *Personnel Psychology*, 42 (4), pp. 727-786.
- 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.
- LAFUENTE, A. y YAGÜE, M. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME", *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 165-184.
- 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.
- 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.
- MATHIS, R. y JACKSON, J. (1991): *Personnel/Human Resource Management*. 6th ed. West Publishing Company: St. Paul, Minn.
- MCEVOY, G. (1984): "Small Business Personnel Practices" *Journal of Small Business Management*, 22 (4), pp. 1-8.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28
- 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.
- 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.
- 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.
- SCHULER, R. (1981): *Personnel and Human Resource Management*. West Publishing, St. Paul, Minnesota.
- 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 MCMILLAN, I. (1984): "Gaining competitive advantage through Human Resource practices". *Human Resource Management*, 23 (3), pp. 241-256.
- 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.
- TIRADO, C.; GRANGER, J. y NIETO, M. (1995): *La PYME del s.XXI. Tecnologías de la Información, mercados y organización empresarial*. Fundesco, Madrid.
- VERSER, T. (1987): "Owners' Perceptions of Personnel Problems in Small Business", *Mid-American Journal of Business*, 2, pp. 13-17.
- VIEDMA, J. (1992): *La excelencia empresarial española: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Mc-Graw-Hill: Madrid.
- 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.
- WILKINSON, A. (1999): "Employment relations in SMEs". *Employment Relations*, 21 (3), pp. 206-217.
- WRIGHT, P. y MCMAHAN, G. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- YUSUF, A. (1995): "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". *Journal of Small Business management*, 33 (2), pp. 68-73.