

LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y LA ADOPCIÓN DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

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

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

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

ABSTRACT

Son escasas las investigaciones realizadas en el campo de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa, dado que la mayoría de los estudios dirigen su atención hacia el enfoque de las grandes organizaciones. Por otro lado, es evidente la importancia que sobre este tipo de organizaciones adquiere la gestión de sus recursos humanos debido fundamentalmente a la capacidad de generación de empleo y riqueza que poseen, de manera que ello nos lleva en el presente trabajo a realizar un estudio sobre la influencia que tienen determinados factores competitivos sobre la pequeña y mediana empresa, concretamente su orientación estratégica, sobre el desarrollo de políticas de recursos humanos. El estudio empírico se lleva a cabo utilizando una muestra de 816 pyme de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Keywords: pyme, recursos humanos, orientación estratégica.

There are few researches on the field of human resources in small and medium sized enterprises (SMEs), since most of them focus their approaches on large organizations. The other hand, in spite of the importance of human resources management in these kind of organizations due to their great capacity of creating employment, as well as the major role they play as sources of benefits. Subsequently, we'll study the influence of certain factors on SMEs, exactly its strategic approach on the development of human resource policies. In order to carry out the empirical research, we have used a sample of 816 SMEs from the Spanish region of Andalusia.

Keywords: SMEs, HR, strategic approach

1. INTRODUCCIÓN

Es necesario señalar, ante todo, la relevancia y el gran interés que en los últimos años está 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 (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, hay que 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). Además, el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, junto a la menor cualificación de empresarios y empleados, dificultan y limitan el desarrollo de las pyme (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón 1997 y 2001).

Todo ello hace necesario una revisión de la literatura, tanto en el terreno de los recursos humanos como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, siendo 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; Wilkinson, 1999; Katz, Aldrich, Melbourne y Williams, 2000; Huselid, 2003), tal y como se ha puesto de manifiesto, son limitadas las investigaciones (Tansky y Heneman, 2003; Heneman, et al., 2000) que se han realizado centrándose en esta cuestión (McEvoy, 1984; Barret, 1999 y Wilkinson, 1999).

En los siguientes apartados de este trabajo se delimita en primer lugar el concepto de pequeña y mediana empresa. Posteriormente se justifica la importancia y el éxito de estas organizaciones en la economía, y cómo los recursos humanos juegan un papel fundamental en dicha relación. Por último se realiza el contraste empírico de las hipótesis que se proponen, utilizando datos de una muestra de 816 empresas representativas del conjunto de este tipo de empresas en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: CONCEPTO, IMPORTANCIA Y FACTORES QUE EXPLICAN SU ÉXITO COMPETITIVO

Teniendo en cuenta la diversidad de definiciones de pyme, 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.

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. Concretamente, la definición de pyme vigente en la actualidad¹ 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).

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 efectos a partir del 1 de enero de 2005.

Tabla 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 96/280/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 €

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

Esta nueva definición mantiene los diferentes límites de efectivos que permiten definir 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. Diversas medidas hacen que las ventajas del acceso a los mecanismos nacionales y programas europeos en favor de las pequeñas y medianas empresas sólo beneficien a las empresas que sean auténticas pyme (sin el poder económico de los grandes

¹ 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).

grupos). Esta actualización del concepto de pyme favorecerá el crecimiento, el espíritu empresarial, las inversiones y la innovación. También favorecerá la cooperación y las agrupaciones de empresas independientes.

A 1 de enero de 2007² existen en España 3.329.086 pequeñas y medianas empresas, cifra que representa el 99.87% de un total de 3.333.533 empresas que constituyen el censo, excluyendo agricultura y pesca (INE, DIRCE, 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. En resumen, del total de empresas que constituyen el censo a 1 de enero de 2007, el 99.87% son, en España, pequeñas y medianas empresas, representando en Andalucía el 99.92%.

La literatura le ha dedicado en los últimos tiempos una especial atención a la pequeña y mediana empresa, básicamente por la importancia que tienen para el desarrollo de la economía (Lafuente y Yagiie, 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), lo que facilita obtener un mayor conocimiento de las características de estas empresas así como de sus relaciones con el entorno económico.

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. Por estas tres razones, entre otras, el estudio de las pyme se convierte en un aspecto prioritario para los países. 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, sin embargo son éstas las piezas clave tanto del desarrollo económico como social por su contribución al crecimiento del empleo y de la innovación.

En la actualidad ser competitivo es vital para la supervivencia de cualquier empresa y más aún para el caso de las pyme al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Para mejorar la competitividad, la pyme tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

Para ser exitoso en un mercado global, una pyme necesita una mano de obra altamente motivada, cualificada y satisfecha, que pueda producir con buena calidad y bajos costes (Holt 1993). 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, Schuler (1992) nos habla de la integración de los Recursos Humanos en la estrategia de la empresa y de 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.

De hecho, 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, debido a que las prácticas de gestión de recursos humanos que realizan son más avanzadas, de ahí que les

² 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.

permitan contar con un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para mantener una posición competitiva sostenible.

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 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. 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, 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 pyme 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. 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); y como señala McEvoy (1984:1): “no dar el valor requerido a la gestión de los recursos humanos constituye la principal causa de fracaso en las pyme”.

3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura realizada ha puesto de manifiesto la relevancia y el interés que tiene el campo de los recursos humanos para las organizaciones en general, y para las pequeñas y medianas empresas, en particular, debido fundamentalmente a la capacidad de generación de empleo y riqueza que poseen.

Huselid (2003) se plantea la manera de poder desarrollar e implementar estrategias de recursos humanos en organizaciones pequeñas, donde los recursos son, en general, limitados; y si las políticas de recursos humanos diseñadas a nivel de grandes organizaciones, se pueden aplicar a las pequeñas y medianas empresas.

Llegados a este punto, se hace necesario 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. En este sentido y con la intención de contribuir a este campo de estudio³, la presente investigación tiene como objetivo fundamental el estudio de la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas, analizando cómo la orientación estratégica influye en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos en este tipo de organizaciones. No obstante, y debido a la limitada literatura empírica previa, este trabajo de investigación se desarrolla con carácter exploratorio.

Al objeto de poder cumplir con los objetivos y planteamientos previstos, desarrollaremos a continuación una serie de hipótesis, las cuales serán posteriormente contrastadas, que nos permitirán analizar las relaciones que se producen entre determinadas variables y en qué medida influyen sobre la gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas.

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 (Cappelli y Singh, 1992;

³ Tansky 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.

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; Slocum et al., 1985).

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 con los dos sistemas de gestión de personal 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. 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).

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.

3.1. 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).

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 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 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 Meulenberg (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. 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.

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

3.4. 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).

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 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:

H₁: La orientación estratégica de la pequeña y mediana empresa condiciona la definición del sistema de gestión de recursos humanos, de manera que:

H₁₁: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la calidad, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el control.

H₁₂: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la innovación, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el compromiso.

H₁₃: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia la eficiencia, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el control.

H₁₄: Las pequeñas y medianas empresas con una estrategia enfocada hacia el mercado, desarrollan políticas de recursos humanos orientados hacia el compromiso.

4. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Para la realización del estudio empírico se ha utilizado una muestra de 816 pyme de la Comunidad Autónoma de Andalucía, procedente del estudio “Eficiencia y situación económica-financiera de las pyme en Andalucía” (2003), desarrollado por un grupo de trabajo de las Universidades de Sevilla y Cádiz, para el Instituto de Fomento de Andalucía⁴ (I.F.A.).

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, por un lado, en desarrollar un Análisis Descriptivo de las dos áreas principales de actuación, como son la orientación estratégica y los recursos humanos y, por otro lado, realizaremos un análisis confirmatorio al objeto de contrastar las diferentes hipótesis planteadas.

El análisis descriptivo de la **orientación estratégica** de las pequeñas y medianas empresas andaluzas comenzará con la enumeración de una serie de factores de competitividad que sintetizan el comportamiento estratégico de la organización. Se procederá a segmentar la muestra tanto por sector de actividad como por tamaño y se efectuará un ANOVA para identificar la existencia o no de diferencias significativas en el comportamiento de las empresas.

En lo que respecta a los **recursos humanos** de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, se procederá a realizar un análisis descriptivo atendiendo al desarrollo de las actividades de gestión de los recursos humanos. Para ello, en primer lugar y con la intención de analizar 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 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

⁴ actualmente Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)

de recursos humanos realiza o no plan estratégico, así como la temporalidad del mismo, cuestión de nuevo que se analiza tanto por sectores de actividad como por tamaño de la empresa. 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.

Al objeto de poder caracterizar la orientación estratégica de la empresa, se preguntó a los directivos de las pyme encuestadas acerca de la importancia de una serie de factores de competitividad que describen el comportamiento estratégico de la organización. Como conclusiones más relevantes podemos decir que, en términos generales, la mayoría de las pyme andaluzas manifiestan un interés muy especial por la calidad así como por los aspectos financieros, recursos estratégicos que se muestran como factores críticos de éxito de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que hayan sido muy valorados por la mayoría de las pyme. Asimismo centran su interés en un mercado orientado a una única área geográfica, de poder adquisitivo no elevado, en la que el márketing tiene una importancia relativa.

Por otro lado, el estudio del desarrollo de determinadas prácticas de recursos humanos en las pyme evidenció un moderado desarrollo de las 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. En este sentido, señalar que las pequeñas y medianas empresas cuentan con una escasa capacidad para atraer y retener personal cualificado, debido fundamentalmente a la menor posibilidad de ofrecer incentivos salariales (Camisón, 1997; McLarty, 2000; Reid et al., 2000; Klass et al., 2002).

De forma global y a grandes rasgos se trata de ver cómo la orientación estratégica condiciona la adopción de políticas de recursos humanos (H_1). Para ello, en primer lugar se agruparán aquellas empresas que presenten comportamientos similares o que tengan 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, se caracterizarán los grupos 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 analizarán las relaciones que se establezcan entre los diferentes grupos de empresas.

4.1. Análisis cluster de la estrategia

Se ha realizado en primer lugar un análisis cluster sobre las componentes principales de las variables originales al objeto de establecer una clasificación de las mismas. Posteriormente serán caracterizados los grupos en función de los valores medios de los factores obtenidos.

El Análisis Factorial por el método de componentes principales y rotación varimax incluyó los 22 ítems que hacen referencia a aquellos factores de competitividad (**factores competitivos**) que describen el comportamiento estratégico de la organización. Se han retenido los factores asociados a autovalores mayores que 1, obteniéndose 5 factores que explican el 55.85% de la varianza total.

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

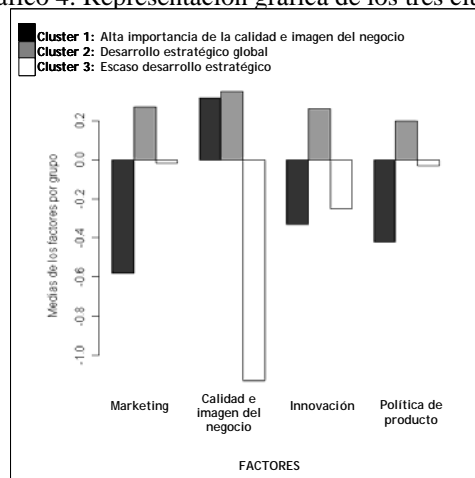
productos, en segmentos de alto precio; la promoción y publicidad; implantación o desarrollo de tecnologías de la información; la especialización en segmento geográficos; utilización del tele-trabajo e innovación en técnicas y métodos de marketing. Por ello este factor ha sido etiquetado como “**Marketing**” (**Factor1**). El segundo de los factores incluye capacidades amplias de servicio a los clientes; el esfuerzo por el establecimiento de procedimientos de calidad del producto; la orientación a la reputación del producto y la calidad; así como determinadas iniciativas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado. Este factor lo hemos etiquetado como “**Calidad e imagen del negocio**” (**Factor2**). 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**” (**Factor3**). El cuarto incluye la amplitud de la gama y el desarrollo de nuevos productos, por lo que lo hemos etiquetado como “**Política de producto**” (**Factor4**). Por último, el quinto factor incluye el precio y el esfuerzo continuo de reducción de costes, y los hemos denominado “**Eficiencia**” (**Factor5**).

A continuación se realiza un análisis cluster sobre las componentes principales para establecer una clasificación de las mismas. Posteriormente caracterizamos dichos clusters en función de los valores medios de los cinco factores. A partir de los resultados obtenidos, el análisis de los datos nos revela lo siguiente:

El **Cluster1** se caracteriza por agrupar empresas que tan sólo dan cierta importancia a la calidad e imagen del negocio, valorando significativamente peor que los otros grupos y que la media del conjunto de empresas el resto de los factores considerados: Marketing, Innovación y Política del producto. Por su parte, el **Cluster2** se agrupa empresas que dan una importancia significativamente mayor que la media global a los cuatro factores considerados (Marketing, Calidad e imagen del negocio, Innovación y Política de producto) y además en la comparación con los otros dos grupos de empresas, vemos que lidera de forma significativa tanto en el factor Marketing como en la Innovación. Por último, el **Cluster3** se caracteriza por agrupar empresas que dan una importancia significativamente menor que la media del conjunto de empresas a la a la Innovación y a la Calidad e Imagen del negocio, y porque en este último factor se sitúa por debajo de los otros dos grupos.

El gráfico 4 sintetiza la posición de los tres grupos de empresas de orientación estratégica respecto de los cuatro factores obtenidos.

Gráfico 4: Representación gráfica de los tres clusters



4.2. Análisis cluster de los recursos humanos

Con objeto de poder llegar a conclusiones sobre la importancia que tienen estos factores en el grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos en las pyme de Andalucía y así poder caracterizar la orientación que

siguen, hemos procedido de la misma manera que en el estudio 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, siendo posteriormente caracterizados los grupos obtenidos en función de los valores medios de los factores obtenidos en el posterior análisis factorial.

Se han retenido los factores asociados a autovalores mayores que 1, de manera que se han obtenido un total de 3 factores asociados que explican el 72.279% de la varianza total. 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” (Factor1)**. El segundo de los factores incluye sistemas de incentivos para el personal así como pago y compensación. Este factor lo hemos etiquetado como **“Compensación” (Factor2)**. 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” (Factor3)**.

Como ya se ha comentado, el análisis cluster se ha aplicado sobre las componentes principales de las variables de RRHH, al objeto de establecer una clasificación de las empresas en función de este enfoque. Posteriormente caracterizamos dichos clusters en función de los valores medios de los tres factores obtenidos en el factorial. A partir de los resultados obtenidos, el análisis de los datos nos revela lo siguiente:

El **Cluster1** se caracteriza por agrupar empresas que son significativamente mejor que la media en los sistemas de retribución, siendo significativamente peor la gestión de efectivos y encontrándose en valores medios en lo que respecta al desarrollo del individuo. Además, en la comparación con los otros 2 grupos, se observa que estas empresas se caracterizan por tener el mayor grado de desarrollo de prácticas de compensación y de sistemas de incentivos para el personal, mientras que por el contrario, presentan un bajo grado de desarrollo de prácticas de recursos humanos relacionadas con la promoción y planes de carrera, así como por las prácticas de desafectación. Con respecto a las prácticas de reclutamiento y selección, formación del personal y valoración del rendimiento, éstas se desarrollan en la empresa 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**.

Por su parte, el **Cluster2** incluye empresas que son significativamente peor que la media de la población en todos los factores considerados. Además este grupo de empresas manifiestan, en comparación con los otros dos grupos, un mínimo desarrollo de las prácticas de remuneración (incentivos y compensación).

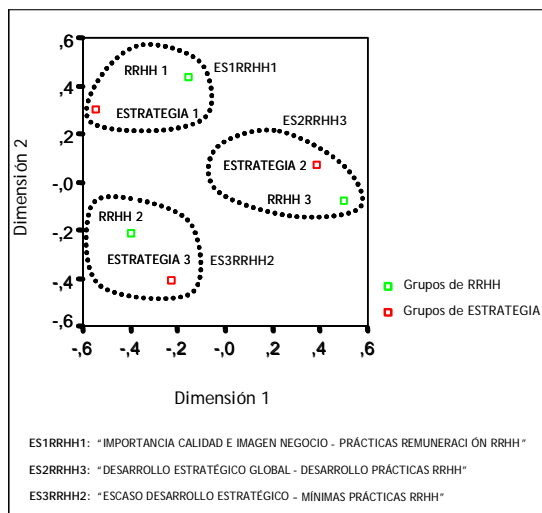
En general, podemos caracterizar a este grupo de empresas por un desarrollo muy limitado de las prácticas de sus recursos humanos. Llamaremos a este cluster de **Desarrollo Mínimo de prácticas de recursos humanos**. Por último, el **Cluster3** se caracteriza por agrupar aquellas empresas que que son 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 Intenso de prácticas de recursos humanos**.

5. CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y RESULTADOS

Al objeto de validar las relaciones que se establecen entre los recursos humanos y la estrategia organizativa de las pyme andaluzas, se realizó un **Análisis de Correspondencias**.

Una vez realizado el Análisis de Correspondencia y atendiendo a las coordenadas resultantes para el cruce de los diferentes clusters, gráficamente queda representado de la siguiente manera:

Gráfico 7: Análisis de correspondencia Estrategia y Recursos Humanos



De los resultados obtenidos podemos establecer una serie de conclusiones, para los diferentes cruces entre los clusters de estrategia y de recursos humanos⁵:

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"**

⁵ 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

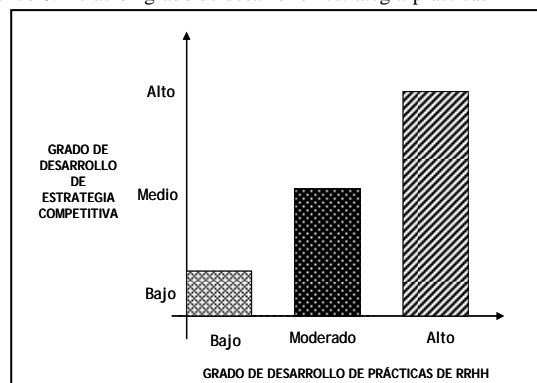
ES3RRHH2: Empresas que pertenecen al cluster 3 de estrategia y 2 de recursos humanos

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”**.

En definitiva, y teniendo en cuenta que las hipótesis definidas, podemos concluir que 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), como organizaciones que desarrollan *estrategias de compromiso*. 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*. Por último, 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 4.8.

Gráfico 8: Relación grado de desarrollo “estrategia-prácticas RRHH”



6. CONCLUSIONES

Identificar determinados factores que influyen en el desarrollo de políticas de recursos humanos en las pyme, 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.

La revisión de la literatura efectuada ha puesto de manifiesto la importancia que para la economía de un país, y consecuentemente para una región, tienen las pequeñas y medianas empresas y la gestión de sus recursos humanos.

Concretamente, nos interesaba ver la relación existente entre la orientación estratégica que adopta una pyme y el desarrollo de políticas de recursos humanos.

El estudio empírico realizado pone de manifiesto que, con carácter general, 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, 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.

7. 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.
- 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.
- BARRET, R. (1999): "Industrial Relations in small firms: The case of the Australian information industry". *Employee Relations*, 21 (3), pp. 311-324.
- BESSEYRE DES HORTS, C. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto-Aedipe. Bilbao.
- 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, 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DVANNA, M. (1984): *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.
- 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, R. y FIELD, H. (1987): "A Personnel Selection Program for Small Business", *Journal of Small Business Management* October, 25 (4), pp. 16-24.
- GÓMEZ, J. (1997): *Estrategias para la competitividad de las PYME: especial referencia al proceso de creación de empresas*. McGraw-Hill. Interamericana de España, Madrid.
- 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.
- HAX, A. (1985): "A New Competitive Weapon: The Human Resource Strategy". *Training and Development Journal*, 39 (5), pp. 76-82.
- 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. (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. (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.
- INE (2008): Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- 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.
- KERR, J. (1985): "Diversifications Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study". *The Academy of Management Journal*, 28 (1), pp. 155-179.
- KERR, J. y JACKOFFSKY, E. (1989): "Aligning managers with strategies: Management development versus selection". *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp. 157-170.
- 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.
- LAFUENTE, A. y YAGÜE, M. (1989): "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME", *Papeles de Economía Española*, 39, pp. 165-184.
- 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.
- LEGNICK-HALL, C. y LENGNICK-HALL, C. (1988): "Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology". *The Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 454-470.

- 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.
- 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.
- 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.
- MCLARTY, R. (2000): "Evaluating graduate skills in SMEs: The value chain impact". *The Journal of Management Development*, 19 (7), pp. 615-628.
- MILLER, E. (1989): "Strategic HRM: What it is and what it isn't". *Personnel Management*, 21 (2), pp. 46-52.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA (2006): Dirección General de Política de la Pyme, datos a 1 de enero de 2006.
- NINIGER, J. (1980): "Human resources and strategic planning: a vital link". *Optimum*, 11 (4), pp. 33-46.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, 36 (2), pp. 9-28
- POWELL, T. (1996): "How much industry matter? An alternative empirical test". *Strategic Management Journal*, 17 (4), pp. 323-334.
- 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.
- ROBEY, D. (1991): *Designing organizations*. Homewood, IL: IRWIN.
- 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. (1992): "Strategic Human Resource Management: Linking the people with the strategic needs of the Business". *Organizational Dynamics*, 21 (1), pp. 18-32.
- 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.
- 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.
- 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.
- TIRADO, C.; GRANGER, J. y NIETO, M. (1995): *La PYME del s.XXI. Tecnologías de la Información, mercados y organización empresarial*. Fundesco, Madrid.
- 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.
- VIEDMA, J. (1992): *La excelencia empresarial española: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*. Mc-Graw-Hill: Madrid.
- WALTON, R. (1985): "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality". En WALTON, R. y LAWRENCE, P. (eds.). *HRM trends and challenges*. Harvard Business School Press, Boston.
- 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.
- 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.