

XIII Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)

**“Prácticas de recursos humanos y estrategia en las MiPyMEs  
en el Estado de Hidalgo”**

Tema: 16. Procesos de cambio y desarrollo organizacional

**Martín Aubert Hernández Calzada**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
martinh@usal.es  
martin\_hernandez@hotmail.com

**Jessica Mendoza Moheno**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
jessicam@usal.es  
jessica\_mendoza@hotmail.com

**Blanca Cecilia Salazar Hernández**

Profesor-Investigador  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
salazar.bc@gmail.com

Ciudad Universitaria  
Carretera Pachuca-Tulancingo km. 2.5  
Pachuca, Hidalgo  
Tels. 01-771-71-72-000 ext. 6413 y 6208

México, D.F., 5, 6, 7 y 8 de mayo de 2009.

## **Resumen**

Los cambios mundiales de la actualidad exigen a las MiPyMEs contar en su estructura organizacional con un departamento de recursos humanos, así como la aplicación de prácticas de recursos humanos acordes con la estrategia adoptada por cada organización. El objetivo de la presente ponencia es determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, según la estrategia, con base a la tipología de Miles y Snow. Los resultados reflejan que la estrategia más utilizada por las MiPyMEs en el estado de Hidalgo es la de tipo analizadora, seguida por la exploradora y la defensiva. Se registran diferencias significativas en la utilización del reclutamiento y selección, formación y los programas de incentivos entre las empresas.

*Palabras clave: Prácticas de recursos humanos, estrategia, MiPyMEs*

## **I. Introducción**

Durante los últimos años, la dirección de recursos humanos ha tomado una especial importancia, al considerar al personal de las organizaciones como recursos estratégicos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se han realizado, las MiPyMEs aún no han logrado integrarla en el proceso de formulación de la estrategia competitiva.

En la actualidad, no todas las MiPyMEs cuentan en su estructura organizacional con un departamento de recursos humanos, debido a la relación directa entre la existencia de esta área organizacional con el tamaño de la empresa, por lo que las medianas empresas, al contar con una estructura organizacional más formalizada, son quienes con mayor frecuencia lo tienen (Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín, 2008).

Existe evidencia empírica de que las prácticas de recursos humanos más utilizadas por estas empresas en el estado de Hidalgo son la formación y el reclutamiento y selección (Saavedra, Hernández, Mendoza, Jiménez, Hernández, Vázquez y Navarrete, 2007).

Miles y Snow (1978) propusieron una tipología para las empresas, según el tipo de estrategia que estuvieran realizando, determinando cuatro tipos: a) exploradora, b) analizadora, c) defensiva y d) reactiva. Esta tipología se basa sobre todo la estrategia dirigida al desarrollo de productos y el mercado. En esta investigación nos basamos en esta tipología y la relacionamos con las prácticas de recursos humanos, para determinar cuáles son las prácticas que cada tipo de empresa utiliza. A partir de ello, el objetivo de este trabajo consiste en determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, según la estrategia, con base en la tipología de Miles y Snow.

La ponencia se divide en cinco partes. La primera parte contiene la fundamentación teórica sobre el que se basa la investigación, la segunda se refiere a la metodología utilizada, en la tercera se describen los resultados, en la cuarta parte se incluyen las conclusiones y finalmente se presentan las

referencias bibliográficas que sirvieron de base para lograr el objetivo de la investigación.

## **II. Marco teórico**

### ***La dirección de recursos humanos en las MiPyMEs***

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

Se ha argumentado que las MiPYMEs aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de recursos humanos (De Kok, Uhlander y Thurik, 2006), aunque Deshopande y Golhar (1994) demuestran que entre las pequeñas y grandes empresas no existen diferencias significativas en la utilización de prácticas de recursos humanos, sobre todo en lo relacionado con el proceso de selección; en ambos casos, se utilizan entrevistas directas a candidatos y pruebas escritas; únicamente las pequeñas empresas utilizan en mayor medida las pruebas de trabajo.

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

Los programas y políticas de administración, por lo general, no ocasionan grandes disturbios a las MiPyMEs, debido a su gran adaptabilidad, además, gracias a su estructura organizacional tan sencilla y simple tienen la posibilidad

de responder con mayor velocidad ante los cambios que demanda el mercado (Fernández y Nieto, 2001).

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

Zheng et al (2006) afirman que estas empresas tienen la ventaja de la flexibilidad, debido a esta característica, las MiPyMEs poseen una ventaja considerable sobre las grandes.

Algunos estudios han demostrado que estas empresas utilizan prácticas de recursos humanos específicas que motivan a los empleados. Específicamente en la aplicación de los sistemas de incentivos, éstos suelen ser integrales y más específicos, logrando tener un impacto importante en su desempeño (Mendoza y Hernández, 2008). Deshopande y Golhar (1994) enfatizan el predominio que existe en las MiPyMEs del reclutamiento interno (sistema *make*) sobre el externo.

### ***La dirección de recursos humanos y la estrategia organizacional***

Durante los últimos años, la estrategia organizacional ha cobrado un especial interés en la investigación, al estar las organizaciones fuertemente condicionadas por las fuerzas externas del ambiente, afectando de igual forma la dirección de recursos humanos de las empresas (Gómez-Mejía, Balkin, y

Candy, 1996), lo que ha hecho que los empresarios comiencen a valorarla como un medio para llegar a ocupar una posición competitiva en un mercado global de alta tecnología y una economía basada en el servicio (Miles y Snow, 1978), considerándola como estratégica (Sastre y Aguilar, 2003).

La teoría de recursos y capacidades se basa en la consideración de los recursos y capacidades de las empresas, siendo las personas uno de los pilares fundamentales sobre los que se sostienen dichos recursos y capacidades (Fernández, 1995).

La dirección de recursos humanos ha tenido una evolución en los últimos años, siendo necesaria su integración al proceso estratégico de la organización (Peña y Hernández, 2007), al entender los recursos humanos como activos de una clara naturaleza estratégica (Wright et al, 1995). Las funciones del Departamento de Recursos Humanos han dejado de ser prioritariamente operativas, para desarrollar funciones que agregan valor a la organización, en virtud de que consideran al recurso humano como un recurso estratégico. La importancia del análisis del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas, ha determinado el éxito competitivo de las empresas, a partir de factores como el desarrollo de políticas y procesos de dirección de recursos humanos (Aragón y Sánchez, 2003; Gadenne, 1998; Huang, 2001; Huck y McEwen, 1991; Kirby, 1990; Lin, 1998; Luk, 1996; McLarty, 2000; Pfeffer, 1994; Smith y Whittaker, 1999; Vintent, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Wijewardena y Cooray, 1995; Yusuf, 1995).

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

La diferencia radica en el papel activo del Departamento de Recursos Humanos en la estrategia organizacional.

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

Carrasco y Rubio (2007) presentan evidencia empírica de la utilización de otras prácticas de recursos humanos como el trabajo en equipo, la selección de personal, la formación y el plan de carrera, como variables determinantes del éxito competitivo de las Pymes. Una práctica de recursos humanos será adecuada si ha sido considerada en la formulación de la estrategia empresarial (Peña y Hernández, 2008).

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

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

- a) *Defensivas*.- Los directores en este tipo de organización cuentan con una alta experiencia en su limitada área de operación, pero tienden a buscar afuera otros dominios para oportunidades de nuevos productos. Como resultado, estas organizaciones rara vez hacen grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos de operación. En vez de ello, brindan atención para mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes. Las características del defensor son una limitada línea de producto, una estructura funcional y habilidades en la eficiencia de producción, ingeniería de procesos y control de costos. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su campo de actuación y, por lo general, no están a la vanguardia de nuevos productos, servicios y mercados. En lo referente a la gestión, se enfocan hacia un tipo de control centralizado, siendo el esquema común de organización mecanicista. El flujo de instrucciones va desde la cúspide hacia abajo. El sistema es un tanto burocrático, al existir una papelería exagerada que denota el control.
  
- b) *Exploradoras*.- Buscan continuamente oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas potenciales a tendencias ambientales emergentes. Estas organizaciones comúnmente son creadoras del cambio y de la incertidumbre a la que sus competidores deben responder. Se caracterizan por realizar cambios en los productos con relativa frecuencia. Sin embargo, debido a su fuerte preocupación por el producto y la innovación de mercado, estas organizaciones no suelen ser completamente eficientes. El crecimiento y desarrollo organizacional puede resultar fatal, al intentar hacer un salto dimensional. Las características de las organizaciones exploradoras incluyen una línea de productos variados, tecnologías múltiples, una estructura dividida por producto o geográficamente, investigación de mercados y desarrollo de ingeniería. La dirección en este tipo de

empresa cuenta con menores competencias en el área de finanzas y control cuando dan el salto dimensional. El personal percibe mejores ingresos que en las empresas defensivas.

- c) *Analizadoras*.- Operan bajo dos tipos de dominios de producto-mercado. Uno relativamente estable, y el otro cambiante. En sus áreas estables, estas organizaciones operan rutinaria y eficientemente, a través del uso de estructuras y procesos formalizados. En sus áreas más innovadoras, los gerentes clave observan a sus competidores de cerca en busca de nuevas ideas, y después adoptan rápidamente aquellas que parecen ser las más promisorias. Las características de las analizadoras incluyen una limitada línea básica de productos, buscan un número reducido de productos relacionados y/o oportunidades de mercado, tecnología de costos eficientes para productos estables y proyectos tecnológicos para nuevos productos, estructura mixta y habilidades en eficiencia productiva, ingeniería de procesos y marketing. En raras ocasiones son las primeras en entrar en nuevos mercados.
- d) *Reactivas*.- Son aquellas organizaciones donde existe una inconsistencia de estrategia-ambiente, o donde la estrategia, la estructura y el proceso están pobremente alineados. Existe evidencia de que, a excepción de las industrias altamente reguladas, las organizaciones reactivas se desempeñan menos bien que como los otros tres tipos. El personal en este tipo de empresas se siente contento con el trabajo.

A partir de lo anterior, podríamos pensar que las exploradoras, al ser quienes mejor recompensan a sus empleados, serían las que aplicarían con mayor frecuencia sistemas de incentivos. Así mismo, al ser estas empresas las que constantemente buscan nuevas oportunidades, se podría pensar que se preocupan en mayor medida por la formación de sus empleados para crear nuevos productos y nichos de mercado.

Al ser las empresas defensivas las que operan bajo esquemas burocráticos y de control, éstas tendrían que ser las que utilizaran con mayor frecuencia la evaluación del desempeño. Finalmente, al no contar las empresas reactivas con una estrategia definida, por consecuencia, no suelen aplicar prácticas de recursos humanos.

### **III. Metodología**

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

#### **Planteamiento del problema**

Las MiPyMEs se enfrentan a diversos problemas para competir y permanecer en el mercado, siendo necesario que valoren a sus recursos humanos y apliquen prácticas de recursos humanos, aunque la realidad muestra que desafortunadamente en muchos casos, se aplican de manera empírica e improvisada, sin alcanzar los resultados esperados.

Se ha demostrado que el tamaño de la empresa es una variable que condiciona la existencia del departamento de recursos humanos y, por consecuencia, la aplicación de prácticas de recursos humanos formalizadas, por lo que las medianas empresas, al contar con una estructura organizacional más formalizada, suelen tener un departamento de recursos humanos. A partir de esta situación, planteamos nuestra primera pregunta de investigación:

*¿El tamaño de la empresa condiciona la existencia del departamento de recursos humanos?*

Las MiPyMEs, a pesar de la proximidad que tienen con sus empleados, no siempre suelen valerse de prácticas de recursos humanos, lo que da origen a problemas como altos índices de rotación de personal, bajos niveles de innovación por la limitada formación y bajos niveles de motivación por la

escasa utilización de sistemas de incentivos que logren reconocer a los empleados. Es así como surge nuestra segunda pregunta de investigación:

*¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que se utilizan con mayor frecuencia en las MiPyMEs?*

El éxito competitivo de las MiPyMEs radica en gran medida en la estrategia que la empresa utiliza y las acciones que llevan a cabo para poder desarrollarse y permanecer en el mercado. El personal de la empresa debe ser considerado como un recurso estratégico, para lo cual es fundamental aplicar prácticas de recursos humanos acordes con la estrategia que permitan el ajuste entre ambas variables, de lo contrario, de nada servirán los esfuerzos que realice el personal de la empresa. Sin embargo, el origen de los problemas, es que no siempre consideran necesario concebir el departamento de recursos humanos en su estrategia organizacional.

De acuerdo con la estrategia que utilizan las empresas y con base en la tipología de Miles y Snow (1978), existen cuatro tipos de empresas, siendo éstas: a) exploradoras, b) analizadoras, c) defensivas y d) reactivas. Es importante que las empresas trabajen bajo una estrategia que les permita aplicar prácticas de recursos humanos adecuadas a la misma, lo que nos hace plantear las siguientes dos preguntas:

*¿Cuál es el tipo de estrategia utilizada con mayor frecuencia por las MiPyMEs?*

*¿Cuál es el tipo de empresa, de acuerdo con la estrategia, que utiliza en mayor medida las prácticas de recursos humanos?*

### **Objetivo**

El objetivo de la presente ponencia es determinar en qué medida las MiPyMEs utilizan las prácticas de recursos humanos, según la estrategia, con base en la tipología de Miles y Snow.

### **Muestra**

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

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

### **Instrumento**

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

Cuadro 1. Aspectos incluidos en el cuestionario

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

Fuente: A partir de Martínez et al (2008)

Para nuestro análisis tomamos en cuenta la tipología de estrategias desarrollada por Miles y Snow (1978), en el que el encuestado, a partir de una descripción breve de cada una con uno de los cuatro tipos (exploradora, analizadora, defensiva y reactiva), se le solicitó que señalara aquella con la que mejor se identificaba. Esta descripción fue incluida en el bloque de dirección.

En el apartado organización/recursos humanos, que es el que nos interesa, se cuestionó a los encuestados si tenían diferenciado el departamento de recursos humanos. Así mismo, se cuestionó si llevaban a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos: a) Reclutamiento y selección, b) Evaluación del desempeño, c) Formación de personal, d) Promoción de personal, y e) Sistemas de pago variable. Las respuestas para estas preguntas fueron dicotómicas (sí/no), donde el encuestado debía señalar si utilizaba o no las prácticas de recursos humanos.

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

El análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 12.0 y se aplicaron porcentajes, medias y el análisis de la varianza (ANOVA).

#### **IV. Resultados**

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

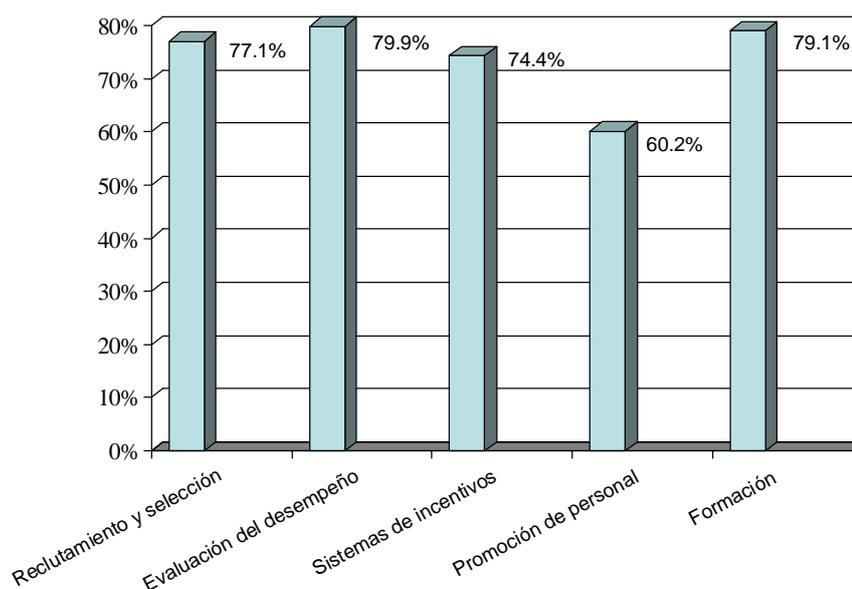
Tabla 1. Departamento de recursos humanos, según tamaño

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

\*Significación de  $\chi^2$ :  $p < 0.01$

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

Gráfica 1. Prácticas de recursos humanos utilizadas



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

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

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

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

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

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

Al tratar de analizar las prácticas de recursos humanos utilizadas por cada tipo de empresa, observamos diferencias significativas en el reclutamiento y selección, dichas diferencias se dieron entre las que utilizan una estrategia exploradora y las de tipo reactivo, donde éstas últimas, al no tener una estrategia definida, no aplican regularmente la práctica de reclutamiento y selección.

También se registraron diferencias significativas en la formación entre las organizaciones exploradoras y defensivas, lo que coincide con el tipo de estrategia que utiliza cada una de ellas, las exploradoras al estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades, se preocupan por brindar regularmente formación a los empleados para mantenerse a la vanguardia en el mercado,

mientras que las defensivas, actúan con mayor cautela, lo que nos hace pensar que la formación a los empleados la ofrecen únicamente cuando es necesario.

En la utilización de programas de incentivos, las diferencias registradas se dieron entre las empresas exploradoras y las de tipo reactivas, donde las exploradoras son quienes aplican constantemente programas de motivación a los empleados.

En el caso de la evaluación del desempeño y la promoción de personal, no se registraron diferencias significativas (Tabla 4), aunque la evaluación del desempeño es una práctica común entre todas las empresas, mientras que la promoción de personal es considerada como la práctica menos utilizada.

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

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

\*Significación de  $\chi^2$ :  $p < 0.05$

## **V. Conclusiones**

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

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

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

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

Las limitaciones de esta investigación radican en la subjetividad que puede llegar a haber en la respuesta de los encuestados, por lo que es necesario contrastar estos resultados con la investigación cualitativa para corroborar la información proporcionada.

## **VI. Referencias bibliográficas**

- Aragón, A. y Sánchez, G. (2003). Orientación estratégica, características de gestión y resultados: Un estudio empírico en las PYME españolas. *Información Comercial Española*, 809, 169-188.
- Birdi, K. Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. y Wood, S.J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Carrasco Hernández, J.A. y Rubio Bañón, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PYMES familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 22, 20-34.
- Cheng, E. (2000). Employees overall perception of human resources management effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- De Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M. y Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Deshopande, S.P. y Golhar Y.D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A competitive study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Fernández Ortiz, R., Castresena Ruiz-Carrillo, J.I. y Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.
- Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J.I. y Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), pp.63-80.

- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 4(2), 11-19.
- Fernández, A. y Nieto, M.J. (2001). Estrategias y estructuras de la PYME: ¿Puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva? *Papeles de Economía Española*, 89/90, 256-271.
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal*, 17(1), 36-56.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Heneman, R.L., Tansky, J.W. y Camp, S.M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Baylor University, Fall, 11-26.
- Hornsby, J.S. y Kuratko, D.K. (1990). Human resources Management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management* (July), 9-18.
- Huang, T. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium sized enterprises. *Education & Training*, 43(8-9), 437-444.
- Huck, J. y McEwen, T. (1991). Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 90-93.
- Huselid, M. (1995). Human Resources Management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kirby, D. (1990). Management education and small business development: an exploratory study of small firms in the U.K. *Journal of Small Business Management*, 28(4), 78-87.
- Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick-Hall, C.A. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lin, C. (1998). Success factors of small- and medium-sized enterprises in success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 43-56.
- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-74.

- Martínez García, F.J., Sánchez Trejo, V.G., Somohano Rodríguez, F.M., García Pérez de Lema, D. y Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management* (October), 1-8.
- McLarty, R. (2000). Evaluating graduate skills in SMEs: The value chain impact. *Journal of Management Development*, 19(7), 615-628.
- Mendoza Moheno, J. y Hernández Calzada, M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Revista Forum Empresarial*, 13(2), 21-43.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., Coleman, H.J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). Designing strategic human resources Systems. *Organizational Dynamics*. 84(13), 26-52.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-29.
- Peña García-Pardo y Hernández Perlina (2007). La integración de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Univesia Business Review-Actualidad Económica*, 3, 68-87.
- Saavedra García, M.L.; Hernández Calzada, M.A.; Mendoza Moheno, J.; Jiménez Alvarado, M.; Hernández Callejas, G.Y., Vázquez Rojas, A.M. y Navarrete Zorrilla, D. M. (2007). *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el estado de Hidalgo*. México: UAEH. ISBN: 970-942-15-3-0
- Sastre Castillo, M.A. y Aguilar Pastor, E.M. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Smith, A. y Whittaker, J. (1999). Competence based management development provision to SMEs and the providers perspective. *Journal of Management Development*, 18(5/6), 557-563.
- Vinent, G. (2000). Training in small- and medium-sized enterprises. *Industrial & Commercial Training*, 32(1), 9-14.

- Warren, L., y Hutchinson, W. (2000). Success factors for high-technology SMEs: A case success factors for high-technology SMEs, a case study from Australia. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 86-91.
- Wijewardena, H. y Cooray, S. (1995). Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: Survey evidence from Kobe. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 87-92.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R., Pérez, G. y Osta, A. (2004). *Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas*. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>. (Consultado el 11 de noviembre de 2007)
- Yusuf, A. (1995) Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 68-73.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos de Difusión* 11(20), 75-96.
- Zheng, C., Morrison, M. y O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SME's. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.