

# Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas

Main Human Resource Practices  
of Successful Industrial SMEs

Principais práticas de recursos humanos  
das MPEs industriais de sucesso

Liliana Rocío López Suárez\*  
Jesús Tricás Peckler\*\*  
Rubén Toledano O'Farril\*\*\*

Fecha de recibido: 13 de junio de 2012  
Fecha de aprobado: 22 de enero de 2013

Para citar este artículo: López Suárez, Liliana Rocío; Tricás Peckler, Jesús, y Toledano O'Farril, Ruben (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 19-43.

---

\* IQS School of Management, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Licenciada en Relaciones Industriales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Estudiante de postgrado e investigadora del Departamento de Gestión Empresarial, y doctoranda en Economía y Empresa. Correo electrónico: lilialopez@iqs.edu

\*\* IQS School of Management, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Ramon Llull. Ingeniero químico IQS, MBA. Decano de IQS School of Management, y catedrático de la Universitat Ramon Llull. Correo electrónico: jesus.tricas@iqs.edu

\*\*\* Departamento de Economía, Administración y Mercadología, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, México. Doctor en Gestión del Conocimiento por la Robert Gordon University de Escocia. Profesor investigador y coordinador de la Licenciatura en Relaciones Industriales. Correo electrónico: ruben@iteso.mx

## RESUMEN

El éxito competitivo de la PyME depende en parte de la buena gestión de recursos humanos, por lo que no darle el valor que requiere constituye una de las principales causas de fracaso de estas empresas. La responsabilidad de la gestión eficaz de los recursos humanos recae fundamentalmente en los directivos. La presente investigación tiene como objetivo identificar los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos que llevan a cabo las PyMEs industriales exitosas de México y España. Para alcanzar los objetivos antes reseñados, se ha realizado un análisis documental, así como entrevistas en profundidad a expertos en el área de recursos humanos. En este trabajo se presentan los principales resultados con respecto a las prácticas mencionadas.

**Palabras clave:** PyME, recursos humanos, RRHH, estilos de dirección, competitividad.

## SUMMARY

The competitive success of SMEs depends in part on the proper management of human resources, and not giving them the value required is the main cause of failure of these companies. The effective management of human resources is mainly a managers' responsibility. This research aims to establish a framework of study by defining the concept of "successful industrial SMEs" in Mexico and Spain, and identifying leadership styles and key human resource practices. The research methods include a documentary analysis and in depth interviews with experts in the field of human resources. This paper presents the main results with regard to these practices.

**Keywords:** SMEs, human resources, HR, leadership styles, competitiveness.

## RESUMO

O sucesso competitivo da MPE (Micro e Pequena empresa) depende em parte da boa gestão de recursos humanos, pelo que não lhe dar o valor que requiere constitui uma das principais causas de fracasso destas empresas. A responsabilidade da gestão eficaz dos recursos humanos recai fundamentalmente nos diretivos. A presente pesquisa tem como objetivo identificar os estilos de direção e as principais práticas de recursos humanos que levam a cabo as MPES industriais de sucesso do México e da Espanha. Para alcançar os objetivos antes resenhados, tem se realizado uma análise documental, assim como entrevistas em profundidade aos expertos na área de recursos humanos. Neste trabalho apresentam-se os principais resultados com respeito às práticas mencionadas.

**Palavras chave:** MPE, recursos humanos, RRHH, estilos de direção, competitividade.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha fuerza al conformar, en el ámbito internacional, una gran importancia en la economía global. En términos de crecimiento económico, la International Finance Corporation (IFC) puso de manifiesto en agosto de 2009 que las PyMEs “[...] representan el 97% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo” (IFC, 2009). También, la OCDE en su página web declara que dentro de sus economías representan el 95% de las empresas y el 70% del empleo. Sin embargo, su creación no garantiza la permanencia y éxito en el mercado. Estudios revelan que sobreviven menos de un 50%, después de los primeros diez años de operación (García, Portales, Camacho & Aradia, 2010). Estos datos subrayan la importancia de las PyMEs, por el gran apoyo que representan para la generación de empleo y riqueza en cada país, dando como resultado el desarrollo económico y productivo (Aragón & Rubio, 2005).

La constatación de estos hechos ha llevado a que en las estructuras de algunos gobiernos existan entidades de apoyo especial para las PyMEs. Sin embargo, los apoyos gubernamentales no son la única pieza para que alcancen el éxito, o inclusive subsistan. Para ello, deben desarrollar e implantar estrategias competitivas. Aragón y

Rubio (2005) afirman que “[...] los principales factores críticos de éxito encontrados en la literatura y en el medio profesional son activos intangibles, concretamente en la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los RRHH, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, y las alianzas y acuerdos de cooperación”.

Cada uno de los aspectos anteriores influye en mayor o menor medida, pero si se analizan los resultados por sectores, se puede afirmar que el éxito competitivo de la PyME depende fundamentalmente de los recursos poseídos, la habilidad para coordinarlos, y el sector en el que se actúa (Mauri & Michael, 1998).

Sin embargo, McEvoy (1984) comenta que una de las principales causas del fracaso de las PyMEs recae en la mala gestión de los RRHH, a la que con frecuencia no se le da el valor que representa. La conclusión se ratifica con los resultados obtenidos en la investigación de Rubio y Aragón (2008), y es consistente con las conclusiones de Hornsby y Kuratko (2003).

De ahí el interés por examinar la gestión y las prácticas de RRHH en la PyME, entendiendo como una buena gestión “[...] la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar

a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Ordiz citado en Carrasco y Rubio, 2007).

Consecuentemente, como dicen Habbershon, Williams y MacMillan (2003), coincidiendo con la mayoría de las investigaciones en RRHH, hay que destacar la importancia de los RRHH como factor crítico de éxito y como fuente de ventaja competitiva sostenible, al tener la capacidad de agregar valor a los procesos productivos, siendo el personal uno de los capitales más valiosos en la organización.

Asimismo, otro aspecto importante por considerar es el estilo de dirección organizacional, es decir, las personas que determinan las estrategias y trazan la orientación de las PyMEs. Además, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), “Todos los directivos, independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa en la que trabajan, deben resolver eficazmente las cuestiones relativas a los RRHH porque estas cuestiones son la esencia de ser un buen directivo”.

Se ha establecido como objetivo en este trabajo determinar las prácticas de RRHH que llevan a cabo las PyMEs industriales exitosas y su relación con la dirección de la organización.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos. En el primero se realiza la revisión de la literatura sobre la PyME industrial exitosa, así como su situación en México y España. A continuación, se tratan las estrategias como factor determinante para el éxito competitivo. Posteriormente, se definen los estilos de dirección considerados determinantes para llevar a cabo una buena dirección, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de RRHH. Por último, se dan a conocer las principales prácticas llevadas a cabo para el éxito de la organización.

En el segundo capítulo, se expone la metodología de investigación, el estudio cualitativo llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad, y el tercer capítulo da a conocer los interesantes resultados de las entrevistas. Todo ello conduce a las conclusiones, donde se muestran las novedades encontradas al comparar la revisión literaria y las opiniones expresadas por los expertos. Por último, se exponen las futuras líneas de investigación tras la realización de este trabajo.

## I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### A. PyME industrial exitosa

Es difícil establecer una definición para las PyMEs ante la gran variedad de conceptos que existen para hacer

referencia a ellas. No obstante, a pesar de la heterogeneidad mundial, se hace uso de la propuesta por la Comisión Europea (2003), aunque con una pequeña modificación. Por ello, se definen en este trabajo como aquellas empresas que tienen entre 10 y 250 trabajadores, excluyendo las microempresas y prescindiendo de los volúmenes de facturación, al no ser equiparables los niveles entre México y España.<sup>1</sup>

Asimismo, las PyMEs mexicanas y españolas han demostrado tener un gran papel dentro de sus economías, al conformar más del 99% de las empresas. Las empresas del sector industrial estudiadas en 2004 revelan datos de su contribución en las economías nacionales de España y México, donde la industria cuenta con valores por encima del 8% en unidades económicas a escalas nacionales, mientras que las PyMEs industriales representan mínimo el 0,9% del total de empresas. Sin embargo, este bajo porcentaje representa dar empleo en México a aproximadamente 7 de cada 100 personas. Además, la industria aporta al PIB en México aproximadamente un 18%, mientras que en España la participación solo es del 14,2% (INEGI, 2006; DIRCE en INE, 2011).

Un dato interesante del INEGI (2006) detalla que según va decreciendo el tamaño de la empresa, el número de no remunerados aumenta, por lo que a pesar del gran número de empresas micro, las que más contribuyen con retribución al personal son las PyMEs.

Si bien cada empresa cuenta con características propias, Rodeiro y López (2007) afirman que “[...] una PyME se determina por los recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad”. Además, las empresas son en su mayoría familiares (CIPI, 2003; Rodríguez & Martínez, 2006), con formas de organización flexibles, con una dinámica empresarial impredecible, y con alto nivel de dependencia interno y externo (Amalia & Ortiz, 2008).

Por ello, la conceptualización de la PyME industrial exitosa, que es el objeto de estudio, pasa por aclarar qué es éxito competitivo. Rubio, (citado en Carrasco & Rubio, 2007) lo refirió como “[...] la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable que permita

---

1 Las PyMEs han demostrado tener un gran papel dentro de las economías, al conformar más del 99% de las empresas en países como México y España. Hay que hacer notar que las PyMEs españolas son aquellas con una ocupación de entre 10 y 249 personas, mientras que para el caso de las mexicanas, por la segmentación encontrada en la base de datos establecida por el INEGI y otros estudios realizados, se considera PyME la empresa que tiene entre 11 y 250 empleados.

obtener un desempeño superior al de los competidores”.

Si consideramos que la medida más utilizada para evaluar el éxito competitivo es la rentabilidad económica (Aragón & Rubio, 2009), esta será el criterio seguido en esta investigación como índice cuantitativo, pese a los inconvenientes que pueda presentar.<sup>2</sup>

Para abarcar el éxito competitivo, se debe determinar qué factores explicativos hay. Algunos autores lo abordan desde la homogeneidad entre empresas, partiendo de sus factores internos o externos. Gautam, Barney y Muhanna (2004) comentan que no fue sino hasta los años ochenta cuando fijaron que los niveles de éxito a los que una empresa ha llegado se deben a su parte interna. Esto se logró tras haber analizado que las ventajas competitivas sostenibles tienen relación con el rol que desempeñan los recursos y las capacidades, y, por lo tanto, explican su éxito competitivo (Gautam et al., citado en Rubio & Aragón, 2008).

## B. La estrategia como factor para el éxito competitivo

De Obesso y Sainz (1999) definen la estrategia como un proceso perma-

nente de identificación de recursos de la empresa, que permite ser más eficiente y eficaz ante la competencia, y desarrollar asimismo una oferta de valor única.

En relación con la teoría de recursos y capacidades, una de las estrategias que se puede utilizar es la escuela de la visión estratégica basada en recursos (Resource-Based View, RBV, por sus siglas en inglés), que se deriva de las diez escuelas de formación de la estrategia, estudiadas por Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Según Olavarrieta (1995), esta estrategia “[...] centra la razón del éxito de las empresas en su conjunto de activos y no en el atractivo de la industria en que participa”.

Hay que considerar que las estrategias de Porter parten del análisis DAFO de las organizaciones. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las oportunidades y amenazas (factores externos), y las debilidades y fortalezas (factores internos) que se interrelacionan entre sí, para que los RRHH sean quienes ejecuten las acciones de la empresa, y aprovechen de una manera eficiente y eficaz los recursos estratégicos de la organización. Como conclusión de lo anterior,

---

2 Entre ellos, destaca la posibilidad de subjetividad en su cálculo, como consecuencia de las múltiples y diversas variables que puedan utilizarse para saber cuál es el beneficio de la empresa, así como para saber con precisión cuál es el denominador (inversión realizada) (Aragón & Rubio, 2009) y el horizonte temporal considerado.

se formulan las estrategias genéricas (Suárez-Núñez, 2002).

Las estrategias genéricas se fundamentan en saber que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que el principal logro llega cuando la empresa hace su elección (Porter, 1987). Desafortunadamente, no concretar en alguna estrategia, o tratar de llevar a cabo estrategias de todo tipo, no da ninguna ventaja competitiva, inclusive es algo que lleva a la mediocridad estratégica y a estar por debajo del desempeño promedio.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) comentan que el éxito de la estrategia dependerá del contexto y la situación en que se implementa, por lo que los factores clave que deben de considerar las empresas en el momento de determinar cuáles tendrán un efecto positivo sobre sus resultados son:

1. El ajuste entre las estrategias de RRHH y las estrategias globales de la organización.
2. El grado en que la estrategia de RRHH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.
3. El ajuste entre la estrategia de RRHH y las características de la organización.

4. El grado en que la estrategia de RRHH permite aprovechar las competencias distintivas de la empresa.
5. La coherencia de las estrategias de RRHH entre sí.

Teniendo en cuenta que

[...] en la pequeña empresa la posición dominante del directivo propietario puede dar lugar a una cultura centrada en sus valores personales; la estrategia o la ausencia de ella será la buscada por el directivo propietario. Adicionalmente, la estrategia centrada en la visión del directivo puede ser muy efectiva si éste es capaz de articularla y hacerla atractiva a los demás, pero cuando en la pequeña empresa existe personal preparado y motivado, éste pedirá participar en la definición de la estrategia y el directivo normalmente se mostrará reacio a la delegación de esta importante atribución. En la gran empresa, el problema reside en la separación entre la concepción y la instrumentación de la estrategia; por lo tanto, las estrategias están fragmentadas” (Bridge, O’Neill y Cromie, 1998, p. 143-144).

En resumen, se puede ver que la estrategia es un factor determinante y fundamental, como su mismo concepto lo dice. Contribuye al éxito de las PyMEs por el hecho de elegir la estrategia correcta, en el momento

correcto, siempre y cuando se tenga noción de los recursos y la situación en la que se está. También es determinante al saber que el decisor y ejecutor de la estrategia tiene que ver con la gestión de RRHH, al ser el personal de las organizaciones quienes desempeñan las acciones.

### C. Estilos de dirección

De acuerdo con los resultados de los estudios realizados por el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México (CIPI, 2003), y el estudio de estrategias e innovación de la PyME industrial en España, realizado por AECA-DGPYME (García et al., 2004), la edad del directivo se sitúa entre los 40 y los 59 años para México, y 48 años en promedio para España, dando una media muy parecida entre ambos países. Mayoritariamente, los directivos tienen estudios de formación universitaria completa: en México un 48%, mientras que en España, un 52,5%. Por último, en ambos casos, son hombres, en su mayoría, quienes dirigen las PyMEs.

Se utiliza entonces el término de *dirección*, por su relación con lo que hacen los directivos en el trabajo. Según comentan Araujo y Suárez (2007), aunque son muchas las publicaciones que hablan de la dirección, son pocos los trabajos que indagan metódicamente sobre las conductas que adoptan los directivos en su tra-

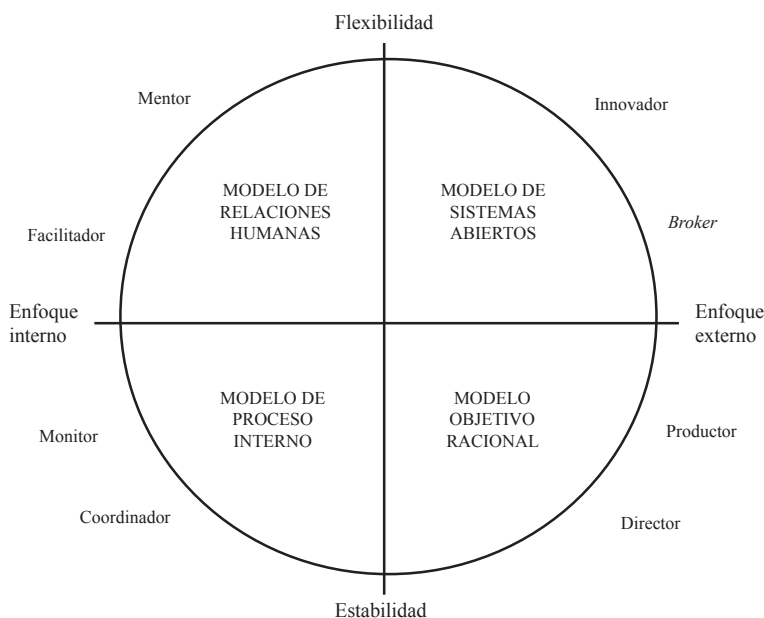
bajo; asimismo, otros autores como Kotter (1999) encuentran poca similitud entre la teoría y la práctica.

Hay dos líneas de investigación que estudian el trabajo directivo. La primera es la aproximación normativa o clásica, que estudia lo que deberían hacer los directivos en sus puestos de trabajo, mientras que la segunda es la descriptiva, que señala qué es lo que hacen los directivos (Tordera, 1996). Hay que agregar una tercera línea, de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1996), quienes proponen “[...] un conjunto de roles que los directivos deben desempeñar para desarrollar las funciones directivas”. Este trabajo se fundamentará en este último planteamiento, al ser uno de los modelos que de manera más completa ha propuesto roles directivos, cuya validez y fiabilidad se ha visto comprobada en repetidas ocasiones (por ejemplo: Pearce, Kramer & Robbins 1997; Dimmock, 1999; Lessem y Baruch, 1999; Schim, Lusch & Goldsberry, 2002; Araujo & Suárez, 2007).

Quinn et al. (1996) plantean ocho roles para describir la actividad directiva, siendo: innovador, *broker*, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor. Cada rol se relaciona con un modelo de estilo de dirección específico (véase figura 1).

Para tener un marco de referencia del modelo y su aplicación a las PyMEs,





**Figura 1. Modelo de roles directivos de Quinn et al. (1996)**

*Fuente:* Quinn et al. (1996).

partimos de los resultados obtenidos en un estudio sobre la implementación de este modelo a PyMEs exportadoras canarias que tiene como objetivo “[...] (Araujo & Suárez, 2007), explorar la relación potencial entre el estilo directivo del decisor de una PyME y el éxito exportador de la misma”.

La muestra presentó la reducción de la dimensión de los roles directivos, a través del análisis factorial a cuatro factores explicativos, dando como resultado 1) la dirección orientada al desempeño, 2) la dirección orientada al empleado e innovadora,

3) la dirección de proceso interno y 4) la dirección delegativa (Araujo & Suárez, 2007). La tabla 1 explica el resultado obtenido de cada factor de los roles de los directivos de PyMEs exportadoras en Canarias.

Aún suponiendo que el factor 2 (dirección orientada al empleado e innovadora) sea el que brinde una orientación total al recurso humano, todos tendrían que determinar qué prácticas de RRHH llevan a cabo según sus prácticas de dirección y, con ello, el rol que el directivo desempeña.

En resumen, se busca la relación de las estrategias directivas y de gestión de RRHH con resultados de competitividad, según Fernández, Castresana y Fernández (2006) “[...] la dirección estratégica de los recursos humanos en las PyMEs suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos”.

Con los resultados de Araujo y Suárez se puede ver que principalmente los directivos españoles se agrupan bajo cuatro factores de roles directivos, que son los de 1) dirección orientada al desempeño, 2) dirección orientada al empleado e innovadora, 3) dirección de proceso interno, y

4) dirección delegativa. Además, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) “Todos los directivos, independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa en la que trabajan, deben resolver eficazmente las cuestiones relativas a los RRHH porque estas cuestiones son la esencia de ser un buen directivo”.

#### D. La gestión de recursos humanos

Para alcanzar el éxito competitivo, se consideran de mucha importancia los recursos estratégicos enfocados a diversos aspectos (Rubio & Aragón,

**Tabla 1. Explicación de factores de los roles directivos**

<i>Factores</i>	<i>Roles</i>	<i>Explicación</i>
Factor 1: dirección orientada al desempeño.	Abarca 7 de los 8 roles, que son los de productor, director, facilitador, mentor, innovador, monitor y <i>broker</i> .	La combinación de roles que representa, implica un estilo directivo que enfatiza la orientación y concentración hacia la tarea, así como la clarificación de expectativas a través de procesos tales como la planificación, el establecimiento de metas, o la definición de roles y tareas.
Factor 2: dirección orientada al empleado e innovadora.	Agrupar la mayoría de los ítems relacionados con el rol de mentor e innovador.	Asociado a un estilo preocupado por el personal, y donde el directivo se muestra sensible, abierto y equitativo en su trato, e innovador.
Factor 3: dirección de proceso interno.	Comprende los roles de monitor y coordinador, que se engloban en el modelo llamado “proceso interno”.	Relacionados con la definición de responsabilidades, el establecimiento de medidas, la documentación, o la obtención de datos.
Factor 4: dirección delegativa.	Conformado por cinco ítems relacionados con los roles de director, productor, facilitador y <i>broker</i> .	Tiene que ver con una clara orientación hacia el logro o los resultados por parte del directivo, pero con un estilo claramente delegativo.

*Fuente:* elaboración de los autores con base en Araujo & Rubio (2007).

2006). No obstante, no valorar la importancia de los RRHH puede representar una de las principales causas de fracaso en las PyMEs (McEvoy, 1984). Además, si se considera que el éxito competitivo de estas depende de la buena gestión de los RRHH, “[...] la responsabilidad de la utilización eficaz de los recursos humanos es fundamentalmente de los directivos. De aquí que todos los directivos sean directores de personal” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

En definitiva, el éxito competitivo de la PyME depende de la buena gestión de los RRHH. Diversos autores han enfatizado el importante papel de diversas prácticas, tanto en lo referente a la retribución, como a la formación y desarrollo, trabajo en equipo, la evaluación del rendimiento, la selección de personal o las prácticas de contratación, formación y desarrollo de la carrera profesional.

Después de analizar los principales trabajos, teóricos y empíricos, desarrollados sobre prácticas de RRHH, los autores Carrasco y Rubio (2007) elaboraron un cuestionario con 43 prácticas específicas, procedentes de siete prácticas generales de RRHH, en relación con su influencia de éxito en las PyMEs. Dichas prácticas son “[...] aquellas más acordes con las exigencias del mercado, es decir, prácticas más profesionalizadas o mejores prácticas”. Las principales prácticas generales son: 1) el diseño

de puestos de trabajo; 2) el trabajo en equipo; 3) el reclutamiento, selección y contratación; 4) la formación/capacitación del personal; 5) los planes para el crecimiento y promoción del personal; 6) la valoración del rendimiento/desempeño laboral, y 7) la gestión retributiva.

Nótese que en las siete prácticas generales anteriormente mencionadas, no aparecen aquellas relacionadas con la terminación de la relación laboral ni con la responsabilidad social corporativa (ética y sostenibilidad). En este estudio, se considera apropiado añadir la primera, aunque no la segunda, por estar relacionada con múltiples factores.

En las PyMEs se debe establecer una buena gestión y dirección de RRHH que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente. Como dice González (2008), la manera de dirigir los RRHH influirá sobre el éxito que alcanzan las empresas, porque si utilizan un conjunto de prácticas de RRHH de alto rendimiento repercutirá sobre la eficacia organizativa obteniendo mejores resultados que aquellas que no las emplean.

Finalmente el estudio de Gómez [...] señala los pasos que deberían dar las empresas para fomentar una relación eficaz entre el directivo y el área de RRHH:

- Analizar el lado personal de la productividad.
- Considerar a los profesionales de RRHH como asesores internos que pueden ofrecer consejos y apoyo valioso que mejoran la dirección de las actividades.
- Infundir un sentido compartido de destino común en la empresa.
- Exigir cierta experiencia directiva como parte de la formación de los profesionales de RRHH.
- Implicar de forma activa a los altos directivos de la corporación y las divisiones a la hora de formular, implantar, y revisar todos los planes y estrategias de RRHH en estrecha colaboración con el departamento de RRHH.
- Exigir que los altos ejecutivos de RRHH participen, de igual a igual, con los demás directivos clave de las diversas áreas funcionales implicadas en el diseño de la dirección estratégica de la empresa.

Los RRHH gestionados adecuadamente son una de las principales causas de éxito en la gestión de toda empresa. Es por ello que será determinante la elección y ejecución de ciertas prácticas que le permitirán ser más eficiente y eficaz en relación con la competencia. Esto, aunado a la buena dirección de la organización,

será determinante para el éxito de la misma, considerando que el director general es el responsable de la dirección adecuada del personal.

## II. METODOLOGÍA

Este capítulo detalla la metodología implementada en el estudio cualitativo, llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad; además, se explica la población, la muestra, la recolección de información, la herramienta utilizada, su implementación y validez.

### A. La población

Con la intención de tener una visión más amplia y madura de lo que pasa en el área de RRHH desde la experiencia, se contactaron expertos para las entrevistas con los siguientes criterios:

- Área de conocimiento: RRHH.
- Ubicación: México y España.
- Cantidad: 10 expertos, 50% procedentes de cada país.
- Puestos: directivos.
- Años de experiencia en RRHH: mínimo 20.

### B. La muestra

La técnica implementada para llegar a los expertos fue la de *bola de nieve*,

la cual consiste en partir de algunos informantes conocidos y lograr que ellos presenten a otros, del mismo modo en que en una red social se van ampliando los contactos.

De los datos de clasificación obtenidos de la entrevista y de los CV<sup>3</sup> se deduce que nuestro entrevistado tiene una larga experiencia en el área de RRHH (31 años en promedio); la mayoría trabaja o trabajó en empresas de gran tamaño; en partes iguales desempeña o desempeñó su cargo en los sectores de servicios e industria; su posición empresarial ha sido en cargos de alta responsabilidad; su formación está enfocada en estudios en psicología y RRHH, y ha procurado tener un proceso de aprendizaje continuo —nueve de los diez expertos tienen como mínimo el grado de máster. Además, muchos de ellos, para ampliar su campo de acción, se han enfocado en transmitir sus conocimientos como consultores y profesores a nivel de postgrado—.

### C. Diseño y preparación de las entrevistas

La técnica de indagación para recoger la información de los expertos fue la entrevista cualitativa en profundidad, al ser un método flexible y dinámico, no estructurado, no di-

rectivo, no estandarizado y abierto. Por lo tanto, se realizaron encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, buscando obtener una descripción más completa (Taylor & Bogdan, 1987; Ruíz, 1996).

Las entrevistas fueron desarrolladas con preguntas abiertas, semi-estructuradas.<sup>4</sup> A excepción de dos que se llevaron a cabo de forma virtual, todas fueron realizadas personalmente. Las entrevistas persiguieron los siguientes objetivos:

- Conocer la opinión general de los expertos sobre la gestión de RRHH.
- Precisar desde la experiencia cuáles son las principales prácticas de RRHH que se consideran pertinentes para que una PYME industrial sea exitosa.
- Destacar las maneras en que influyen en el éxito aspectos intangibles que intervienen en la gestión de RRHH.
- Desvelar las prácticas de RRHH que los expertos consideran que

3 Se solicitó el *curriculum vitae* de manera breve para ampliar la información del entrevistado, pudiendo comprobar la razón porque fue seleccionado, en función de su trayectoria.

4 Las preguntas de la entrevista se encuentran en el apartado III. Resultados.

en el momento de la implementación tienen mayor dificultad para la PyME.

- Identificar la perspectiva a futuro de los expertos sobre la PyME industrial.

Las entrevistas se realizaron a través de encuentros presenciales entre el investigador y cada uno de los informantes, con miras a entender su perspectiva en relación con sus propias experiencias.

#### D. Pretest y ajuste de la entrevista

Una vez configurada la entrevista y su guión, se hizo un pretest al primer entrevistado, aprovechando la experiencia que tiene para reformular algunas de las preguntas, ampliar conceptos referidos a las prácticas de RRHH o los factores de éxito, y acotar el contenido de la entrevista.

Una vez realizada esta entrevista, se reformularon las preguntas de forma definitiva, donde se tomó la decisión de incorporar la práctica de *terminación de la relación laboral* y dejar aparte la *responsabilidad social empresarial* que también fue sugerida.

#### E. Realización y verificación de las entrevistas

A los entrevistados se les envió una carta para pedir su colaboración en la

investigación vía correo electrónico, y, una vez aceptada, se les contactó vía telefónica para poder concertar la entrevista.

Las entrevistas se realizaron entre mayo y octubre de 2010. De las 10 entrevistas realizadas, 2 se efectuaron por medios electrónicos, y 8 de manera presencial, con una duración de 45 a 90 minutos cada una.

Una vez efectuadas las entrevistas, se procedió a realizar resúmenes de las mismas, las cuales fueron remitidas a los expertos para que validaran la información que contenían. Una vez aprobadas, se consideraron como definitivas y se procedió a un estudio transversal, el cual permitió relacionar y sintetizar la información.

#### F. Validación de las entrevistas

Se han considerado los criterios expuestos por Guba y Lincoln (1982) en su tesis doctoral para la validación de las entrevistas a los expertos.

##### 1. Veracidad

Asumiendo que el criterio de veracidad corresponde a validez interna en el paradigma positivista, y credibilidad en el paradigma naturalista, se fundamentó la validez de la entrevista realizada en los siguientes aspectos:

- Solvencia personal y profesional de todos los encuestados. hecha de la revisión del temario ya mencionada.
- Objetivos claramente definidos y temario en función de los mismos. Sin embargo, la consistencia se ve fuertemente avalada por la retroalimentación proporcionada por los entrevistados sobre el borrador de la entrevista, confirmando que la transcripción refleja fielmente las opiniones expuestas.
- Temario revisado por expertos (uno en metodología y uno en RRHH).
- Revisión posterior por parte de los expertos entrevistados en la versión del resumen de su entrevista.

## 2. Aplicabilidad

La aplicabilidad considerada como posibilidad de generalizar no tiene sentido en este caso. Las opiniones manifestadas se refieren a unas experiencias profesionales personales y deben interpretarse en este contexto. En general, los temas tratados en la entrevista se refieren a situaciones u opiniones, siendo por lo tanto inalterables. Además, el objetivo de la entrevista era descubrir nuevas visiones y aspectos no contemplados, sin tratar de extrapolar la validez de los comentarios como norma general.

## 3. Consistencia

Traducida en el paradigma positivista como fiabilidad, y en el paradigma naturalista como auditabilidad, no cabe en este caso hablar de repetibilidad ni de auditoría, excepción

## 4. Neutralidad

En ningún momento se buscó neutralidad frente al entrevistado. Las opiniones emitidas eran valiosas por proceder de quienes las emitían y, por lo tanto, están reforzadas por el carácter personal de las mismas, lejos de cualquier significación estadística o impersonal. En cualquier caso, se mantuvo la neutralidad por parte de la entrevistadora, registrando las opiniones expresadas, sin tratar de inducir ninguna respuesta.

## G. Tratamiento de los resultados

La información, aunque era muy diversa, contenía opiniones coincidentes, por lo que se realizó un resumen para concretar la opinión de la mayoría respecto a las preguntas 1, 4, 5, 6 y 7. También se realizaron matrices para las preguntas 2 y 3, clasificando la información por práctica de RRHH (pregunta 2) y por aspecto, que influye en el éxito (pregunta 3), de manera que quedaran agrupadas

por la similitud de contenidos a partir de lo expuesto por los diez expertos.

### III. RESULTADOS

La información proporcionada durante las entrevistas en profundidad con los expertos, fue sumamente interesante, valiosa y provechosa tanto para la investigación como para cualquiera que esté involucrado con los RRHH.

Para conocer cuál es la perspectiva general del experto entrevistado hacia la gestión de RRHH, se ha preguntado<sup>5</sup> cuáles son las características principales de la gestión de recursos humanos. Algunas de las respuestas más significativas son:

- Atraer, desarrollar y retener, pero también remunerar.
- Regresar a las raíces de los objetivos de RRHH.
- Pensar por lo que se trabaja.
- Reconocer el enfoque en el valor que dan las personas como factor estratégico.
- En las PyMEs más profesionales, se espera que RRHH se convierta en un asesor del desarrollo de las personas y de la organización,

pero sin autoridad, porque el empresario quiere seguir decidiendo.

- Diferenciarse y formar al personal a partir de los sistemas de valores de la organización.

Se han utilizado las prácticas de RRHH: 1) descripción de puestos de trabajo; 2) trabajo en equipo; 3) reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida/inducción; 4) formación/capacitación del personal; 5) planes para el desarrollo y promoción del personal; 6) valoración del rendimiento/desempeño laboral; 7) política retributiva, y 8) terminación de la relación laboral, las cuales, según Carrasco y Rubio (2007), “[...] muestran que el éxito de las PyMEs está significativamente influenciado”.

La pregunta 2 (tabla 2) se orientó hacia qué aspectos de las prácticas anteriormente mencionadas consideran que conducen a la PyME a tener un mejor modelo de gestión que le permita ser más productiva y satisfacer mejor al cliente.<sup>6</sup>

Como pregunta 3, se buscó averiguar de qué manera uno de los diversos aspectos intangibles, como lo es la dirección, influye en el éxito de las PyMEs industriales, destacando lo siguiente:

<sup>5</sup> Pregunta 1.

<sup>6</sup> Solo se encuentran las opiniones que se expresan en mínimo dos ocasiones.



Tabla 2. Opiniones de los expertos sobre las prácticas de RRHH

<i>Prácticas de recursos humanos</i>	<i>Expertos que opinaron</i>
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
Con esquemas flexibles	4
Clarificando las distribuciones de tareas, responsabilidades, actividades, expectativas, roles y responsabilidad	3
Por competencias	2
Bien definida con relación a la cultura, las funciones y los procesos	2
Desarrollada a través de indicadores, objetivos y estándares que contribuyan a la estrategia	2
FORMACIÓN / CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Establecer el retorno de inversión para la empresa	2
Hacerlo de manera actual, activa y participativa	2
Alinearlo al plan estratégico de la organización y del negocio	2
PLANES PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	
Desarrollar un plan de sucesión, esquemas de desarrollo o identificar el talento	4
Identificar el qué y el quién se va a desarrollar	3
Basarse en las evaluaciones de desempeño	2
Fidelización del personal	2
Pensar en el desarrollo interno	2
POLITICA RETRIBUTIVA	
Considerar lo que cotiza el mercado	4
Pago fijo y variable	4
Basarse en el convenio colectivo	3
Establecer un convenio del sector para gratificaciones extras	2
Reconocer el rendimiento y la contribución del empleado o el grupo	2
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y PLAN DE ACOGIDA (PROCESO DE INDUCCIÓN)	
Considerar el perfil, los proyectos, las expectativas y la cultura de las personas, y hacerlos compatibles con los de la empresa	4

*Continúa*

<i>Prácticas de recursos humanos</i>	<i>Expertos que opinaron</i>
Externalizar el proceso ( <i>outsourcing</i> )	3
Proporcionar un training inicial	2
TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL	
Planificar y gestionar con asertividad y respeto	4
De acuerdo a las leyes laborales (como mínimo)	4
Tarea externalizada ( <i>outsourcing</i> )	2
Ser claros en los planteamientos y saber las condiciones de la terminación	2
TRABAJO EN EQUIPO	
Estimular la cooperación (orientar y dar formalidad al trabajo colectivo)	4
Con cometidos claros y en beneficio del objetivo final	4
Identificar al líder	3
Con buena coordinación	2
VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO/DESEMPEÑO LABORAL	
Premiar valorando el rendimiento en relación con los objetivos, indicadores, y con las expectativas alcanzables, concretas y visibles	5
Retroalimentar, para beneficio del empleado y la empresa	3
Ligarlo a los objetivos individuales, grupales y empresariales	2
Dar seguimiento y control	2
Formalizar un método de alineación de acuerdo a la importancia y complejidad de las responsabilidades y las estrategias	2

Fuente: elaboración propia.

El aspecto *dirección* tiene muchas maneras de influir en el éxito de las empresas. Al respecto, hay algunas opiniones que los expertos han compartido: tres opinan que el directivo lo hace desde un rol de guía; dos dicen que el directivo debe hacer equipo, que debe ser coherente, tener visión, saber comunicar y ser un ejemplo. Mientras que en solo una

ocasión se expresa que el directivo debe actuar con entusiasmo, tenacidad y honestidad, no desmotivando, con conciencia hacia los trabajadores; enfocarse en procedimientos; preguntar en lugar de dar órdenes; lograr un sentimiento de orgullo de los empleados por la organización; lograr que se hagan las tareas encomendadas; buscar la participación;

alinear a los empleados con el plan estratégico de la organización; desarrollar en los mismos competencias para profesionalizarlos, y llevar a cabo una capacitación hacia su personal.

A continuación, se cruzan los datos de las entrevistas con los factores de dirección, según Araujo y Suárez (2007):

1. Dirección orientada al desempeño
2. Dirección orientada al empleado e innovadora
3. Dirección de proceso interno
4. Dirección delegativa

Se observa que once comentarios sobre los estilos de dirección mencionados por los expertos se enfocan principalmente en la dirección orientada al empleado e innovadora, seis están orientados al desempeño, tres están agrupados en torno a la dirección delegativa, y, por último, dos estilos se orientan a la dirección de proceso interno.

Como pregunta 4, se consideró dar la oportunidad de ampliar la categoría de prácticas, por lo que se les preguntó si consideraban que hacía falta incluir alguna otra práctica diferente a las antes mencionadas, a lo que los entrevistados mencionaron lo siguiente:

- Responsabilidad social empresarial (ética, sustentabilidad, etc.)
- Comunicación
- Evaluación y reconocimiento de los éxitos
- Análisis y aprendizaje de los fracasos
- Diseño de la organización
- Sistemas de comercialización

A partir de la experiencia del entrevistado, se ha formulado como pregunta 5 qué práctica puede ser de difícil implementación, a pesar de que represente una oportunidad de éxito para la empresa, y a la que, por lo tanto, se deba prestar particular observación. Se muestran de manera resumida las opiniones de los expertos a partir de cuatro categorías que se describen detalladamente:

- Los sistemas de evaluación: por la creencia en la evaluación subjetiva; porque nos cuesta hablar de nosotros mismos y aceptar que nos evalúen, ya que eso nos puede suponer un cambio.
- Las políticas retributivas o el también llamado sistema de compensación: porque no hay estandarizaciones para retribuir al personal en relación con objetivos; porque se tiende a ignorar al responsable

de RRHH negociando directamente con el jefe, para que haya equidad.

- El desarrollo: en las PyMEs debe matizarse su influencia debido a su estructura organizacional y los pocos niveles (ej. desarrollo horizontal).
- El trabajo en equipo: por la falta del compromiso que pudiera requerir un proyecto y el desconocimiento del impacto del proyecto en la productividad.

La realidad de la situación de la gestión de RRHH en la PyME, siempre tendrá tendencias. Como pregunta 6, se les preguntó a los entrevistados sobre cuáles creen que serán las funciones dominantes en relación con la gestión de recursos humanos en la PyME industrial en el futuro. Sus opiniones son:

- Gestión: más democrática; compaginar el ser con el hacer; reclutar y mantener a las personas; desarrollar una cultura organizacional congruente con las competencias por gestionar, y trabajar con más enfoque en los costos, con un aspecto más laboral-administrativo.
- Dirección: debe estar más profesionalizada, madura, eficiente y capacitada, y saber gestionar

adecuadamente su inteligencia emocional.

- Personal: se debe gestionar a las personas como socios de la dirección general y agentes portadores de valor para la empresa.

## CONCLUSIONES

Las PyMEs han demostrado tener un papel importante dentro de las economías. La representatividad de las empresas industriales tanto en México como en España es muy significativa, al contribuir de manera decisiva al PIB y a la tasa de empleo. Además, en muchos casos las empresas industriales generan ocupación en empresas que les prestan servicios.

Una vez analizados los distintos estilos de dirección enfocados al comportamiento, se ha determinado que los propuestos por Quinn et al. (1996) son los que más se ajustan a las necesidades de esta investigación. La dirección puede influir en el éxito de las PyMEs y el estilo de dirección preponderante se enfoca principalmente en la *dirección orientada al empleado e innovadora*. Por otra parte, la dirección orientada al desempeño, al proceso interno, y la delegativa son estilos de dirección que inciden en diversas prácticas de RRHH propuestas por los expertos, destacando el rol importante del directivo ante la gestión de RRHH.

Después de analizar los principales trabajos, teóricos y empíricos, así como los resultados de las entrevistas en profundidad, se determinó que las principales prácticas de RRHH implementadas para el éxito de las PyMEs industriales son el diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida, o proceso de inducción; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; valoración del rendimiento/desempeño laboral; política retributiva, y la terminación de la relación laboral.

De manera específica, se observaron algunas novedades en las principales prácticas encontradas tras la investigación. En relación con el *diseño de puestos/descripción de puestos de trabajo*, se destacan como prácticas recomendables dejar claras la distribución de tareas, responsabilidades, actividades, expectativas y roles; hacerlo con esquemas flexibles; desarrollarlo a través de indicadores, objetivos y estándares que contribuyan a las estrategias, y cumpliendo con sistemas de calidad.

En la práctica de *trabajo en equipo*, los entrevistados opinan que podría incentivarse estimulando la cooperación (orientar y dar formalidad al trabajo colectivo), y trabajando con cometidos claros en beneficio del objetivo final.

Para *reclutamiento, selección y contratación/selección, contratación y plan de acogida*, habría que considerar el perfil, los proyectos, las expectativas y la cultura de las personas, y hacerlos compatibles con los de la empresa.

Desde la *formación/capacitación de personal*, se propone hacerla de manera adecuada a la exigencia actual, activa y participativa, y alinearla al plan estratégico de la organización y del negocio.

En cuanto a los *planes para el desarrollo y promoción del personal*, los aspectos más destacables serían desarrollar un plan de sucesión, planificar el desarrollo del talento, e identificar el qué y el quién se va a desarrollar.

Con relación a la *valoración del rendimiento/desempeño laboral*, los expertos creen conveniente retroalimentar al empleado para su beneficio y el de la empresa, y premiar el rendimiento en relación con las expectativas alcanzables, concretas y visibles.

Para las prácticas de *política retributiva*, debe considerarse el valor de mercado, y que la remuneración se constituya de una parte fija y una variable.

Por último, en cuanto a *terminación de la relación laboral*, se recomien-

da que se planifique y gestione con asertividad y respeto; que se realice entrevista de salida, y en todo caso, debe realizarse de acuerdo a las leyes laborales (como mínimo).

Entre los factores distintos a la teoría revisada que se encontró de manera general, los expertos sugieren como una práctica de éxito la terciarización, ya sea por empresas de *outsourcing*, o con ayuda de consultorías. Asimismo, los expertos, como contribución original, exponen que los planes de desarrollo y la promoción personal se deben ofrecer como algo adicional a la retribución económica y al contrato. En relación con la valoración del rendimiento, los expertos consideran que se basa en la mejora del rendimiento y el desarrollo profesional, y que los empleados participen en su evaluación.

Por otra parte, también sugieren la profesionalización de los directivos y los procesos. Estas opiniones confirman la conclusión final del estudio empírico realizado por Carrasco y Rubio (2007).

Esta investigación ha permitido evidenciar las principales prácticas de RRHH que llevan a cabo las PyMEs exitosas. Una vez realizada esta parte de la investigación, se propone estudiar de manera empírica la situación, para saber cuáles son los patrones de gestión que llevan a cabo las PyMEs

exitosas, en relación con los RRHH y la dirección de las PyMEs.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amalia, R. & Ortiz, G. (2008), “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”. En: *Pensamiento y gestión*, 24: 157-194.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2009), “¿Cómo compiten las empresas industriales? Un estudio sobre las PyMEs españolas”. En: *Economía industrial*, 373:87-99.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005), “Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España”. En: *Universia Business Review. Actualidad Económica*, cuarto trimestre: 38-51.
- Araujo, C. Y. & García F. J. (2000), “Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica en pymes comerciales e industriales”. En: *Consejería de Economía y Hacienda (eds.). Publicación de temas empresariales*.
- Araujo, Y. & Suárez, S. M. (2007), “Estilos directivos y actividad exportadora en Canarias”. En: *Universidad de La Rioja (eds.). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.
- Barney, J. & Hesterly, W. (1996), “Organizational Economics: Unders-

- tanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis". En: S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), Sage. *Handbook of Organization Studies*.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (1998), *Understanding Enterprise. Entrepreneurship and Small Business*, Londres: Macmillan.
- Carrasco, J. A. & Rubio, A. (2007), "Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PyMEs familiares de éxito", En: *Revista de Empresa*, 22: 20-35.
- CIPI (2003), "Información estadística sobre la situación de las PyME en México". En: Secretaría de Economía y CIPI (eds.). *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: Información Estadística sobre la Situación de la PYME en México*.
- Comisión Europea (2003, 20 de mayo), "Recomendación 2003/361/CE". Consultado el 10 de marzo de 2010, en: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm)
- De Obesso, M. & Sainz, J. (1999), "Estrategias empresariales de las PyMEs industriales españolas", En: *Economía industrial*, 6, 330: 89-100.
- Dimmock, K. (1999), "Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers". En: *Tourism Management*, 20: 323-339.
- Fernández, R., Castresana, J. & Fernández, N. (2006), "Los recursos humanos en las PyMEs: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad". En: *Cuadernos de Gestión*, 6, 1: 63-80.
- García, C., Portales, L., Camacho, G. & Arandia, O. (2010), "Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PyMEs". En: *Administración y Organizaciones*, 12, 24: 91-103.
- Gautam, R., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004), "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". En: *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2001), *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3.ª ed., Madrid: Pearson Educación.
- González, N. (2008), "Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos". En: *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1: 129-145.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1985), "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry". En: *Educational Communications and Technology Journal*, 30, 4: 233-252.

- Habbershon, T., Williams, M. & Mac-Millan, I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance". En: *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.
- Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (2003), "Human Resource Management in U.S. Small Businesses: a Replication and Extension". En: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 1: 73-92.
- IFC (2009), "Small and Medium Enterprises. Small". Consultado el 25 de febrero de 2011, en: [http://www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/AM09\\_SME/\\$FILE/AM09\\_SME.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/AM09_SME/$FILE/AM09_SME.pdf)
- INE (2011). Consultado el 25 de febrero de 2011, en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp008&file=inebase&L=>
- INEGI (2006), "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004". Consultado el 7 de febrero de 2011, en: [http://inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=2&upc=702825172923](http://inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=2&upc=702825172923)
- Kotter, J. (1999), *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lessem, R. & Baruch, Y. (1999), "Colour your managerial type, colour your organization". En: *Career Development International*, 4, 1: 11-18.
- Mauri, A. & Michael, M. (1998), "Firms and industry effects within strategic management: an empirical examination". En: *Strategic Management Journal*, 19: 211-219.
- McEvoy, G. M. (1984), "Small business personnel Practices". En: *Journal of small business management*, 22: 1-8.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Free Press.
- OCDE (2010), "SMES and Entrepreneurship". Consultado el 17 de febrero de 2010, en: [http://www.oecd.org/about/0,3347,en\\_2649\\_34197\\_1\\_1\\_1\\_1\\_37461,00.html](http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34197_1_1_1_1_37461,00.html)
- Olavarrieta, S. (1995), "El enfoque de estrategia basado en los recursos". En: *Estudios de administración*, 2, 2.
- Ordiz, M. (2004), "Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española", En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13, 4: 73-86.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. & Robbins, D. K. (1997), "Effects of managers: entrepreneurial behaviour on subordinates". En: *Journal of Business Venturing*, 12: 147-160.
- Pérez, C. (1998), "La formación y los recursos humanos como base de competitividad de Boston las



- PyMEs”. En: *Economía Aragonesa*, 3: 47-64.
- Porter, M. (1991), “Toward a dynamic theory or strategy”. En: *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.
- Porter, M. (1987), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: Compañía Editorial Continental.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1996), *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*, 2.<sup>a</sup> ed. S. I.: Wiley.
- Rodeiro, D. & López, M. (2007). “La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en PyMEs”. En: *Revista Galega de Economía*, 16, 2: 3.
- Rodríguez, A. & Martínez, L. (2006), “Las múltiples caras de las empresas familiares”. En: *Debates IESA*, 11, 2: 35-38.
- Rubio, A. (2004), “Factores explicativos del éxito competitivo en la PyME”. Tesis doctoral. Universidad de Murcia, Murcia.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008), “Recursos estratégicos en las PyMEs”. En: *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17, 1: 103-126.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006), “Competitividad y recursos estratégicos en las PyMEs”. En: *Revista de Empresa*, 17: 32-48.
- Ruíz, O. (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto.
- Shim, S.; Lusch, R. F. & Goldsberry, E. (2002), “Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics”. En: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 4: 186-201.
- Suárez-Nuñez, T. (2002), “La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso”. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, México D. F.
- Taylor, S. J. & Bogdan R. (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Básica.
- Tordera, N. (1996), “Análisis de las funciones directivas en instalaciones deportivas” [inédito]. Tesis de licenciatura. Universidad, Valencia.

