





# Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas

*Jessica Mendoza Moheno\**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

*Martín Aubert Hernández Calzada\*\**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Recibido: 24 de abril de 2008

Aceptado: 18 de diciembre de 2008

---

## Abstract

The main purpose of this paper is to analyze the relationship between the practices of human resources management and performance, under the principal's perception in small business. A survey was applied to a sample of 321 enterprises in the state of Hidalgo, Mexico. The results suggest a relationship between human resources practices and organizational performance, as well as the impact that the incentive schemes have in performance.

**Key words:** *Human resources practices, small business, performance*

## Resumen

El objetivo principal del presente artículo es analizar la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas

---

\* Profesor de investigación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, Ciudad Universitaria Pachuca, e-mail: [jessica\\_mendoza@hotmail.com](mailto:jessica_mendoza@hotmail.com)

\*\* Profesor de investigación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, Ciudad Universitaria Pachuca, e-mail: [martin\\_hernandez@hotmail.com](mailto:martin_hernandez@hotmail.com)

empresas con el desempeño, según la percepción del propietario principal. Se aplicó un instrumento a 321 pequeñas empresas del estado de Hidalgo, México. Los resultados muestran la existencia de una relación entre ellas y el desempeño de la empresa, así como el impacto de los programas de incentivos en el desempeño.

*Palabras clave:* Prácticas de recursos humanos, pequeñas empresas, desempeño

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas han sido objeto de estudio desde hace varios años por la generación de empleo y su importante aportación a la economía de las naciones, además de que han sido reconocidas por los gobiernos como motores de crecimiento (Peres y Stumpo, 2001). Específicamente en el Estado de Hidalgo, México, el 96.5% de las unidades económicas son de tamaño micro, las pequeñas representan el 2.76%, las medianas el 0.6% y las grandes empresas el 0.2% restante. Más de la mitad del conglomerado empresarial hidalguense se ubica en el sector económico comercial, representando el 53.67%, seguido por el sector servicios con el 34.35%, el sector manufacturero con el 10.81% y el 1.17% restante corresponde al rubro de otros sectores (INEGI, 2004).

La presente investigación se centra particularmente en las pequeñas empresas. Estas unidades económicas representan un sector importante del tejido empresarial, al haber logrado pasar de un tamaño micro y alcanzar una estructura organizacional más formalizada; emplean entre 11 y 50 empleados en los sectores industrial y servicios, y entre 11 y 30 empleados para el caso del sector comercial. Estas empresas comúnmente enfrentan diversas dificultades en su gestión, como el acceso a apoyos financieros, especialmente al crédito a largo plazo y al financiamiento de capital de riesgo (Mendoza y Hernández, 2007), la reinversión en el negocio y el proceso sucesorio, al ser la gran mayoría empresas familiares (Gallo, 1998; De la Torre, 2000).

En las pequeñas empresas, las actividades y procesos están centralizados. Una misma persona, generalmente el propietario-

principal, es quien lleva a cabo funciones de las áreas de producción, de compras y de ventas, prestando poca atención a las prácticas de gestión de recursos humanos, las que, aunque para los pequeños empresarios son reconocidas como muy importantes, generalmente son delegadas (Sirianni, 1992).

Comúnmente las pequeñas empresas aplican en menor grado y con menor frecuencia las prácticas profesionales de recursos humanos, en comparación con las grandes empresas. Esto se ve reflejado al utilizar prácticas menos formalizadas de reclutamiento, proveer menor formación a sus empleados y aplicar en menor grado sistemas de evaluación del desempeño (De Kok, Uhlaner y Thurik, 2006), por lo que operan bajo sistemas organizativos poco formalizados y mayoritariamente empíricos, que les impide enfrentar los retos de competitividad actuales.

Nuestro interés se centra en el análisis de dichas prácticas llevadas a cabo en las pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo y su relación con el desempeño. Esta investigación responde a la necesidad empírica de analizar las prácticas de recursos humanos y el impacto que tienen en el desempeño de las empresas pequeñas, bajo la percepción del propietario principal en relación al comportamiento de indicadores económicos, tales como las utilidades, las ventas, el número de empleados, el número de clientes y la inversión en maquinaria y equipo.

El artículo se organiza en cinco partes. La primera parte contiene la fundamentación teórica, la segunda se refiere al diseño de la investigación, la tercera describe los resultados, en la cuarta parte se discuten los mismos y en la última se presentan las conclusiones.

## **Fundamentación teórica**

Diversos autores afirman que la utilización de prácticas de recursos humanos tiene un impacto en el desempeño de las empresas. Uno de los grandes problemas que enfrenta la pequeña empresa es el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados (Hornsby y Kuratko, 1990). Sin embargo, se ha demostrado que la aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección, el involucramiento extensivo y la formación, así como la evaluación del desempeño y

su relación con los incentivos, disminuyen la rotación de personal, aumentan la productividad y mejoran el desempeño financiero de la organización (Huselid, 1995).

El diseño de los sistemas de compensación en forma de incentivos es un factor crítico para el éxito de las organizaciones (Carlson, Upton y Reaman, 2006) y se ha encontrado una relación directa y positiva con el desempeño (Chang y Chen, 2002).

Aún cuando las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño han sido investigados en las grandes empresas, existen escasas investigaciones realizadas en las pequeñas empresas (Carlson et al., 2006; Heneman, Tansky y Camp, 2000), aunado a que la teoría de gestión de recursos humanos se ha enfocado a la grande empresa, lo que dificulta el conocimiento de las prácticas habituales en empresas de menor tamaño.

### **Las prácticas de recursos humanos en las pequeñas empresas**

Las pequeñas empresas no siempre cuentan con un departamento o área de recursos humanos en su estructura organizacional. Sin embargo, su ausencia no justifica el descuido de la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que de ello depende en gran medida, el éxito o fracaso de las mismas. La mayoría de estas empresas suele dar mayor prioridad a las áreas de finanzas, mercadotecnia y planeación (McEvoy, 1984). Se ha demostrado que la antigüedad constituye una variable influyente en la consideración de un departamento de recursos humanos, siendo las empresas maduras quienes cuentan con mayor frecuencia con este departamento (Martínez, Sánchez, Somohano, García Pérez y Marín, 2008).

De acuerdo con la investigación llevada a cabo en Uruguay por Wittke, Astegui, González, Leopold, Martucci, Montero, Pérez y Osta (2004), se demostró que aún cuando las micro y pequeñas empresas utilizan prácticas de recursos humanos en su gestión, carecen de conocimientos técnicos y no son formalizadas, lo que supone que son fruto de la intuición.

A partir de una investigación en la que participaron 173 directivos de pequeñas empresas en los Estados Unidos, Heneman et al. (2000) afirman que la gestión de recursos humanos es de significativa

importancia para los empresarios de la pequeña y mediana empresa. Los propietarios no se interesan por las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos. La preocupación se centra en el ajuste de las características de la persona en relación con los valores y la cultura de la organización, más que en los conocimientos y habilidades, por lo que la selección de personal se enfoca hacia el ajuste de la persona con la cultura organizacional. Se busca personas que sean capaces de desempeñar nuevas y múltiples tareas, y que tengan la habilidad de hacerse cargo de tareas futuras en la medida que surjan en la organización.

De acuerdo con los resultados aportados por Wittke et al. (2004), las empresas que consideran utilizar prácticas de recursos humanos formalizadas y que poseen conocimientos técnicos de los recursos humanos han enfocado los programas de formación hacia aspectos técnicos, en cambio las empresas que aplican prácticas de recursos humanos sin conocimientos técnicos, no están formalizadas y se enfocan sobre todo a aspectos operativos.

Una de las principales formas de reclutamiento que se utiliza en las pequeñas empresas es la búsqueda interna publicitaria, como pueden ser los anuncios dentro de la empresa, seguido por la recomendación de otros empleados, sin utilizar medios exteriores, como las agencias de empleo, existiendo un predominio del reclutamiento interno sobre el externo (Deshopande y Golhar, 1994). Específicamente en México, existen datos interesantes del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) (2003), referente a las prácticas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, dicho estudio no refleja el tamaño de la muestra. Según los datos aportados por este Centro en el año 2003, casi la mitad de las micro y pequeñas empresas utilizan la recomendación como principal medio de reclutamiento, seguido por familiares, anuncios y volantes. No obstante, una de cada tres personas recomendadas posee habilidades mínimas para desempeñar el puesto, y el resto permanece poco tiempo en la empresa o tiene malos hábitos. Williamson (2000) afirma que el reclutamiento de nuevos empleados es uno de los mayores retos que enfrentan las pequeñas empresas, además de ser un componente clave para el éxito de las mismas.

En el rubro de formación, la CAMYPE (2003) afirma que el 71% de las micro y pequeñas empresas no cuenta con programas de formación para el desarrollo de sus empleados, lo que provoca una baja calificación en la mano de obra. Así mismo, Kerr y McDougall (1999) señalan que aún cuando las pequeñas y medianas empresas ofrecen formación a sus empleados, ésta tiende a ser informal. Sin embargo, Bartel (1994) concluye que la formación facilita el desarrollo de la empresa y mejora la rentabilidad.

El tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Las empresas grandes invierten en mayor grado en la formación de los trabajadores (Fernández, Castresana y Fernández, 2006), y tienen una mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, por lo que sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra.

La resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor a que se produzca la fuga de empleados a empresas de la competencia, y la valoración del riesgo de que puedan crear sus propios negocios (Chang, 2000). Estos problemas son los que, con frecuencia, desmotivan al empresario a realizar un mayor esfuerzo en una inversión en capital humano. Además, a menudo la formación no es considerada como una inversión, debido a que, aunque el desembolso inicial es visible, no lo son tanto los flujos de caja procedentes del mayor rendimiento de los trabajadores que supuestamente fomentaría la formación (Fernández et al., 2006). La formación específica ha sido propuesta como un medio para evitar el problema de la transferibilidad, dado que los conocimientos y habilidades adquiridos por el empleado tienen escaso valor en un contexto diferente al de la empresa donde se aplican.

En relación a la compensación, CAPYME (2003) señala que en la mayoría de los casos, los micro y pequeños empresarios no otorgan incentivos a sus empleados, debido principalmente al bajo presupuesto con el que cuentan estas empresas. Esta situación difiere en países como los Estados Unidos, donde las pequeñas empresas utilizan prácticas de compensación, bajo una perspectiva global de premiación. Se otorgan recompensas de tipo psicológico, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento, además de recompensas



monetarias en forma de incentivos, contrastando con los esquemas tradicionales de compensación, tales como la descripción de puestos, la evaluación de puestos y las encuestas de mercado (Heneman et al., 2000). Así mismo, Heneman et al. (2000), al aludir a Nelson (1994), afirman que las pequeñas empresas tienden más a las compensaciones, bajo una perspectiva integral, por lo que aplican programas muy característicos en la organización.

A pesar de que las pequeñas empresas presentan algunas desventajas con respecto a las de mayor tamaño, en contra parte, presentan ciertas ventajas como la estructura plana, el proceso corto de toma de decisiones, así como el bajo grado de especialización que favorece una visión más amplia (Carlos, Rosales y Silva, 2006), lo que mejora la participación y la comunicación entre sus miembros. Otra ventaja es la flexibilidad de producción, debido a la capacidad de cambiar el volumen, la clase y la calidad de sus productos (Rueda y Gaitán, 1997) y adaptarse con mayor facilidad a las necesidades de los clientes.

## **Las prácticas de recursos humanos y el desempeño**

Diversos autores han determinado cuáles son las prácticas de recursos humanos que llevan a las empresas al éxito competitivo y las han denominado de distintas formas. Huselid (1995) las ha llamado “prácticas laborales de alto rendimiento”, otros autores las han nombrado “prácticas progresistas de recursos humanos” (Delaney y Huselid, 1996), así como “prácticas estratégicas” (Delery y Doty, 1996).

Pfeffer (1994) identifica ocho mejores prácticas de recursos humanos, incluyendo la selección rigurosa, la formación, la reducción de las diferencias de estatus, los equipos autodirigidos, la remuneración alta, la seguridad en el empleo, la descentralización de la toma de decisiones y el compartir información financiera. Así mismo, destaca la importancia de aplicar las prácticas de gestión de recursos humanos en forma conjunta y no de manera aislada, ya que se corre el riesgo de no tener efecto alguno en los resultados organizacionales.

Carlson et al. (2006) identifican las “cinco mejores prácticas de recursos humanos”, siendo éstas formación y desarrollo, evaluación

del desempeño, reclutamiento y selección, mantenimiento moral y niveles competitivos de compensación. Por su parte, De Kok et al. (2006), en su defensa del enfoque contingente, utilizan el término de prácticas “profesionales” de recursos humanos, en vez de “mejores” prácticas y toman en cuenta en su investigación el reclutamiento, los métodos y procedimientos de selección, la compensación, la formación y desarrollo, y la evaluación.

Se ha buscado establecer si el uso de determinadas prácticas de recursos humanos lleva a las empresas a resultados exitosos. Delaney y Huselid (1996) demuestran la asociación positiva de las prácticas de recursos humanos utilizadas por las empresas y la percepción que tienen los directivos del desempeño de las mismas. Así, estos autores determinan que las prácticas de recursos humanos, incluyendo la selección, la formación y la compensación de incentivos, están relacionadas en forma positiva con la percepción de medidas de desempeño organizacionales (Delaney y Huselid, 1996).

Rodeiro Pazos y López Penabeb (2005) señalan que la frecuencia con que se realizan actuaciones formativas tiene una influencia positiva en la eficiencia y la rentabilidad empresarial, de tal forma que, a mayor frecuencia en formación, mayor eficiencia. Sin embargo, el diseño de la actuación de la formación y la implantación de la formación no demostraron tener una influencia positiva en la eficiencia de las pequeñas empresas gallegas.

Por su parte, King-Kauanui, Ngoc y Ashley-Cotleur (2006) encuentran una relación positiva entre la formación y el desempeño en pequeñas empresas en Vietnam. Así mismo, estos autores demostraron la existencia de una relación positiva y significativa entre el uso de sistemas de evaluación de personal y el desempeño de las empresas.

Los sistemas de retribución cuidadosamente diseñados y adaptados a las necesidades de la empresa contribuyen a la ventaja competitiva de éstas (Verano Tacoronte, 2003), de tal forma que la retribución mejora la motivación, aunado a que incrementa el rendimiento. Pfeffer (1994) afirma que los empleados bien remunerados en un clima organizacional agradable permiten incrementar la productividad, así como Rogg, Schmidh, Shull y Schmidt (2001) muestran evidencia de los efectos indirectos de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción al cliente.

Diversos autores han confirmado la importante influencia que ejercen los sistemas de incentivos en el desempeño de la empresa. Muczyck (1988) demuestra que los sistemas de incentivos han logrado incrementar la productividad en un rango de entre 15 y 35% en las empresas; así mismo, aquellas que utilizan planes de incentivos a largo plazo tienen un efecto positivo en la rentabilidad financiera (Leonard, 1990). Por su parte, King-Kauanui et al. (2006) presentan evidencia empírica de la existencia de una relación positiva y significativa entre la compensación e incentivos y el desempeño.

La promoción de personal es un medio del que se pueden valer las empresas para el éxito competitivo. Se ha demostrado que los mercados internos de trabajo para los empleados se relacionan en forma positiva con el desempeño de las empresas (Delaney y Huselid, 1996).

Del análisis de la literatura se desprende que no existe consenso en torno a cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos que garantizan la eficiencia de la organización. Sin embargo, su aplicación conjunta y la consistencia con las políticas de la empresa, permiten mejorar los resultados organizacionales, existiendo evidencia empírica de la relación positiva del uso de las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional.

A partir de lo anterior, planteamos las siguientes hipótesis:

H1. Las prácticas profesionales de recursos humanos se relacionan en forma positiva con el desempeño.

H2. La utilización de prácticas profesionales de recursos humanos incrementa los niveles de desempeño de la organización.

### **Diseño de la investigación**

El objetivo principal de la investigación es analizar la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos que utilizan las pequeñas empresas con el desempeño, según la percepción del propietario principal, así como la influencia que éstas tienen en el desempeño organizacional.

## **Selección de la muestra**

En la investigación participaron únicamente empresas de tamaño pequeño ubicadas en el Estado de Hidalgo. A base de la clasificación establecida por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002), se consideraron como pequeñas empresas del sector industria y servicios, aquellas con un rango de empleados de entre 11 y 50, y para las empresas pertenecientes al sector comercio de entre 11 y 30 empleados. La población fue de 1,643 unidades económicas. La muestra estuvo constituida por un total de 321 empresarios de pequeñas empresas de los principales municipios de Hidalgo que la Secretaría de Desarrollo Económico considera como prioritarios, siendo éstos Ixmiquilpan, Mineral de la Reforma, Pachuca de Soto, Tepeji del Río, Tula de Allende y Tulancingo de Bravo.

## **Cuestionario**

Se desarrolló un instrumento a partir de un cuestionario previamente aplicado en empresas en el Estado de Colima, México y Dallas, Texas, Estados Unidos, así como a partir de la revisión de otras investigaciones relacionadas con el tema (Aragón y Rubio, 2005; Comisión Intersecretarial de la Política Industrial (CIPI), 2003). Posteriormente, el instrumento fue validado por un grupo de expertos. Así mismo, con el fin de mejorar el cuestionario y conocer la perspectiva de otro sector diferente al académico, se consultó la revisión del instrumento con la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo, la Delegación de la Secretaría de Economía en el Estado de Hidalgo y el Centro de Competitividad Industrial (CRECE) del Estado de Hidalgo. Las contribuciones fueron tomadas en cuenta antes de su aplicación.

El instrumento fue dirigido al propietario principal de la empresa y aplicado personalmente. En un primer momento se aplicó una prueba piloto a 32 pequeñas empresas; de esta forma se hicieron modificaciones en algunas preguntas para su mejor comprensión.

## Variables

Dentro del rubro de recursos humanos, se le solicitó al encuestado que respondiera la frecuencia con que se aplican las prácticas de recursos humanos de reclutamiento y selección, formación, promoción de personal, programa de sueldos y salarios, plan de incentivos y programa de seguridad y prevención de riesgos, mediante una escala tipo Likert de 1 a 5 (1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces, 4=casi siempre y 5=siempre).

Debido a que para las empresas es comprometedor revelar cifras económicas, argumentando que se trata de datos confidenciales, únicamente se les solicitó a los encuestados que indicaran el comportamiento que había tenido la empresa en cuanto al crecimiento durante los últimos dos años en una escala tipo Likert del 1 al 4, donde 1 se refiere a crecimiento nulo, 2 bajo, 3 medio y 4 alto. Los indicadores incluidos fueron los siguientes: a) utilidades, b) ventas, c) número de empleados, d) número de clientes, y e) inversión en maquinaria y equipo. Las medidas que se emplearon son relativas. Son únicamente la percepción del empresario de estos indicadores, por lo que no se tiene la certeza de que sean reales. No obstante, se han encontrado investigaciones en las que se manifiesta una correlación positiva entre el desempeño organizacional percibido y medidas objetivas del desempeño (Dollinger y Golden, 1992).

Las variables utilizadas en la investigación son las que se exhiben a continuación en la tabla 1.

**TABLA 1. VARIABLES INCLUIDAS EN LA INVESTIGACIÓN**

<b>Indicadores de crecimiento económico</b>	<b>Prácticas de recursos humanos utilizadas en las pequeñas empresas</b>
• Utilidades	• Reclutamiento y selección
• Ventas	• Formación
• Número de empleados	• Promoción de personal
• Número de clientes	• Programa de sueldos y salarios
• Inversión en maquinaria y equipo	• Plan de incentivos
	• Programa de seguridad y prevención de riesgos

A partir de los resultados de los indicadores económicos, se creó una variable denominada desempeño, que indica el grado de crecimiento de la empresa, considerando tres niveles: estancamiento, crecimiento medio y crecimiento alto.

## **Análisis de resultados**

### *Datos descriptivos de la muestra*

En la investigación participó un total de 321 empresas pequeñas, sobre todo del sector comercio, representando el 69%, un 16% del sector servicios y el 15% restante del sector industria. Así mismo, la mitad de las empresas son de tipo persona física con actividad empresarial y el 48% son personas morales. La mayor parte de las empresas son familiares (75%), el 21% independientes y el 15% son filiales y establecimientos. En relación al número de empleados en cada empresa, la moda fue de 20. El capital de las empresas es mayoritariamente de origen nacional.

Los empresarios participantes fueron en su mayoría de género masculino (80%), y el 54% menciona haber sido propietario de otro negocio anteriormente. En promedio, los propietarios tienen una edad de 46 años. Cuentan con cierta experiencia, ya que tres cuartas partes manifiesta haber tenido experiencia en el mismo tipo de negocios, donde el 33% tiene en promedio entre 1 y 10 años, el 23% entre 11 y 20 años, y el 20% entre 21 y 50 años.

### *Resultados del análisis de las prácticas de recursos humanos*

Al hacer un análisis en forma global, los resultados arrojan que en relación al reclutamiento y selección, la mayor parte de los empresarios afirma aplicar a veces esta práctica. Esto demuestra que al ser una gran proporción de las empresas de tipo familiar, es la propia familia la que está empleada, o en su defecto, los empresarios utilizan la recomendación como principal medio de reclutamiento.

En el rubro de formación, la tercera parte de los pequeños empresarios en Hidalgo (33%) afirma que a veces brinda formación a sus empleados, seguido por el 28% que contestó que casi siempre lo hace. Estos resultados reflejan la poca importancia que se le sigue

dando a la formación, debido al temor por parte de los empresarios a invertir en la formación de sus empleados y correr el riesgo de que posteriormente abandonen la empresa.

Relacionado con la promoción de personal, el 60% afirma que a veces y casi nunca utiliza en su empresa dicha práctica, lo que explica los elevados índices de rotación de personal, lo que refleja que los empleados, al no contar con la motivación suficiente, buscan otras oportunidades fuera de la empresa.

La tercera parte de los pequeños empresarios señala que a veces utiliza un programa de sueldos y salarios. Sin embargo, en promedio, cuatro de cada diez empresas no tienen implementado un programa de sueldos y salarios. Probablemente, la mayoría paga únicamente el salario mínimo a sus empleados, sin tener un esquema que permita pagar un sueldo justo, con base al puesto y a las capacidades del empleado.

Finalmente, referente al programa de seguridad y prevención de riesgos, casi la mitad de los empresarios (48%) indicó aplicar siempre y casi siempre un programa de este tipo. Sin embargo, es preocupante que una de cada cuatro empresas no cuente con un programa de seguridad y prevención de riesgos, pues aún cuando la mayoría de las empresas que participaron en la encuesta pertenecen al sector comercio, no por ello están exentas de que sus empleados sufran accidentes dentro de la empresa por falta de prevención.

La tabla 2 presenta una correlación en sentido positivo de las prácticas de recursos humanos y el desempeño.

**TABLA 2. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Desempeño	1						
2. Reclutamiento	0.077	1					
3. Formación	0.145**	0.542**	1				
4. Promoción	0.047	0.556**	0.618**	1			
5. Sueldos y salarios	0.139*	0.484**	0.466**	0.611**	1		
6. Incentivos	0.178**	0.551**	0.442**	0.576**	0.648**	1	
7. Seguridad e higiene	0.153**	0.431**	0.462**	0.461**	0.504**	0.578**	1

\*Correlación significativa al .01

\*\*Correlación significativa al .05

Se observa una correlación positiva y significativa, aunque débil, entre el desempeño con la formación, el programa de sueldos y salarios, el programa de incentivos y el programa de seguridad e higiene. No se encontró relación entre el desempeño, y el reclutamiento y selección, así como con la variable promoción de personal.

Los resultados de Delaney y Huselid (1996) manifiestan coeficientes positivos y significativos en las prácticas de recursos humanos (formación, compensación e incentivos, procedimiento de quejas, toma de decisiones centralizada), a excepción de reclutamiento y selección, y mercado interno de trabajo. Estos resultados coinciden con los nuestros, al no presentar una relación significativa estas dos últimas prácticas.

Para determinar el nivel de influencia de las prácticas de recursos humanos en el desempeño, utilizamos la regresión múltiple lineal, mediante el método *stepwise*. Se consideró el nivel de desempeño como variable dependiente, y como variables independientes, reclutamiento y selección, formación, promoción de personal, programa de sueldos y salarios, programa de incentivos y programa de seguridad e higiene.

La tabla 3 muestra los resultados de la regresión múltiple. Todas las variables quedaron dentro del modelo, explicando el 5.8% de la variabilidad observada en el desempeño ( $R^2=.058$ ), siendo bastante bajo. El estadístico F fue de 10.387 y es significativo al 0.001, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, aunque débil, entre la variable dependiente y la variable independiente programa de incentivos. La constante fue de 1.846.

**TABLA 3. REGRESIÓN MÚLTIPLE**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustada	Error
1	.240	.058	.040	.65556

**ANOVA**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
1 Regresión	4.516	6	4.516	10.387	.001
Residuos	136.680	319	.435		
Total	143.196	320			



### Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error Estándar	Beta	t	Sig
1	(Constante)	1.846	.085		21.670	.000
	Incentivos	.088	.027	.178	3.223	.001

Los coeficientes beta en la columna “coeficientes estandarizados”, fue de .178, significativo al .001. Por lo tanto, la única variable con una influencia en sentido positivo en el desempeño resultó ser el programa de incentivos.

### Discusión

Los resultados muestran evidencia empírica de la influencia que tienen los programas de incentivos en el desempeño de las organizaciones. Aun cuando esperábamos que el resto de las variables independientes tuvieran una influencia en el desempeño, no fue así. La explicación que le damos es porque quizá estas prácticas no han sido desarrolladas en las pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo, ya que incluso cuando se tiene evidencia empírica de la utilización de estas prácticas en la entidad (Martínez et al, 2008; Saavedra et al, 2007), se desconoce el grado con que han sido desarrolladas y aplicadas. De igual forma, los empleados son mayoritariamente obreros, con bajo nivel educativo y con salarios bajos, por lo que los incentivos constituyen una importante motivación, a través de la cual logran cubrir sus necesidades económicas.

Las hipótesis fueron aceptadas en forma parcial. En el caso de la hipótesis 1, esperábamos encontrar una relación positiva entre el total de las prácticas de recursos humanos y el desempeño. Sin embargo, los resultados excluyeron las prácticas de reclutamiento y selección, y la promoción de personal. Suponemos que esto puede deberse a que las pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo son mayoritariamente de tipo familiar, por lo que no suelen utilizar la promoción de personal, y el reclutamiento y la selección están basados en la recomendación.

Relacionado con la hipótesis 2, el plan de incentivos resultó ser la única variable que demuestra tener una influencia en el desempeño. Esto puede deberse a que las empresas suelen utilizar aquellas prácticas que tienen efectos inmediatos en la productividad, como lo son los incentivos, dejando de lado el resto de las prácticas de recursos humanos. Así mismo, Milkovich y Newman (1987) afirman que las empresas pequeñas, sobre todo aquellas que se encuentran en fase de inicio o de crecimiento, otorgan una mayor importancia a los esquemas de incentivos, en comparación con las grandes empresas.

Las pequeñas empresas en Hidalgo no utilizan lo que podemos llamar prácticas “profesionales” de recursos humanos, sino únicamente están intentando aplicar algunas prácticas de recursos humanos, mas no de manera formalizada ni en forma integral.

Los resultados reflejan la necesidad del desarrollo de programas de recursos humanos que permitan mejorar el desempeño de las pequeñas empresas. La falta de aplicación de prácticas formalizadas ha demostrado ser en otras investigaciones la causa de los fracasos de las pequeñas empresas (McEvoy, 1984), lo que hace evidente la utilización de las prácticas de recursos humanos que mejoren los resultados empresariales y conlleven a enfrentar las exigencias actuales de competitividad.

## **Conclusiones**

Nuestro objetivo fue alcanzado en forma parcial, ya que se demostró con un grado de significación bajo, la influencia que tiene la promoción de personal en el desempeño organizacional. Esto puede deberse al escaso uso que las empresas hacen de las prácticas de recursos humanos y de su aplicación en forma aislada y no conjunta.

Los resultados de esta investigación permitieron demostrar la importancia que tienen las prácticas de recursos humanos y sobre todo, la influencia que tiene el sistema de incentivos en el desempeño de la empresa. Este estudio abre la puerta a futuras investigaciones enfocadas al uso de las prácticas de recursos humanos y sus efectos en la productividad y la rotación de personal.

La principal limitación en esta investigación representa la percepción de las medidas de desempeño económico. Sin embargo, aún cuando hubiéramos preferido utilizar medidas financieras, las medidas perceptuales han sido utilizadas en otras investigaciones con éxito alcanzado (Delaney y Huselid, 1996; Carlson et al., 2006). Lo más importante es que el uso de estas medidas nos permitió determinar el nivel de impacto que tienen las prácticas de recursos humanos en el desempeño de las pequeñas empresas, teniendo en cuenta que en éstas es complicado tener acceso a la información financiera. La recolección de datos de las pequeñas empresas es un proceso complicado, ya que los empresarios se resisten a participar en estudios académicos, aunado a la desconfianza de proporcionar datos que consideran pueden comprometerlos.

El estudio de la gestión de recursos humanos en las pequeñas empresas es una necesidad. El pequeño empresario hidalguense aún sigue sin ser completamente consciente de la importancia que tiene la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control y motivación de los empleados.

Es necesario proponer indicadores que logren medir la eficiencia de los recursos humanos en las pequeñas empresas, ya que en ocasiones el capital humano puede estar desaprovechado. La presente investigación abre las puertas a futuras investigaciones como la relación existente entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño o eficiencia de la empresa, mediante indicadores económicos y financieros.

## REFERENCIAS

- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de la PYME del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 216 (mayo-agosto), 35-69.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity record from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Carlson, D.S., Upton, N. y Reaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carlos Ornelas, C.E., Rosales Hernández, O. y Silva Olvera, M.A. (2006). ¿Son universalmente efectivas las prácticas de calidad de las empresas manufactureras pequeñas? Ponencia presentada al X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA). San Luis Potosí, S.L.P.
- Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) (2003). La gente de la micro y pequeña empresa en México. *Emprendedores*, 79, 33-39.
- Chang, P.L. y Chen, W.L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Chang, E. (2000). Employees overall perception of human resources management effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) (2003). *Observatorio PYME. Primer Reporte de Resultados*. México: Secretaría de Economía.
- 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.
- De la Torre, A. (2000). *Empresa familiar: Anotaciones para el desarrollo. Curso extraordinario Empresa Familiar. Anotaciones para su desarrollo*. España: Universidad de Salamanca.

- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deshopande, S.P. y Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dollinger, M.J. y Golden, P.A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18, 695-715.
- 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.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Servicio de Estudios La Caixa.
- 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 1990's. *Journal of Small Business Management* (October), 1-8.
- Huselid, C.W. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-372.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2004). *Censos Económicos*. México: INEGI.
- Kerr, A. y McDougall, M. (1999). The small business of developing people. *International Small Business Journal*, 17, 65-74.

- King-Kauanui, S., Ngoc, S.D. y Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Development Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- Leonard, S.S. (1990). Executive pay and firm performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13-29.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (2002). Artículo 3º. Fracción III. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre. 1ª sección. México.
- Martínez García, F.J., Sánchez Trejo, V.G., 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: UAEH.
- McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management* (October), 1-8.
- Mendoza, J. y Hernández, M. (2007). Programas de apoyo a las Pymes. En M.L. Saavedra García, M.A. Hernández Calzada, J. Mendoza Moheno, M. Jiménez Alvarado, G.Y. Hernández Callejas, A.M. Vázquez Rojas y D.M. Navarrete Zorrilla. *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Milkovich, G.T. y Newman, J.M. (1987). *Compensation* (2a. ed.). USA: Business Publications.
- Muczyk, J.P. (1988). The strategic role of compensation. *Human Resource Planning*, 11(3), 225-239.
- Peres, W. y Stumpo, G. (2001). Introducción. Las políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. En E. Dussel (Coord.), *Claroscuros, integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México* (pp. 17-62). México: CEPAL-Jus.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 96-124.
- Rodeiro Pazos, D. y López Penabeb C. (2005). Formación y resultado empresarial: Un estudio empírico en la Pyme Gallega. Ponencia presentada al *XIX Congreso de la Academia de Economía y Dirección de Empresas (AEDEM)*. Vitoria, España.

- Rueda, I. y Gaitán, M. (1997). Las micro, pequeñas y medianas empresas en México y los países industrializados. Diferencias en su entorno, características y políticas de apoyo. En I. Rueda (Coord.), *Las empresas integradoras en México*. México: Nacional Financiera, S.N.C.
- 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. *Perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo* (pp. 62-90). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Rogg, K.I., Schmidt, D.B., Shull, C. y Schmidt, N. (2001). Human resource practices: organizational climate and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27, 431-440.
- Sirianni, C.A. (1992). Human resource management in Italy. *Employee Relations*, 14(5), 23-38.
- Verano Tacoronte, D. (2003). *La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Williamson, I.O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 27-42.
- 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).