
FORUM EMPRESARIAL

FORUM EMPRESARIAL / VOL. 13, NÚM. 2 • DICIEMBRE 2008



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS



Foto: Guy Paizy





FORUM
EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO • RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ISSN 1541-8561



FORUM EMPRESARIAL

Vol. 13, Núm. 2 • diciembre 2008

REVISTA FORUM EMPRESARIAL

Publicada semestralmente por el
Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas (CICIA)
Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico

Lcdo. Antonio García Padilla /Presidente
Dra. Gladys Escalona de Motta /Rectora
Dr. Paul R. Latortue /Decano

Director CICIA
Aníbal Báez Díaz, Ph.D.

Editora
Camille Villafañe Rodríguez, Ph.D.

Secretario
Josué Hernández Álvarez

Diseño Gráfico
Comunicación Gráfica

Revisión de Estilo
Prof. María E. Rivera Laborde
Dra. Camille Villafañe Rodríguez

Toda correspondencia debe dirigirse a:

REVISTA FORUM EMPRESARIAL
PO BOX 23332
SAN JUAN, PR 00931-3332
Correo electrónico: forum.empresarial@upr.edu

Forum Empresarial está indizada en:
RedALYC, Latindex, CONUCO, UFASTA, Vidadigital y WorldCat.

Puede acceder este volumen en nuestro portal en la Internet
<http://cicia.uprrp.edu/forum.html>.

ISSN 1541-8561
Forum Empresarial ©, 2008

JUNTA EDITORA

Dr. Paul R. Latortue/Decano
Dr. Aníbal Báez Díaz/Director CICIA
Dra. Camille Villafaña/Editora
Dr. Carlos Colón de Armas/Presidente Junta Editora
Dr. Josué Alejandro de León
Dr. José Vega Vilca
Dra. Wanda Mattei
Dr. Javier Pagán Irizarry
Dra. Iliá E. López
Prof. Mario J. Maura

ASESORES DE ESTE NÚMERO

Dr. Adolfo Bertoa
Escuela de Negocios José Giai
Córdoba, Argentina

Dra. Carmen Fernández
Universidad de León
León, España

Dra. Marínés Aponte
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dra. Arleen Hernández
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. José Méndez
Consultor de DTI-Intermanagement
Madrid, España

Dra. Amaia Arizkuden
Universidad de Deusto
San Sebastián, España

Dr. Raúl Delgado
Universidad de Occidente
Unidad Culiacán, México

Dra. María V. Lasio
Escuela de Negocios
Guayaquil, Ecuador

Dra. Maritza Soto
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Javier Pagán
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Juan de Dios Higueta
Fundación Universitaria CEIPA
Sabaneta, Colombia

FE DE ERRATA

En el volumen 13 número 1, se omitió involuntariamente la sección que contiene los nombres de los asesores. Éstos son:

Prof. Carlos Yunén
Biblioteca Cardenal
Santo Domingo, República Dominicana

Prof. Enrique Ogliastri
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia

Dr. Ramón Ramos
Universidad de Santiago de Chile
Santiago, Chile

Prof. María V. Lasio
Escuela de Negocios
Guayaquil, Ecuador

Dra. Myra Pérez
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Lic. José Brenes La Roche
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Dr. Jorge Motta
Universidad Nacional de Córdoba
Córdoba, Argentina

Dr. Juan C. Pérez
Universidad de San Buenaventura
Bello (Antioquia), Colombia

Prof. Luis R. Mardonés
Universidad de Santiago de Chile
Santiago, Chile

Dr. Carlos Toro
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

Prof. Alvin Martínez
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

JUNTA ASESORA INTERNACIONAL

África del Sur

Dr. Louw van del Walt / School of Business Management / North West University (Potchefstroom Campus)
/ Louw.VanDerWalt@nwu.ac.za

Argentina

Dr. Eugenio Balaguer / Universidad de Córdoba / ebalaguer@uesiglo21.edu.ar

Dr. Adolfo Bertoa / Universidad Católica de Córdoba / abertoa@uesiglo21.edu.ar

Lic. Jorge J. Motta / Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas / jjmotta@eco.unc.edu.ar

Lic. Jorge Jaimez / Universidad Siglo 21, / jjaimez@uesiglo21.edu.ar

Prof. Roberto Dvoskin / Universidad de San Andrés / dvoskin@udesa.edu.ar

Brasil

Prof. André Torres Urdan / Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo / aturdan@fgvsp.br

Dr. Carlos Alberto Goncalves / CEPEAD/CAD/UFMG / carlos@face.ufmg.br

Prof. Cristiane Alperstedt / Universidad de Sao Paulo / crisalp@usp.br

Prof. Donaldo de Souza Dias / Universidade Federal do Rio de Janeiro / donaldo@copead.ufrj.br

Prof. Francisco Vidal Barbosa / Universidad Federal de Minas Gerais / fbarbosa@face.ufmg.br

Prof. Myrna Pimenta de Figueiredo / Universidad de Itaúna / myrna@dedalus.icc.ufmg.br

Prof. Antonio Manfredin / Universidad de Sao Paulo / amanfredini@fgusp.br

Dr. Moisés Ari Zilber / Universidad Mackenzie / mazilber@mackenzie.com.br

Chile

Dr. Arcadio Cerda / Universidad de Talca / acerda@pehuenche.otalca.cl

Prof. Rigoberto Parada / Universidad de Concepción / rparada@udec.cl

Dr. Nelson Stevenson / Universidad Católica del Norte / nelson.stevenson@adm.udp.cl

Dr. Luis A. Riveros / Universidad de Chile / lriveros@direccion.facea.uchile.cl

Dr. Sergio Olavarrieta / Universidad de Chile / solavar@negocios.uchile.cl / solavarrietas@yahoo.com

Dra. Gianni Romani Chocce / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / gachocce@ucn.cl

Dra. Roxana Inés Gómez Pérez / Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez / rgomez@ucsh.cl

Prof. Carlos Molina / Universidad Católica del Norte, Antofagasta / cmolina@ucn.cl

Prof. Germán E. Lobos Andrade / Universidad de Talca / globos@pehuenche.otalca.cl

Prof. Luis Mardonés Ramírez / Universidad de Santiago de Chile / lmardone@lauca.usach.cl

Prof. Nassir Sapag Chain / Universidad de Chile / nsapag@direccion.facea.uchile.cl

Prof. Ramón A. Ramos Arriagada / Universidad de Santiago de Chile / rramos@lauca.usach.cl

Prof. Victor H. Jaramillo Salgado / Escuela de Auditoría Univ. Mayor Temuco / victor.jaramillo@umayor.cl

Dr. Miguel Bustamante / Director del Centro de Gestión de Instituciones de Salud de la Facultad de Ciencias Empresariales / mabu@otalca.cl

Colombia

Dr. Juan Carlos Pérez Pérez / Universidad de San Buena Ventura / jperez@usbmed.edu.co

Dr. Juan de Dios Higueta Correa / Fundación Universitaria CEIPA / juandedioshigueta@hotmail.com

Costa Rica

Prof. Enrique Ogliastri / INCAE / enrique.ogliastri@incae.edu

Cuba

Dr. Omar E. Pérez / Centro de Estudios de la Economía Cubana / Everle@uh.cu

Dr. Hiram Marguetti / Universidad de la Habana / marquetti@uh.cu

Ecuador

Prof. María Virginia Lasios / ESPAE-ESPOL, Guayaquil / mlacio@espol.edu.ec

Prof. Moisés Fernando Tacle Galárraga / ESPOL, Escuela de Postgrado en Administración de Empresas, Guayaquil / mtacle@goliat.espol.edu.ec

España

Dra. Amaia Arizkuren / Universidad de Deusto, San Sebastián / arizkur@ud-ss.deusto.es

Prof. Enrique Barreneche / Universidad de Deusto / barreneche@fundesem.es

Dr. Alfonso Cebrián Díaz / E.A.E., Escuela de Negocios / acebrian@eae.es / cdr@eae.es

Prof. Laura Lamolla Kristiansen / ESADE / Laura.lamolla@esade.edu

Dra. Carmen Fernández Cuesta / Universidad de León / cfdezcuesta@unileon.es

Prof. José M. Méndez / Institute for Executive Development / josemariamendez@telefonica.net

Prof. José Manuel Rodríguez Carrasco / Universidad Pontificia Comillas / rocar@cee.upcomillas.es

Prof. David Urbano / Campus UAB / david.urbano@uab.es

Estados Unidos

Dr. Bert Valencia / Thunderbird University, Glendale, Arizona / valencib@t-bird.edu

Dr. Dennis López / University of Texas at San Antonio / dennis.lopez@utsa.edu

Dr. José Pagán / University of Texas Pan American / jpagan@utpa.edu

Dr. Debra Snyder / Mount Vermont Nazarene University / debra.snyder@mvnu.edu

Dr. Alam Pervaiz / Kent State, Ohio / palam@kent.edu

Dr. María T. Cabán / University of South Florida / caban@sar.usf.edu

Dr. Cynthia J. Brown / University of Texas Pan American / cjbrown@panam.edu

Dr. José R. Goris / Andrews University, Berrien Springs, MI / goris@andrews.edu

Dr. Juan M. Rivera / Universidad de Notre Dame, Indiana / jrivera@nd.edu

Dr. Khosrow Fatemi / Texas A & M International University, Laredo, Texas /fatemi@tamui.edu

México

Dr. Javier Reynoso / Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey / jreynoso@itesm.mx

Lic. Marcela Villegas Silva / ITESM / villegs@campus.cem.itesm.mx

Prof. José A. Echenique García / Universidad Autónoma Metropolitana / jaeg21@prodigy.net.mx
Prof. Martha A. Hermosillo / ITESM México D.F. / hermosi@itesm.mx
Prof. Raúl Delgado / Universidad de Occidente / rdelgado29@hotmail.com
Dr. Javier Jasso / Universidad Autónoma de México / jasso.javier@gmail.com
Dr. Roberto Solano / Universidad de Las Américas, Puebla / rsolano@mail.udlap.mx; rgordillo@mail.udlap.mx

Paraguay

Dr. Andrés Benko / Universidad Americana / abenko@uamericana.edu.py

Perú

Prof. David Fischman / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas / dfischma@upc.edu.pe
Dr. Jorge Talavera Traverso / Rector / ESAN / jtalavera@esan.edu.pe
Prof. Alejandro Indacochea / Universidad Católica del Perú / aindaco@pucp.edu.pe
Prof. Estuardo Marrou / Universidad del Pacífico, Lima / marrou_je@up.edu.pe
Prof. Matilde Schwalb / Universidad del Pacífico / mschwalb@up.edu.pe
Ing. Edmundo L. González Zavaleta / ITESM / gonzalez_le@up.edu.pe

República Dominicana

Ing. Carlos J. Yunén / Centro de Capacitación Gerencial (META) / cyunen@cgmata.com/cti@cgmata.com

Taiwan

Dr. Jyh-shyan Lam / Providence University / jslan@pu.edu.tw

Venezuela

Prof. Marlene Peñalosa / Universidad de los Andes, Mérida / pemarle@hotmail.com

ÍNDICE

Dr. Louw van del Walt

Collective Entrepreneurship as a Means for Sustainable Community
Development: A Cooperative Case Study
in South Africa 3

Prof. Jessica Mendoza Moheno

Prof. Martín Aubert Hernández Calzada

Las prácticas de recursos humanos y su relación
con el desempeño percibido de las pequeñas empresas..... 21

Anuncios..... 44







Collective Entrepreneurship as a Means for Sustainable Community Development: A Cooperative Case Study in South Africa

*Louw van der Walt**

School of Business Management, South Africa

Recibido: 25 de agosto de 2008
Aceptado: 12 de diciembre de 2008

Abstract

Many in rural communities in South Africa are living in poor conditions. By stimulating economic activities, this problem can be alleviated. One way to achieve this is for entrepreneurs to form cooperative alliances. Since earnings produced are returned to the member/owner and the end result is that this wealth is kept within the community. Thereby the goal of job creation and uplifting of communities are reached. This article focuses on the constraints of institutional structures and entrepreneurial skills of farmers and non-farmers in rural areas and reflects on the establishment of a cooperative as an appropriate mechanism for promoting collective entrepreneurship. The results of the cooperative two years after implementation are also discussed.

Keywords: Cooperatives, rural development, community entrepreneurship, community development, agriculture

Resumen

Muchos habitantes de las zonas rurales en Sudáfrica viven en condiciones de pobreza. Este problema puede ser aliviado mediante el estímulo de

* Associate Professor, North-West University (Potchefstroom Campus), South Africa
Contact email: Louw.vanderwalt@nwu.ac.za

actividades económicas. Los empresarios pueden aportar a esto a través de la creación de alianzas cooperativas, ya que las ganancias retornan a sus miembros, con el resultante de que esta riqueza se queda dentro de la comunidad. De esta forma se logra el objetivo de crear trabajos y mejorar la comunidad. Este artículo se enfoca en las limitaciones que imponen las estructuras institucionales y las habilidades empresariales de los campesinos y los no campesinos en las áreas rurales, y reflexiona sobre el establecimiento de una cooperativa como mecanismo apropiado para promover el empresarismo colectivo. Se discuten también, los resultados del proyecto cooperativo a dos años de su establecimiento.

Palabras clave: Cooperativas, desarrollo rural, empresarismo comunitario, desarrollo comunitario, agricultura

1. Introduction

Land reform, including land restitution and the support of emerging Black farmers, is a key element of South Africa's overall development strategy and it is envisaged as the driving force for rural development. The goal is to create healthy and sustainable local economies that provide jobs and opportunities and increase rural income. Very often it is found that the lack of entrepreneurial skills is a major stumbling block to achieve this goal.

Firstly, this article will look at community entrepreneurship in South Africa and the applicability of the cooperative business form as a tool for community development. Secondly, during an empirical study successes and constraints of rural communities will be investigated. Finally, through the establishment of a cooperative will be described of a case study. The results achieved by this cooperative two years after its establishment will also be presented.

2. Community entrepreneurship in South Africa

Ownership is very often considered one of the most important components of economic success and initially many community development efforts focus on land redistribution and housing. However, effective community development is a comprehensive approach focusing on programs that increase the members' capacities to make

economic contributions to the community. Sustainable communities are as dependant on the creation of jobs as they are on the availability of housing and land (Olson, 2005). Community development programs must include entrepreneurial development. A specific difficulty experienced by land reform beneficiaries is a lack of experience in terms of entrepreneurial decision making (Deiniger, 1999: 5). Instead of only providing funding for land, Government should contribute to the establishment of an environment which supports private investment and encourages innovation. The comprehensive approach as a prerequisite for successful community building is also supported by Kubisch (2005) who states that, instead of concentrating on individuals all residents should be involved, capacity should be built at the community level and there should be network building amongst people and institutions. Research has also shown that the lack of management and conflict resolution skills, as well as a lack of farmer participation in the management of projects, contribute to the failure of land reform initiatives in Africa (Van der Westhuizen, 2005:6).

Since the socio-economic position of many South African rural communities is not satisfactory, much pressure is placed on the government to improve the situation. Through entrepreneurship and business development people should strive to attain their socio-economic objectives, including:

- control of activities on their traditional land;
- self-determination;
- strengthening of traditional values and their application in economic development and business activities; and
- improved socio-economic circumstances for individuals, families and communities (Anderson, *et al*, 2005:110).

3. The applicability of the cooperative for community development in South Africa

Regardless of the historically important role that cooperatives played in the development of the agricultural communities in South Africa, many other motivational aspects also support the role that

this type of business can play in the development of local communities.

Stryjan (99:4) indicates that cases of actual cooperative formation often reveal that members of a founding group commonly share some sort of common prehistory that bind the potential participants. The history of the communities on which the case study is built is most probably the reason behind the feeling of coherence that is observed amongst them. This communal sense was also prominent in the decision-making process during the establishment of the cooperative that will be discussed later.

An aspect that also supports the principles of collective entrepreneurship is the value system from which African people have evolved, which implies that a person is a person through other people. The president of South Africa, Thabo Mbeki, explained it as a way of being - a code of ethics embedded in African culture.

The cooperative as a voluntary organisation formed by people who share the same needs would therefore be the ideal form of business to apply in communities and to get members involved. In many other development efforts throughout the world, community members are encouraged to establish and join cooperatives (Van der Westhuizen, 2005; Powelson, 1989). Cooperatives can be utilised to provide local communities with a mechanism to cope within an economic environment that has ignored the priorities of these communities in their quest to survive (Murray & Lavoie, 2005). Farmers have little negotiating power in obtaining supplies at low cost and getting the best prices for their products. By joining a cooperative, farmers can achieve economies of scale in bargaining with outside suppliers and markets (Nilsson, 2001). However, it is important that the initiative of establishing the cooperative must come from the members, membership must be voluntary and the cooperative must be managed by the members.

It is also important that community development should be a self-sustaining process. Entrepreneurs should be able to identify opportunities and use their skills, to create wealth. The success will not be determined by the government but by the community itself, with the government acting as a supportive partner (Olson, 2005).

4. Methodology

The case study method was applied during this research, which consists of three phases. First, an empirical study and survey (Naude & Van der Walt, 2006) were undertaken to determine the subsequent successes and constraints in the development of resettled rural communities amongst a cluster of six such villages in South Africa. These villages are clustered about 20km west and north of the rural town of Ventersdorp, in the Southern District Municipality in the North West Province. Second, a cooperative was established as a support mechanism for the communities and especially the emerging farmers, to become self-sufficient. The third phase is a portrayal of the cooperative and its activities two years after implementation. For this phase interviews were conducted with the first elected chairperson and the vice chairperson while questionnaires were used to obtain data from the rest of the board of directors.

4.1 Empirical study

4.1.1 Population and agricultural profile and challenges

Currently about 10 000 people reside in six South African villages in the Southern District Municipality. The table below shows the 2001 as well as the most recent (2004) population estimates for each of the villages. The table shows that the population has grown at an average annual rate of about 1.08% between 2001 and 2004. This growth rate is slightly below the national (1.5%) and provincial (1.4%) average growth rates for the same period and only marginally higher than the growth rate for nearby Ventersdorp (1.05%) for the same period (2001-2004).

These villages face a number of significant challenges that are typical of the challenges of land reform and Black economic empowerment in South Africa's agricultural sector after 1994. The villagers have been settling in the area after being the beneficiaries of South Africa's land restitution program.

First of all, the area has a high unemployment rate – estimated at about 70% (Southern District Municipality, Nov. 2004). Most of the unemployed are women.

TABLE 1: POPULATION IN 2001 AND 2004

Village	Population in 2001	Population in 2004
Ga-Magopa	1,424	1,466
Goedgevonden	3,509	3,611
Welgevonden	1,399	1,440
Tsetse	727	748
Appeldraai	2,496	2,568
Boikutsong (Bruidegomskraal)	726	784
Total	10,281	10,617

(Source: Southern District Municipality, November 2004)

Second, despite the access to agricultural land (a large motivating factor for land restitution and reform) it would appear that agricultural entrepreneurs are few and that only a relatively small proportion of the population benefit from agriculture. Moreover, even for those engaged in agriculture their situation is characterized by agricultural development and yields that are low. Most farming is for subsistence only. Of the farming land of more than 5000 hectares (ha), only 800 ha were cultivated with corn and 155 ha with sunflower during the first agricultural season (1995/96), with assistance from the Department of Agriculture. In subsequent years this amount declined, with farming almost coming to a halt, except in the areas utilized by the Magopa Trust (see Table 2).

Due to the low level of agricultural activities, the Southern District Municipality started to assist the farmers during 2003, establishing the Refilwe Agricultural Support Centre. By 2005 agricultural production had picked up somewhat, however, cultivation of land remains low with still only 80 ha cultivated with maize, 160 ha with sunflower and 100 ha with groundnuts in the 2005/06 season. Low levels of cultivation are compounded by low yields per hectare. For instance, farmers are experiencing low yields for maize production of less than 1 ton per ha although the area has a potential for a yield of between 2 and 2.5 tons/ha for maize. The current season's estimated area of land cultivated for the main crops in each of the villages is depicted in Table 2. Notice that farming only takes place

in three villages, with most farming in the Ga-Magopa Village (undertaken by the Magopa Trust) as well as Appeldraai and Welgevonden.

Apart from crops, there is more widespread farming with livestock and poultry. The estimated number of livestock and poultry farmers, and the number of animals currently found is depicted in Table 3. Observe that out of a population of 10 617, only 337 individuals are directly involved in agriculture (3.37%).

TABLE 2: 2005/06 CULTIVATION OF FARM LAND FOR CROPS IN THE STUDY AREA

Village	Maize (ha)	Sunflower (ha)	Groundnuts (ha)	Size of Available Farming Land
Appeldraai	20	50	0	748.30
Boikutsong (Bruiddegomskraal)	0	0	0	856.60
Ga-Magopa	30	60	100	1,305.61
Goedgevonden	0	0	0	1,035.90
Tsetse	0	0	0	514.90
Welgevonden	30	50	0	872.90
Totals	80	160	100	5, 334

(Source of data: Southern District Municipality, January 2006)

Third, as previously mentioned, most agriculture is done by Communal Property Associations (CPAs) such as the Magopa Trust and Refilwe Agricultural Support Centre (RASC), and very little by individuals.

Fourth, there is little evidence of off-farm entrepreneurial activity (e.g. trade) and most of the consumption needs of the community are met by retailers situated in Ventersdorp. Fifthly, the rural settlements in the area are splintering off, which is leading to a dispersed rural settlement pattern that raises the cost of provision of bulk services to each village and leads to a duplication of services. Sixth, although most villages are provided with basic services by the Southern District Municipality (water, sanitation) the quality of life is still low with most families living in informal and semi-informal houses.

TABLE 3: LIVESTOCK AND POULTRY FARMING IN THE STUDY AREA (2004 ESTIMATES)

Village	Number of farmers	Cattle	Sheep	Goats	Donkeys	Horses	Pigs	Poultry
Appeldraai	85	623	226	59	23	17	44	248
Boikutsong (Bruidegomskraal)	58	54	41	33	12	2	7	373
Ga-Magopa	53	492	68	127	89	22	20	683
Goedgevonden	59	80	14	33	14	2	7	406
Tsetse	16	167	25	19	6	1	15	157
Welgevonden	66	444	76	36	30	11	17	847
Totals	337	1,860	450	307	174	55	110	2,714

(Source of data: Southern District Municipality, November 2004)

Support for the settlement project has been provided in the form of government subsidies to families for land acquisition and settlement grants, support by the Department of Agriculture for the CPAs (during the initial two years only) and basic services by the Southern District Municipality. The Department of Agriculture has also erected sheds for storage at the various villages. Furthermore, the Southern District Municipality, Ventersdorp Local Municipality and Department of Agriculture have been providing financial support for farming for the RASC, but envisage withdrawing this support in the near future. The self-sustainability of farming in the area is, therefore, vital.

This the present study consisting of a population socio-economic, agricultural and entrepreneurship survey of the village was conducted in February 2006. The methodology is discussed in the next section.

4.1.2 Population and sampling

The six villages that contain about 2,334 families with farming areas in excess of 5 334 hectares are Appeldraai, Boikutsong, Ga-Magopa, Goedgevonden, Tsetse and Welgevonden.

Table 4 indicates that about **2,334** families reside in the six villages. According to the Southern District Municipality (Nov. 2004), there were 10 833 people residing in these villages in 2004. This implies an average family size of 5 people per family. The table also

showed the number of families that were sampled, given that a 10% proportional sample is taken. Two enumerators were employed in each village, this resulted in each enumerator needing to complete only between 8 and 28 questionnaires.

TABLE 4: POPULATION AND SAMPLE FOR SURVEY OF VILLAGES IN VENTERSDORP LOCAL MUNICIPAL AREA OF THE SOUTHERN DISTRICT

Village	Total Number of families	Size of Farming Areas (ha)	Sample	Families per Enumerator to be Surveyed (2 enumerators per village)
Appeldraai	509	748.30	50	25
Boikutsong (Bruiddegomskraal)	150	856.60	16	8
Ga-Magopa	560	1,305.61	56	28
Goedgevonden	482	1,035.90	50	25
Tsetse	246	514.90	26	13
Welgevonden	387	872.90	40	20
Totals	2,334	5,334	238	

(Source of data: Southern District Municipality, November 2004)

4.1.3 Questionnaire

An extensive questionnaire was designed to capture information that would reflect on the community's involvement and benefits from agriculture, identify constraints and weaknesses in agriculture, as well as general attitudes towards entrepreneurship and possible constraints perceived in starting off-farm small business activities in the area,. The questionnaire was divided into three broad sections: general familydata, agricultural/farming activities and entrepreneurship.

4.1.4 Training of enumerators and conduct of the survey

Twelve enumerators (two for each village) were selected by the community leaders and training consisting of a short on the questionnaire and survey principles was provided. A survey supervisor, well-known to the community and widely trusted, was appointed to oversee the daily fieldwork and to assist the twelve enumerators.

4.1.5 Survey: Results

Of the 238 questionnaires sent, 162 were returned. This represents a return rate of 68%. The survey indicated that 115 of the family heads were males and 47 females. In terms of the level of education of the family head 31% had no schooling. Of the respondents that had schooling 34% indicated an education level of between grade 1 and 6, in other words primary school education; and 30% attended secondary school but did not pass metric. Only 2.8% of the respondents have a post-metric qualification.

On the question of occupation, before moving to the settlements 32% of the respondents indicated that they had been farm workers, 23% off-farm workers and 26% were unemployed. This indicates the importance of job creation in the communities and the important role of entrepreneurship. The relatively low farming activities also shows that community members who worked on farms does not necessarily imply that they will become farmers after obtaining their own land. These people will need assistance and training.

In terms of the main current occupation the majority (48%) of the respondents are unemployed, 13% are still working on farms, 9% are disabled and 13% have retired. The families main source of income, as indicated by the respondents is disability and retirement pension 38%, while 17% are provided by farm and non-farm workers. These results indicate that families are supported by pensions and income coming from outside the community. Only 6% of the respondents indicated that self-employment is a source of income for the family. Few income-generating activities are taking place in the communities and it should be a priority when implementing development initiatives.

Although entrepreneurship is considered as one of the cornerstones of community development, small business activities should be addressed more seriously. Only 10% of the respondents are currently owners or managers, are self-employed. In terms of new businesses only 36% of the respondents indicated that they are currently trying to start a new business or are involved in the establishment of some kind of self-employment activity. Another 44% expect to start a new business within the next three years. Experience in business might be a handicap to establish a vibrant small business sector in

the short term. Although 10% are business owners, only a further 6% of the respondents have been involved in discontinued business ventures in the past 12 months.

There are currently no cooperative in any of the communities. The cooperative seems to be an effective instrument in community development and the following phase of this project will be to establish a cooperative to support the farmers. A question was included in the survey to test the acceptability of a cooperative by the respondents as well as previous exposure to this business form. In terms of previous exposure 45% indicated that they did participate in a cooperative in the past and 55% did not. The majority of the respondents (83%) indicated that they would consider becoming a member of a cooperative.

4.2 Establishment of the cooperative

The second phase of the project was to build capacity to enable the community to become self-sufficient. The Southern District Municipality, as part of local government, decided that their role as main supporter of the communities via the Refilwe Agricultural Support Centre should be phased out, allowing the communities to take control of farming activities. The cooperative structure was identified as the best structure to support the community farmers. The cooperative is also a well-known concept amongst the communities.

Before the establishment process, factors determining a successful cooperative should be considered since, many examples in South Africa where newly established cooperatives failed (Van der Walt, 2005).

The presence of the following factors is important for a successful cooperative:

- *Effective management.* Cooperatives should be managed effectively. Conflict between members and management, including the board of directors, must be avoided (Von Ravensburg (1998:25). The advantages of cooperatives will only be realised if the cooperative continues to operate as a sustainable form of business.

- *Members Initiative.* Those who will eventually enjoy the advantages of the cooperative, must initiate the establishment of the business. Therefore a bottom-up approach should be followed (Bhuyan & Olson, 1998:8).
- *Member support and commitment.* The cooperative will only succeed if continuous commitment and support by its members exist. (Randall, 2001:1). Members must realise that the cooperative basically depends on them for its existence.
- *Cooperative education.* The cooperative as a form of business must be completely understood and education should also deal with business, marketing and financial issues (Haskell, 2003; Campbell, 2003).
- *Government support.* Although a cooperative is member driven, government support is indispensable and therefore should provide the policy conducive to cooperative development (Von Ravensburg, 1999:23).

The first step of the establishment process was to hold workshops where all potential members were informed about the principles of the cooperative and the role that the cooperative can play. It was also expected from communities to appoint representatives who could act as directors. A bottom-up approach was followed, allowing potential members to drive the initiative. The matter was thoroughly discussed among the communities, involving community leaders although many of them were not potential members. Considering the importance of a good relationship between members and directors, the process was as transparent as possible. The different communities are all autonomous with their own management structures. The acceptance of the power structure within the cooperative, which represents all the communities, especially with regard to the chairperson, will be a challenge. Only after clear indication was received from the potential members that they have a need for the cooperative and they are fully committed, was the registration of the cooperative commenced.

The second phase was basic business training. Considering the low educational levels and business experience of members, and the

importance of this aspect for a successful cooperative, all the directors and members underwent a comprehensive training program. This program covers basic skills needed to manage and operate a business.

The third phase was a proposed mentoring stage. It was foreseen that this phase should continue for at least a year or up to the point where the board felt that they members would be in a position to take full control of the cooperative without any assistance from the mentor. The mentor would be appointed by the Southern District Municipality that financed the project.

4.3 Situation two years after implementation

Two years after implementation, a survey was conducted with the purpose of evaluating the success of the project. Interviews were held with the first elected chairperson, as well as the vice chairperson. Information was obtained from the rest of the board by using questionnaires. Feedback was obtained from 10 of the 12 elected directors (since two have resigned). An interview with a representative from the Southern District Municipality was also conducted because of the role the municipality played in the community, as well as its role as originator of the initiative to establish a cooperative.

The feedback indicated that the expected result in terms of the implementation of the cooperative to achieve sustainable development has not been achieved. The third phase (proposed during establishment) namely the mentorship phase, was never implemented as a result of a lack of funds. During the first year, the chairperson was suspended and his responsibilities have been assigned to the vice chairperson. The reason given to the chairperson for not compensating him for his duties was a lack of funds. However, results from the study indicate a lack of proper management which might indicate that incompetency also led to this step. The Southern District Municipality has since appointed a representative on the board without complying to the democratic principles according to which the board elects external directors. This can be seen as an invasion of the autonomy of the board which could have a negative effect on the attitude of the board, as well as on the independency of the coopera-

tive. Generally, the directors felt that a cooperative was a good idea, but that this form of business did not meet up their expectations.

Problems experienced by the cooperative as expressed by the respondents were:

- lack of funds
- lack of good management
- political intervention by local government
- internal conflict amongst directors
- directors' reluctance to cooperate
- reluctance of directors to oppose the chairperson due to status in the community
- educational level of directors
- members of the cooperative not being sustainable farmers
- land belonging to the community and not individual farmers

The main problem according to the representative of the municipality is the mismanagement of funds by the board of directors. This was the main motive behind the renewed involvement of the municipality in the management of the cooperative.

When analysing the problem areas, it is evident that external as well internal problems exist. Proper management and a negative attitude of directors standard and can be seen as internal issues which can be addressed by the cooperative. Once this problem has been addressed, local government would be more devoted to withdraw completely, allowing community farmers to run their own affairs. Land ownership is more problematic and would only be solved by intervention of central government. Lack of funds as a restricting issue can only be alleviated by government funding. One condition for such funding would be effective management. Because of the poor conditions amongst community farmers, equity finance is not an option.

5. Summary and conclusions

It is clear that the success of rural development, and ultimately of the land reform process, will depend on the degree to which the community can utilise its farming land successfully for agricultural production, and create employment opportunities (through self-employment) for community members not directly involved in agriculture. The use of the cooperative might be the answer to successful community development. With this type of organisation the entrepreneurial skills of individual members can be developed, which gives expression to the comprehensive approach that is advocated. However, management should be well equipped in terms of management skills. Poor management leads to conflict and a lack of trust among cooperative members and management, which is a prerequisite for a successful cooperative. Local government which is currently responsible for community development will be reluctant to withdraw unless it is sure that the cooperative and its directors are in a position to take full responsibility for this role.

It is clear that due to their lacking position in terms of management skills, training alone is not sufficient. Community farmers will need a mentorship program during which they will be assisted with managing the cooperative until they reach a stage where they can take full responsibility. The omission of this phase might be a prominent contributing factor to the precarious existence of the cooperative.

Financial support during the initial stages is indispensable. A newly established cooperative is not solvent enough to obtain loan finance. The financial backlog of the emerging farmers makes it impossible to expect any support in terms of equity. An initiative like this can only succeed if local government supports the process.

REFERENCES

- Anderson, R.B., Camp II, R.D., Dana, L.P., Honig, B., Nkongolo-Baenda, J.M. & Peredo, A.M. 2005. Indigenous land rights in Canada: the foundation for development?, *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol.2, No.2 pp.104-133.
- Bhuyan, S. & Olson, E.F. Potential role of non-agricultural cooperatives in rural development : A report on focus group studies conducted in rural North Dakota. *American Journal of Agricultural Economics*, 70(5), 1-17, December.
- Campbell, D. 2003. The keeper of the co-op faith. *Rural Cooperatives*.70(2) : 2(1p) Mar/Apr. [In EBSCOHost : Business Source Premier, Full display : [//www-sa.ebsco.com](http://www-sa.ebsco.com)] [Date of access : 25 August 2003].
- Cooperative Act see South Africa.
- Deiniger, K. 1999. Making negotiated land reform work: Initial experience from Colombia and South Africa. Policy research working paper 2040. The World Bank.
- Haskell, J. 2003. Why Cooperatives? *Rural Cooperatives*.70(3) : 7(1p) May/June. [In EBSCOHost : Business Source Premier, Full display : [//www-sa.ebsco.com](http://www-sa.ebsco.com)] [Date of access : 25 August 2003].
- Hazen, P. 2000. Cooperatives build community values. *Rural Cooperatives*, 67(1) : 15(1p). January/February. [In EBSCOHost : Business Source Premier, <http://www.sa.ebsco.com>] [Date of access : 3 July 2001].
- Kubisch, A.C. 2005. Comprehensive community building initiatives - ten years later. Issue 106, p17-26. [In EBSCOHost : Academic Search Premier <http://-sa.ebsco.com>] [Date of access : 29 December 2005].
- Masurel, E. & Janszen, P. 1998. The relationship between SME cooperation and market concentration Evidence from small retailers in the Netherlands. *Journal of Small Business Management*, 36(2) : 16(6p). April. [In EBSCOHost : <http://www.sa.ebsco.com>] [Date of access : 3 July 2001].

- McCormic, D. 1999. African enterprise clusters and industrialization. *World development* 27(9) : 1531-1551.
- Moolman, P.L. 1998. The importance and problems of SMMEs. (In Kroon, J., ed. *Entrepreneurship, Start your own business*. Cape Town : Kagiso Education. 27-41.)
- Murray, D.R. & Lavoie, D. 2005. Crown corporations and co-operative as coping mechanism in regional economic development. *The Canadian Geographer* 49, no.4.
- Naude W.J. & Van Der Walt, J.L. 2006. Survey done on request of the Southern District Municipality. Potchefstroom.
- Nilsson, J. 2001. Organisational principles for cooperative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17, pp.329-356.
- Olson, M.W. 2005. Community development: vital speeches of the day, 0042742X, 15 Jul. [In EBSCOHost : Academic Search Premier <http://-sa.ebsco.com>] [Date of access : 29 December 2005].
- Powelson, J.P. 1989. Land reform in the third world: what works and what doesn't. The Heritage Foundation. February, p 1-20. [In EBSCOHost : Academic Search Premier <http://-sa.ebsco.com>] [Date of access : 29 December 2005].
- Randall, T. 2001. Commitment to cooperative systems. *Rural Cooperatives*.68(1) : 2(1p) Jan/Feb. [In EBSCOHost : Business Source Premier, Full display : [//www-sa.ebsco.com](http://www-sa.ebsco.com)] [Date of access : 25 August 2003].
- Röpke, J. 1992. *Cooperative Entrepreneurship*. Marburg : Marburg Consult.
- South Africa. 1981. Cooperative Act, no. 91 of 1981. Pretoria Government Printer.
- Steensma, M.L. & Weaver, K.M. 2000. Attitudes towards cooperative strategies: A cross cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*. 31(4) : 591(19). December. [In EBSCOHost : <http://www.sa.ebsco.com>] [Date of access : 3 July 2001]
- Stryjan, Y. 2000. Cooperators and/or entrepreneurs? Some conceptual issues. In Michael Kirk, Jost W. Kramer and Rolf Steding

(eds) (Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt. Lit Verlag Munster-Hamburg-London. pp 327-340.

Van Der Walt, J.L. 2005. The resuscitation of the cooperative sector in South Africa. Paper prepared for XXI ICA Research Conference. Ireland.

Van Der Westhuizen, C. 2005. Land reform: lessons from a South-Eastern Free State experience. South African Journal of Agriculture, 34(1):1-18.





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

** Profesor de investigación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas, Ciudad Universitaria Pachuca, e-mail: 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

Indicadores de crecimiento económico	Prácticas de recursos humanos utilizadas en las pequeñas empresas
• 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 ²	R ² 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).