

***Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial:
Explorando el modelo AMO en las PYME españolas***

*Human Resources Practices and Firm Performance: Exploring the
AMO Model in Spanish SMEs*

Gabriel Lozano-Reina

Contratado predoctoral, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, España.

E-mail: gabriel.lozano@um.es

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1225-3422>

Gregorio Sánchez-Marín

Catedrático del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, Universidad de Murcia, España; Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la misma institución.

E-mail: gresanma@um.es

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0175-814X>

Resumen

La gestión de recursos humanos ha sido tradicionalmente estudiada en el ámbito de las grandes empresas. Sin embargo, en los últimos años hay un gran interés en caracterizar a las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pyme), en analizar cómo las prácticas de recursos humanos son implementadas en ellas, y en verificar cuál es el impacto de dichas prácticas en los resultados de la empresa. En este sentido, a partir de una muestra de 1136 Pyme españolas, nuestro objetivo es verificar cómo es la implementación de prácticas de recursos humanos en este contexto y, en particular, explorar la orientación de dichas políticas hacia el modelo AMO (habilidad, motivación, oportunidad). Los resultados ponen de manifiesto que los factores contingentes que mayor impacto tienen en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos son la antigüedad de la empresa, la naturaleza de su control empresarial y la formación del gerente. Además, se evidencia que las empresas tienen mayor rendimiento cuando sus prácticas de recursos humanos se orientan hacia el modelo AMO.

Palabras clave: prácticas de recursos humanos, Pyme españolas, rendimiento empresarial, modelo AMO.

Abstract

Human resource management has traditionally focused on large companies. However, in recent years there is great interest in characterizing small and medium-sized enterprises (SMEs), analyzing how human resources practices are implemented in them, and verifying the impact of such practices on business performance. In this way, using a sample of 1136 Spanish SMEs, our aim is to verify how human resources practices are implemented in this context and, in particular, to explore the orientation of these policies to the AMO model (ability, motivation, opportunity). Our results show that firm seniority, the nature of corporate control and the education level of manager are the contingent factors that have greater impact on the development of human resources practices. In addition, firms have higher performance when their human resources practices are oriented to the AMO model.

Keywords: human resource practices, Spanish SMEs, firm performance, AMO model.

1. Introducción

La literatura sobre gestión de recursos humanos se ha centrado mayoritariamente en el estudio de las grandes empresas, no sólo al analizar las prácticas de recursos humanos que en ellas se implementan sino también al examinar el impacto que las mismas tienen en el rendimiento empresarial (Combs, Yongmei y Ketchen, 2006; De Grip y Sieven, 2005; Paauwe, 2009; Rabl, Jayasinghe, Gerhart y Kühlmann, 2014). Sin embargo, dada la importancia que las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Pyme)¹ tienen en el desarrollo de una economía (Cardon y Stevens, 2004; Cassell, Nadin, Gray y Clegg, 2002; Nolan y Garavan, 2016), resulta necesario caracterizar a esta tipología de empresas, conocer las políticas de recursos humanos que en ellas son implementadas y evaluar el impacto que éstas tienen en los resultados de la empresa.

Las Pyme tienen unas características o competencias distintivas asociadas a su menor tamaño que, más allá de influir en la eficiencia del sistema económico, hacen que su forma de actuar difiera de las grandes empresas (Aragón-Sánchez y Sánchez-Marín, 2005; Nolan y Garavan, 2016). Además, las Pyme cuentan con una serie de dificultades que no están presentes en las grandes empresas y que pueden afectar al desarrollo de sus políticas de recursos humanos –por ejemplo, sus menores economías de escala o sus limitaciones en los recursos disponibles–, lo que podría generar una desventaja en esta tipología de empresas respecto de las grandes empresas (Cardon y Stevens, 2004). Sin embargo, estas debilidades pueden ser parcialmente superadas dado que las Pyme disfrutan de una mayor flexibilidad –consecuencia de la mayor simplicidad de su organización interna–, lo que hace que tengan mayor capacidad de adaptación y de respuesta ante los cambios que se producen en el entorno (Cardon y Stevens, 2004).

Más allá de que el estudio de las prácticas de recursos humanos y sus efectos en las Pyme sigue siendo un ítem que requiere de nuevas investigaciones (Nolan y Garavan, 2016), la mayor parte de la literatura sobre Pyme se ha centrado en otros aspectos relacionados fundamentalmente con su financiación (McEvoy, 1984; Hess, 1987). De este modo, existe una importante laguna referida al estudio de la gestión de recursos humanos y su incidencia en el rendimiento de las Pyme, dado que no hay que olvidar que una inadecuada e ineficiente gestión de los recursos humanos suele traer consecuencias negativas como un bajo rendimiento, “una baja motivación o una elevada rotación de los empleados.

En este contexto, los objetivos de este estudio son, por una parte, analizar el grado de desarrollo e implementación de las políticas de recursos humanos de las Pyme en función de un conjunto de factores caracterizadores de las mismas; y, por otra parte, evaluar en qué medida el desarrollo de políticas de recursos humanos permite a las empresas alcanzar mejores resultados, analizando específicamente la orientación de las políticas de recursos humanos hacia el modelo AMO (*abilities, motivation and opportunities*, por sus siglas en inglés). Para ello, este estudio analiza una muestra de 1136 Pyme españolas, donde los datos necesarios para la investigación se obtienen de una encuesta realizada entre marzo y abril de 2018.

Abordando los objetivos descritos, se pretende contribuir a la literatura de las siguientes formas: en primer lugar, este estudio complementa la literatura sobre gestión de recursos humanos dentro las Pyme, dado que, a pesar de que en los últimos años se ha aumentado el interés por su estudio, sigue resultado necesario abordar este tópico en nuevas investigaciones (Nolan y Garavan, 2016); en segundo lugar, se explora cómo las particularidades de las Pyme y las especificidades de las políticas de recursos humanos que en ellas se implementan impactan en el rendimiento global de estas compañías, analizando específicamente la orientación de estas políticas hacia el modelo AMO; finalmente, se pone de relieve la situación particular de las Pyme españolas dentro del contexto global.

1 La definición actual de Pyme está recogida en la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003. Esta definición indica que la categoría Pyme se constituye por las empresas que tienen una plantilla inferior a 250 trabajadores. (Recomendación de la Comisión Europea 2003/361/CE).

En relación a la estructura del artículo cabe destacar que, tras esta introducción, el segundo apartado recoge el marco teórico de la investigación, el cual está referido a las políticas de recursos humanos de las Pyme, a sus efectos sobre el rendimiento, y a su orientación hacia el modelo AMO. A continuación, se desarrolla el apartado metodológico (datos, muestra y medición de variables). En el cuarto apartado los resultados son descritos y, finalmente, las principales conclusiones extraídas de la investigación son expuestas.

2. Marco teórico

La gestión de recursos humanos se conoce como el diseño de políticas de recursos humanos que pretenden maximizar el rendimiento del empleado y su compromiso con la empresa, con la finalidad última de tender hacia la consecución de los objetivos organizacionales (Alagarrá, 2013; Guest, 1997). Esta gestión de recursos humanos se ha basado tradicionalmente en el *enfoque de recursos y capacidades* que pone al ser humano como una fuente principal para la obtención de una ventaja competitiva (Barney, 1991; Pfeffer, 1994). Por ello, en la actual economía del conocimiento en la que nos insertamos, la competencia de una empresa para crear valor, además de depender de su capacidad financiera y de su producción, debe sustentarse en el capital humano de la organización, ya que ello constituye una fuente primordial para lograr mayores niveles competitividad (Kaplan y Norton, 2000).

Dado que la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor, resulta necesario la implementación y desarrollo de políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Por ello, un objetivo estratégico fundamental de una empresa debe ser el desarrollo de políticas específicas que permitan la adquisición, mantenimiento y desarrollo de las competencias necesarias para el capital humano (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). La asunción de que los recursos humanos constituyen una fuente de ventaja competitiva para las empresas se extiende a las Pyme (Tanskey y Haneman, 2003), dado que el pequeño tamaño también puede ser

una fuente de oportunidades en la gestión de los recursos humanos (Nolan y Garavan, 2016; Wilkinson, 1999). En el ámbito de la Pyme española, Aragón-Sánchez y Sánchez-Marín (2005) ponen de manifiesto que, dentro de los recursos que posee una empresa, el capital humano es crítico para el éxito de una organización.

Sin embargo, la inversión en recursos intangibles y la creación de capacidades puede ser problemática en las pyme debido a que, en este tipo de empresas, los recursos disponibles suelen ser escasos y existen pocos departamentos o profesionales de recursos humanos instaurados formalmente como tal (Cardon y Stevens, 2004). En todo caso, pese a no ser frecuente tener formalmente instauradas prácticas de recursos humanos dentro de la organización, las Pyme desarrollen en la práctica políticas de recursos humanos –pese a que éstas estén muchas veces implícitas– (Cardon y Stevens, 2004).

Como extensión del enfoque de recursos y capacidades surge el *modelo AMO* (Paauwe y Bosilie, 2005), que es considerado por la literatura como un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Kroon, Van de Vooorder y Timmers, 2013; Paauwe y Bosilie, 2005). Este modelo fue inicialmente propuesto por Bailey (1993), quién sugirió que son necesarios tres componentes para asegurar el esfuerzo del empleado: tener las habilidades necesarias, tener una adecuada motivación y tener la oportunidad para desarrollar el potencial (Appelbaum, Bailey, Berg y Kallenberg, 2000). Por ello, en base a este modelo, se considera que los trabajadores tienen un buen rendimiento cuando tienen unas adecuadas capacidades, están motivados, y su entorno de trabajo les dé la oportunidad de involucrarse. En este contexto, el modelo AMO examina cómo las prácticas que forman parte del sistema de alto rendimiento ayudan a la organización a mejorar sus resultados. En el ámbito de la Pyme, a pesar de su importancia, el número de estudios que se centran en el enfoque AMO es reducido (Kroon *et al.*, 2013). Entre ellos, Kroon *et al.* (2013) confirman que en empresas de menor tamaño se pueden encontrar sistemas de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y, en particular, el enfoque AMO –aunque la implementación de estos pa-

quetes suele depender de los recursos disponibles por la empresa, de sus decisiones estratégicas o de la combinación de ambos-.

2.1. Políticas de recursos humanos en la Pyme

Se ha puesto de manifiesto que la gestión de recursos humanos en las Pyme -y, en particular, las prácticas de recursos humanos implementadas en ellas- son distintas a las que poseen las grandes empresas (Cardon y Stevens, 2004). Las limitaciones en los recursos disponibles, la concepción sobre los recursos humanos y las menores economías de escala pueden ser factores que estén detrás de estas diferencias, más allá de otra multitud de factores contingentes como son el tamaño, la antigüedad, el grado de propiedad familiar, la formación del gerente, o el sector en el que está la empresa. Por ello, resulta de interés analizar cómo los diferentes factores caracterizadores de las Pyme impactan en las políticas de recursos humanos.

Entre estos factores, el *tamaño* de las Pyme tiene una especial importancia, dado que la percepción del ser humano como talento clave se incrementa con el tamaño de la organización, así que las empresas de mayor tamaño son más conscientes de que los recursos humanos constituyen una importante ventaja competitiva y son un factor clave para conseguir una mayor competitividad y rendimiento empresarial (Pfeffer, 1994). La mayor parte de las prácticas de recursos humanos en Pyme son informales y más flexibles en comparación con las grandes (Mayson y Barret, 2006). Además, conforme el tamaño de la empresa se reduce, los gerentes de las empresas tienden a concentrar más poder sobre las funciones y decisiones de recursos humanos (Cardon y Stevens, 2004).

Por otra parte, la *antigüedad* de las Pyme también afecta al grado de desarrollo de las prácticas de recursos humanos, pues las empresas más jóvenes tienen un menor grado de formalización de estas prácticas (Cardon y Stevens, 2004). El grado de *control familiar* también puede impactar, evidenciándose que las empresas familiares suelen quedar por detrás de las no familiares en la ejecución formal de prácticas de recursos humanos (Kidwell, Hoy e Ibarreche, 2012). Ade-

más, las Pyme no familiares suelen adoptar más profesionalidad en la implementación de sus políticas de recursos humanos (Reid y Adams, 2001). Por otra parte, la percepción que poseen los directivos de las Pyme acerca de las capacidades humanas es más elevada y significativa cuando éstos tienen formación universitaria, lo que pone de relieve la importancia de la *formación del gerente* en el grado de desarrollo de las prácticas de recursos humanos (Fernández-Ortíz, Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Losa, 2006).

En base a lo anterior, se puede afirmar que, pese a que la mayor parte de las empresas de menor tamaño no cuenten con departamentos de recursos humanos formales (Nolan y Garavan, 2016), la mayor parte de ellas sí que desarrollan prácticas de recursos humanos de forma implícita (Cardon y Stevens, 2004). Las peculiaridades de las Pyme en relación a la implantación de las diferentes prácticas de recursos humanos puede estudiarse analizando, en concreto, algunas de las políticas de mayor importancia.

El *reclutamiento* en las Pyme comprende usar fuentes no costosas y que son fácilmente controlables por la compañía, como pueden ser las referencias de empleados o los anuncios en prensa (Cardon y Stevens, 2004). Además, las Pyme usan fuentes informales de reclutamiento como son los familiares y amigos (Kotey y Slade, 2005). Tras la fase de reclutamiento, en la *selección*, las Pyme suelen basarse generalmente en la experiencia y la formación de los candidatos, no soliendo ser habitual efectuar pruebas técnicas ni recurrir a entrevistas con elevado grado de formalidad (Cardon y Stevens, 2004; Kotey y Slade, 2005). El hecho de recurrir sólo a estas limitadas técnicas puede estar en que los costes de contratar profesionales de recursos humanos que se encarguen de estas etapas de contratación, así como el empleo de técnicas de recursos humanos más avanzadas, pueden ser inaccesibles para muchas Pyme, lo que deriva en que las actividades de recursos humanos suelen convertirse en una responsabilidad adicional del director general de la empresa (Arthur, 1995; Longenecker, Moore y Petty, 1994).

La *evaluación del desempeño* en las Pyme suele basarse en detectar debilidades en el desarro-

llo del trabajo y, en casos más excepcionales, a la búsqueda de fortalezas. Estas evaluaciones se suelen utilizar muy poco para retroalimentar al trabajador y, cuando se hace, existe un predominio de criterios subjetivos e intuitivos que rigen el proceso global de evaluación del desempeño (Cardon y Stevens, 2004). Por su parte, en relación al *desarrollo de la carrera profesional*, los trabajadores de las Pyme presentan opciones muy limitadas en este sentido debido, principalmente, al menor tamaño de estas organizaciones (Cardon y Stevens, 2004).

En lo referido a *formación*, ésta tiene una especial importancia dentro de las Pyme dado que los roles de los empleados y sus responsabilidades cambian de forma más rápida y habitual en este tipo de empresas. A pesar de ello, el número de fuentes de formación en las Pyme es restringido y raramente se realizan análisis de necesidades de formación (Cardon y Stevens, 2004; Chao, 1997). Además, Cardon y Stevens (2004) añaden que la formación suele ser informal y se desarrolla en el puesto de trabajo mientras que los trabajadores realizan sus funciones –predominando la observación y la corrección del desempeño directamente en el trabajo, y viéndose la socialización organizacional y el aprendizaje por medio del trabajo como sustitutivos del proceso formal de formación–. También es habitual que en gran parte de las Pyme, los gerentes sean directamente los responsables de la formación (Kotey y Slade, 2005; Kok y Uhlaner, 2001).

Finalmente, con relación a los *diseños retributivos*, existen evidencias de que la retribución es diferente en las Pyme respecto a las grandes empresas, no sólo debido a su tamaño, sino también por la mayor incertidumbre existente en el futuro de este tipo de empresas (Cardon y Stevens, 2004). Las prácticas retributivas en las Pyme suelen ser descoordinadas y *ad hoc*, lo que puede complicar su efectividad e impacto en el comportamiento de los trabajadores (Cardon y Stevens, 2004). Además, dado que las Pyme no pueden competir con las grandes empresas en lo referido al nivel salarial, aquéllas deben hacer un mayor énfasis en las recompensas intrínsecas (Mayson y Barret, 2006). Desde una perspectiva organizacional, los sistemas de retribución variables permiten una mayor flexibilidad para las Pyme dado que permiten una

mayor distribución de riesgos y no enfatizan tanto la retribución fija, facilitándose de este modo la respuesta de la empresa ante entornos muy volátiles (Graham, Murray & Amuso, 2002).

Por tanto, considerando las especificidades en las prácticas de recursos humanos de las Pyme (basadas principalmente en el bajo grado de formalización de dichas prácticas, en su flexibilidad, en la menor disponibilidad de recursos o en el grado de responsabilidad de adquiere el gerente en el ámbito de los recursos humanos) pretendemos profundizar en esta heterogeneidad considerando diversos factores contingentes de la Pyme –como son el tamaño, la antigüedad, el grado de control familiar, la formación del gerente y el sector en el que se incluye la organización– de cara al grado de desarrollo e implementación de las políticas de recursos humanos.

2.2. Rendimiento y políticas de recursos humanos en la Pyme: El modelo AMO de políticas de recursos humanos

La gestión de recursos humanos tiene un gran impacto en la mejora de la competitividad y rendimiento empresarial, no sólo porque el capital humano es difícil de copiar, sino porque éste proporciona a la empresa una mayor flexibilidad de responder ante la elevada volatilidad del entorno (Huselid y Becker, 1996). Por dicho motivo, el énfasis en la gestión adecuada de los recursos humanos es una de las principales preocupaciones de las empresas. Algunos de los resultados que se pretenden con una adecuada gestión de los recursos humanos son el compromiso, la flexibilidad y la calidad, cuya consecución se espera que contribuya a una mejora de los resultados organizacionales –tales como mayor rendimiento empresarial, menor absentismo o menores tasas de rotación– (Paauwe, 2009).

En particular, dentro de la gestión de recursos humanos es habitual el análisis de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de la empresa, así que multitud de estudios se han centrado en el análisis de este tópico (Appealbaum *et al.*, 2000; Huselid, 1995;

Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012; Knies y Leisink, 2014; Rabl *et al.*, 2014). La anterior relación también ha sido puesta de manifiesto en Pyme de diferentes contextos (Greenidge, Alleyne, Parris y Grants, 2010; Jones, 2004; Panagiotakopoulos, 2011), dado que es necesario tener un capital humano altamente motivado, cualificado y satisfecho para conseguir aumentar el rendimiento empresarial y tender hacia el éxito, lo que implica hacer una buena gestión de las prácticas de recursos humanos (Carlson, Upton y Seaman, 2006; Holt, 1993). En este sentido, el éxito de una Pyme viene parcialmente explicado por las personas.

Dentro de la gestión de recursos humanos tiene una especial importancia la *perspectiva universalista*, que parte del hecho de que existen determinadas prácticas que tienen un impacto positivo en el rendimiento de la empresa, siendo éstas efectivas con independencia de las particularidades de cada empresa (Appelbaum y Batt, 1994; Aragón Sánchez, Sánchez Marín y Mueses Morales, 2015; Carlson *et al.*, 2006). De este modo, esta perspectiva pone su énfasis en una serie de prácticas que contribuyen a la mejora de los resultados de una organización. En el ámbito de las Pyme, también existe literatura que destaca la influencia de determinadas prácticas de recursos humanos sobre el nivel competitividad y éxito (Aragón-Sánchez y Sánchez-Marín, 2005; Cardon y Stevens, 2004), de manera que una posible causa de fracaso de las Pyme podría estar en no darle al capital humano la importancia que realmente tiene (McEvoy, 1984).

La perspectiva universalista se ha centrado mayoritariamente en la identificación de conjuntos de políticas que presentan un efecto positivo sobre el desempeño, las cuales se conocen como *sistemas de alto rendimiento* (Appelbaum *et al.*, 2000; Huselid, 1995; Knies y Leisink, 2014; Rabl *et al.*, 2014). Sin embargo, no existe consenso en la determinación de qué prácticas específicas forman parte de estos sistemas de alto rendimiento, dado que las mismas pueden variar de una investigación a otra (Kroon *et al.*, 2013). Es más, la eficacia de estos sistemas suele depender de multitud de factores –tales como el entorno o la consistencia interna– (Ehrnrroth y Björkman, 2012), y no existe un claro consenso para explicar los mecanismos precisos de cómo los

sistemas de prácticas de recursos humanos funcionan para alcanzar los objetivos organizacionales (Messersmith, Patel y Lepak, 2011). Este misterio se ha conocido en la literatura como la "caja negra" de la gestión de recursos humanos (Innocenti, Pilati y Peluso, 2011).

El *modelo AMO* es considerado por muchos autores como una herramienta útil para entender la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa, pudiendo ser útil para descifrar esa mencionada "caja negra" (Boselie, Dietz, y Boon, 2005; Knies y Leisink, 2014; Kroon *et al.*, 2013). En particular, tres son las dimensiones englobadas dentro de este modelo: la habilidad, la motivación y la oportunidad. En particular, la habilidad –que es considerada un concepto genérico que abarca conocimientos, habilidades y competencias– suele relacionarse positivamente con las políticas de reclutamiento y de formación (Kroon *et al.*, 2013). La motivación –estrechamente ligada con el deseo de una persona de aumentar su rendimiento– suele relacionarse positivamente con políticas de incentivos y las relacionadas con el desarrollo de la carrera profesional (Raiden, Dainty y Neale, 2006). Finalmente, la oportunidad –que tiene en consideración los aspectos ligados al entorno de trabajo– suele relacionarse positivamente con prácticas como el trabajo en equipo (Kroon *et al.*, 2013).

Considerando lo anterior, se pretende analizar en qué medida el desarrollo de políticas de recursos humanos más o menos formalizadas en el sentido de mayor orientación hacia los principios del modelo AMO permite efectivamente a las Pyme alcanzar o no mejores resultados empresariales.

3. Metodología

3.1. Datos y muestra

La población objetivo de este estudio es la Pyme española de más de entre 6 y hasta 249 empleados que desarrolla su actividad en diferentes sectores industriales y de servicios. El criterio inicial para determinar el tamaño muestral queda establecido de forma que el error máximo en la estimación de una proporción para el conjunto de la población fuese inferior a 3 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%, lo

que se cumple con la distribución realmente obtenida donde el dicho error máximo es del 2,9%. La afijación de la muestra se realizó mediante la estratificación proporcional de la población en sector y tamaño. Respecto al sector se diferencia entre industria, construcción, comercio y servicios; mientras que, en base al tamaño, se distingue entre microempresa (de 6 a 9 empleados), pequeña empresa (entre 10 y 49 empleados) y mediana empresa (de 50 a 249 empleados). Dentro de cada estrato, la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple.

Considerando estos requisitos, se realizó el proceso de recogida de información mediante un cuestionario dirigido al gerente de la empresa en el que se preguntó sobre diversos aspectos de interés relacionados con la gestión y competitividad de la Pyme en el marco del Informe Pyme España 2018 de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME) (Sánchez Marín *et al.*, 2018). Las encuestas se realizaron de forma telefónica durante los meses de febrero, marzo y abril de 2018, quedando compuesta la muestra final 1136 Pyme españolas, representativas de la población tanto por sector como por tamaño.

3.2. Medición de variables

Modelo AMO de políticas de recursos humanos

Para medir la gestión de recursos humanos en las Pyme se ha utilizado una escala de 8 ítems que comprende las tres dimensiones del modelo AMO correspondientes al grado de desarrollo de las habilidades, de la motivación y de las oportunidades de los empleados (Appelbaum *et al.*, 2000; Jiang *et al.*, 2012; Jiang, Hu, Liu y Lepak, 2015). Las políticas orientadas a la mejora de las habilidades están compuestas por la selección selectiva (1 ítem: ha seleccionado según los requerimientos específicos del puesto de trabajo) y la formación extensiva (2 ítems: ha proporcionado programas de formación continua; ha invertido tiempo y dinero suficiente en formación). Las políticas orientadas a la mejora de la motivación incluyen la evaluación del rendimiento (1 ítem: ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación), la retribución basada en rendimiento (2 ítems: ha garantizado equidad en las retribuciones; ha proporcionado incentivos en función de los resultados alcanzados) y la promoción

interna (1 ítem: ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional). Finalmente, las políticas orientadas a la mejora de las oportunidades incluyen la implicación laboral (1 ítem: ha brindado oportunidades para participar en la toma de decisiones). Cada ítem ha sido formulado en una escala Likert 1-5 que indica el grado de acuerdo en que cada política de recursos humanos orientada hacia el empleado ha sido implantada en la Pyme en los últimos 3 años.

Variables contingentes

Las variables contingentes para caracterizar la gestión de recursos humanos de las Pyme han sido cinco: tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa, control familiar, gerente con estudios universitarios y sector de actividad. El tamaño de la empresa se ha medido mediante el número de empleados de la empresa en 2017 (Reid, Morrow, Kelly y McCartan, 2002). A partir de dicho dato se ha generado una variable nominal que clasifica a las Pyme en microempresas (de 6 a 9 empleados), pequeñas (de 10 a 49 empleados) y medianas (de 50 a 249 empleados). La antigüedad de la empresa se ha medido en función del número de años desde su creación (Schulze, Lubatkin y Dino, 2003), a partir del cual se ha creado una variable nominal que clasifica a las Pyme en jóvenes (de menos de 30 años) y maduras (30 años o más). El control familiar se ha medido a partir de la autclasificación de la propia empresa a la pregunta de si se considera una empresa familiar –en el caso de que una o varias personas de la misma familia sean los principales propietarios de la empresa– o no (Sánchez-Marín, Meroño-Cerdán y Carrasco-Hernández, 2017; Sonfield y Lussier, 2004). La variable estudios del gerente ha sido medida como dicotómica a partir de la pregunta relativa a si el director general tiene estudios universitarios o no (bien sean estudios primarios o secundarios) (Kotey y Folker, 2007). Finalmente, el sector de actividad en el que opera la Pyme se ha medido mediante una variable nominal que permite clasificar dichos sectores en cuatro grandes categorías (Lepak y Snell, 2002): industria, construcción, comercio y servicios.

Rendimiento de la empresa

Existen diversas formas de medir el rendimiento de una empresa. Los que utilizan como input

informativo los datos provenientes de la contabilidad, o los contruidos a partir de la percepción del gerente de la empresa respecto de su posición competitiva. La utilización de un tipo u otro tiene ventajas e inconvenientes. Aunque no sean excluyentes, en este trabajo se ha utilizado los basados en percepción directiva porque en un momento como éste, caracterizado por la rapidez de los acontecimientos, la información suministrada por el sistema contable recoge eventos pasados sin permitir una proyección sencilla hacia el futuro. De forma específica, la medida de rendimiento empresarial se basa en una medida agregada (media) de ocho ítems en una escala Likert 1-5 formulados a partir de Choi y Lee (2003) y Quinn y Rohrbaugh (1983). A los directivos se les ha pedido que muestren su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en comparación con sus competidores más importantes: (1) ofrece productos de mayor calidad, (2) dispone de procesos internos más eficientes, (3) cuenta con clientes más satisfechos, (4) se adapta antes a los cambios en el mercado, (5) está creciendo más, (6) es más rentable, (7) tiene empleados más satisfechos y motivados, y (8) tiene menor absentismo laboral. Adicionalmente, a partir de la medida cuantitativa global de rendimiento de la empresa, se ha generado una variable dicotómica que distingue a las Pyme con puntuaciones inferiores a la media del indicador de rendimiento (empresas con una posición competitiva peor que sus competidores) y las que tienen puntuaciones mayores que la media (empresas con una posición competitiva mejor que sus competidores).

4. Resultados

4.1. Resultados descriptivos

Los resultados descriptivos que caracterizan a las empresas de la muestra, indican, tal y como se aprecia en la tabla 1, que con relación al tamaño, las Pyme tienen una media de 26,2 empleados en 2017, con un valor de la mediana de 13 empleados. Si se considera la distribución de las empresas por número de empleados, encontramos que el 50,7% son pequeñas empresas, el 40,4% son microempresas y el 8,9% restante corresponde a medianas empresas. En referencia a la antigüedad, la media para las empresas de la muestra asciende a 29,9 años, encontrando una distribución estadística del 57,9% de empresas jóvenes y del 42,1% de maduras. Además, se constata con diferencias estadísticamente significativas que a mayor antigüedad de la empresa mayor es su tamaño.

Con relación a la naturaleza familiar del control empresarial, se encuentra que el 69,1% de las empresas son familiares, mientras que, con relación a la formación de la dirección general, se constata que el 56,3% de los gerentes cuentan con estudios universitarios, mientras que el resto se distribuye entre un 31,7% con estudios de nivel medio (bachillerato o formación profesional superior) y un 12% con estudios básicos (educación secundaria obligatoria o formación profesional básica). Con relación al sector de actividad, el sector servicios es el que cuenta con una mayor representación (37,9% de las empresas), seguido de la in-

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones

	Media	Desviación típica	Correlaciones					
			1	2	3	4	5	6
1. Modelo AMO de políticas de recursos humanos	3,31	0,81						
2. Tamaño de la empresa	26,22	37,03	0,04					
3. Antigüedad de la empresa	29,95	19,75	0,04	0,07**				
4. Control familiar	0,69	0,46	-0,05*	-0,07**	0,12***			
5. Estudios del gerente	0,56	0,49	0,08**	0,11***	-0,01	-0,18***		
6. Sector de actividad	2,68	1,23	-0,03	0,02	-0,10***	-0,13***	0,16***	
7. Rendimiento de la empresa	3,87	0,67	0,48***	0,03	0,01	0,01	0,05*	-0,07**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

dustria con un 26,7%, el comercio con un 18,8% y la construcción con un 16,6%.

Con respecto a la implantación de *políticas de recursos humanos* bajo el enfoque AMO, los procesos que más se valoran de la gestión de recursos humanos en las Pyme son los relacionados con los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados. En particular, las empresas muestran el mayor interés en seleccionar rigurosamente según los requerimientos del puesto (3,65), en invertir suficiente tiempo y dinero en formación (3,57) y proporcionar programas de formación continua (3,57). Asimismo, garantizar políticas retributivas equitativas (3,42) y facilitar el desarrollo de la carrera profesional (3,33) también se revelan como moderadamente importantes para las Pyme. Los aspectos menos desarrollados corresponden al diseño de sistemas de evaluación del desempeño (2,91) y de incentivos monetarios basados en resultados (2,91), así como el proporcionar oportunidades a los empleados de participación en la toma de decisiones (3,14). A nivel agregado, dónde se recoge la medición del modelo AMO de políticas de recursos humanos, tal y como se aprecia en la tabla 1, la media (3,31 en una escala 1-5) indica un nivel medio-bajo de desarrollo de políticas de recursos humanos en las Pyme.

En relación con el *rendimiento de la empresa*, los aspectos más favorables para las Pyme españolas encuestadas son: la mayor satisfacción de los clientes (4,03), la mayor calidad de los productos (4,02) y el menor absentismo laboral (3,95). Contrariamente, los aspectos menos favorables en relación a sus competidores más directos son: la obtención de una rentabilidad adecuada (3,66) y el crecimiento de su empresa (3,74), si bien con valores superiores a 3 (punto medio de la escala). En niveles más intermedios se sitúan la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado (3,94), la eficiencia de los procesos internos (3,81) y la satisfacción/motivación de los empleados (3,82). A nivel agregado, el rendimiento medio global recogido en la tabla 1 (3,87 en una escala 1-5) sugiere un alcance medio-alto de resultados por parte de las Pyme.

Finalmente, en la tabla 1 se recogen, además de las medias y desviaciones típicas de las variables de recursos humanos, de rendimiento y contingentes caracterizadoras de las Pyme (tamaño,

antigüedad -ambas no transformadas-, control familiar, estudios del gerente y sector de actividad), sus correlaciones entre variables y su nivel de significación estadística. Como se aprecia, las correlaciones ya apuntan ciertas relaciones significativas entre nuestras variables de interés que anticipan la fuerte influencia de las políticas de recursos humanos en el rendimiento empresarial.

4.2. Resultados según características de las Pyme

Cuando analizamos mediante ANOVA el grado de implantación de las políticas de recursos humanos desarrolladas por las Pyme atendiendo a las variables contingentes mencionadas en anteriores apartados, se obtienen diversos resultados de interés que contribuyen a caracterizar a las empresas a las Pyme en relación con el desarrollo de la gestión de empleados. En primer lugar, con relación al *tamaño de la empresa*, como se observa en la tabla 2, no se encuentran en general diferencias estadísticamente significativas, lo que evidencia que el desarrollo de políticas de recursos humanos es similar por parte de las Pyme con independencia de su tamaño. Sólo encontramos un aspecto diferencial en lo relativo a la aplicación de criterios de selección de personal de acuerdo con los requerimientos del puesto, que son aplicados con mayor rigurosidad a medida que la Pyme tiene mayor tamaño, especialmente en el caso de las medianas.

Con relación a la *antigüedad de la empresa*, la tabla 3 muestra la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la implantación de diversas políticas de recursos humanos relacionadas con la selección, la formación, la carrera profesional y la participación. Específicamente, son las empresas jóvenes, en comparación con las maduras, las que desarrollan en mayor medida políticas orientadas a una selección más rigurosa, una formación más intensiva, una adecuada planificación profesional y un mayor nivel de participación del empleado en la toma de decisiones. Además, a nivel agregado, también las empresas jóvenes se caracterizan por implantar sistemas de gestión de recursos humanos más formalizados y desarrollados, de acuerdo al modelo AMO, lo que supone mayor profesionalización de la gestión de empleados.

Tabla 2. Políticas de recursos humanos según tamaño de la empresa

	<i>Micro</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	2,83	2,97	2,86	
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	3,42	3,42	3,44	
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	2,80	2,93	3,05	
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	3,29	3,33	3,42	
Ha dado oportunidad de participar en toma de decisiones	3,11	3,16	3,15	
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	3,55	3,65	3,86	**
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	3,49	3,60	3,66	
Ha proporcionado programas de formación continua	3,51	3,57	3,68	
Modelo AMO de políticas de recursos humanos	3,25	3,33	3,39	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Políticas de recursos humanos según antigüedad de la empresa

	<i>Jóvenes</i>	<i>Maduras</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	2,93	2,88	
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	3,43	3,39	
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	2,89	2,92	
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	3,40	3,23	**
Da dado oportunidad de participar en toma de decisiones	3,23	3,02	***
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	3,70	3,57	*
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	3,61	3,52	
Ha proporcionado programas de formación continua	3,63	3,49	*
Modelo AMO de políticas de recursos humanos	3,35	3,25	*

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la *naturaleza del control empresarial*, se desprende de la tabla 4 la existencia de diferencias estadísticamente significativas, a favor de las empresas no familiares con respecto a las familiares, en las políticas de facilitación del desarrollo de la carrera profesional, de selección según los requerimientos del puesto y de inversión en programas de formación continua. En este sentido, a nivel agregado también se ha evidenciado que las empresas no familiares se caracterizan por tener sistemas de gestión de recursos humanos más desarrollados y formalizados que las empresas no familiares, tal y como se desprende de las diferencias significativas en relación con la implantación del modelo AMO.

Analizando las *características de la dirección general* a nivel de la formación del gerente, podemos afirmar, tal y como se desprende de los resultados de la tabla 5, que es la variable que determina una mayor diferenciación entre las Pyme. Así, las empresas con gerentes universitarios exhiben un mayor grado de desarrollo e implantación de diversas políticas de selección y formación (habilidades), de evaluación del desempeño y retribución (motivación) y de desarrollo de la carrera (oportunidades). A nivel agregado, como era de esperar, se observa igualmente una clara preponderancia en la formalización y desarrollo de las políticas de recursos humanos de acuerdo con el modelo AMO por parte de las empresas que cuentan con gerentes con educación superior.

Tabla 4. Políticas de recursos humanos según control familiar de la empresa

	<i>No familiar</i>	<i>Familiar</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	2,87	2,92	
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	3,47	3,40	
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	2,90	2,91	
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	3,52	3,25	***
Da dado oportunidad de participar en toma de decisiones	3,23	3,11	
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	3,76	3,60	**
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	3,62	3,55	
Ha proporcionado programas de formación continua	3,66	3,53	*
Modelo AMO de políticas de recursos humanos	3,38	3,28	*

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Políticas de recursos humanos según estudios del gerente

	<i>No universitarios</i>	<i>Universitarios</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	2,84	2,96	*
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	3,34	3,48	*
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	2,86	2,94	
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	3,21	3,42	***
Da dado oportunidad de participar en toma de decisiones	3,08	3,19	
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	3,57	3,71	**
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	3,49	3,63	*
Ha proporcionado programas de formación continua	3,50	3,62	
MODELO AMO DE POLÍTICAS DE recursos humanos	3,24	3,37	**

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Políticas de recursos humanos según sector de actividad

	<i>Industria</i>	<i>Constr.</i>	<i>Comerc.</i>	<i>Serv.</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	2,98	2,96	2,89	2,85	
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	3,50	3,47	3,32	3,39	
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	2,85	3,08	2,97	2,82	
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	3,27	3,37	3,41	3,31	
Da dado oportunidad de participar en toma de decisiones	3,18	3,08	3,18	3,13	
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	3,65	3,62	3,61	3,69	
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	3,61	3,68	3,48	3,54	
Ha proporcionado programas de formación continua	3,56	3,61	3,57	3,55	
Modelo AMO de políticas de recursos humanos	3,32	3,36	3,28	3,31	

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, con relación al *sector de actividad*, tal y como se observa en la tabla 6, no se han encontrado diferencias significativas relevantes cuando se analiza el grado de desarrollo de las políticas de recursos humanos, no pudiendo afirmar tampoco ninguna tendencia clara en la orientación de dichas políticas en función de la actividad desarrollada por la Pyme.

En resumen, las variables contingentes de caracterización de las Pyme que más contribuyen a las diferencias de desarrollo de políticas de recursos humanos son la antigüedad, la naturaleza del control (familiar o no familiar) empresarial y la formación del gerente. Se ha constatado que las empresas más jóvenes, que no tienen carácter familiar y en las que el gerente tiene una formación superior (universitaria) se caracterizan por tener un mayor grado de implantación de políticas de recursos humanos enfocadas a la mejora de las habilidades de sus empleados, de la motivación y de las oportunidades, de acuerdo con el modelo AMO. Esto pone de manifiesto lo importante que es para el desarrollo de políticas formalizadas de recursos humanos en la Pyme contar con estructuras de poder relativamente recientes (empresas jóvenes), profesionalizadas (no familiares) cuyos máximos responsables tengan formación reglada universitaria.

4.3. Resultados según rendimiento de las Pyme

El siguiente paso que nos planteamos en esta investigación es conocer hasta qué punto el desarrollo de políticas de recursos humanos y

la formalización de los sistemas de gestión de personas tienen consecuencias a nivel de eficiencia y rendimiento empresarial. Para ello hemos planteado dos análisis. Por un lado, un ANOVA en el que se analiza si la situación de rendimiento de la Pyme (peor o mejor que sus competidores) contribuye a diferenciar el grado de desarrollo de sus políticas de recursos humanos. Por otro lado, un análisis de regresión en el que analizamos si el desarrollo de las políticas de recursos humanos de acuerdo con el modelo AMO contribuye a la mejora del rendimiento o resultados de las Pyme.

Con respecto al primero de los análisis, como se puede ver en la tabla 7, las Pyme con mejor posición competitiva destacan claramente – con niveles de significación del 99,99%, tanto a nivel individual como agregado, por el mayor desarrollo de todas las políticas de recursos humanos de acuerdo a los tres pilares básicos del modelo AMO: (1) aplican sistemas más rigurosos de selección e implantan programas de formación más intensivos (habilidades); (2) implantan sistemas más formalizados de evaluación de los empleados y ponen en marcha planes de retribución y de incentivos basados en el rendimiento (motivación); y (3) planifican en mayor medida el desarrollo de la carrera profesional de los empleados y fomentan su participación en la toma de decisiones (oportunidades).

Para profundizar en este aspecto hemos planteado un análisis de regresión, con la intención

Tabla 7. Políticas de recursos humanos según rendimiento de la empresa

	<i>Peor que competidores</i>	<i>Peor que competidores</i>	<i>Sig.</i>
Ha evaluado el desempeño y dado retroalimentación	1,80	3,11	***
Ha garantizado la equidad en las retribuciones	2,13	3,65	***
Ha proporcionado incentivos en función de los resultados	1,57	3,15	***
Ha facilitado el desarrollo de la carrera profesional	1,78	3,61	***
Da dado oportunidad de participar en toma de decisiones	1,73	3,40	***
Ha seleccionado según los requerimientos del puesto	2,60	3,84	***
Ha invertido suficiente tiempo y dinero en formación	2,08	3,84	***
Ha proporcionado programas de formación continua	2,01	3,85	***
Modelo AMO de políticas de recursos humanos	1,96	3,56	***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

de analizar en qué medida el desarrollo de políticas de recursos humanos de acuerdo con el modelo AMO (variable independiente) tiene influencia en el rendimiento de la Pyme (variable dependiente), una vez considerados en dicha relación los posibles efectos de las variables contingentes (variables de control) analizadas en el apartado anterior. La tabla 8 nos muestra los resultados de este análisis. Como se puede comprobar, el efecto agregado de las políticas de recursos humanos sobre el rendimiento empresarial, una vez considerados simultáneamente los efectos de las variables de control (tamaño, antigüedad, control familiar, estudios del gerente y sector de actividad) es positivo y significativo (Modelo 2: $\beta=0,474$, $p<0,001$), comprobándose además que la introducción de esta variable supone una mejora global del modelo de regresión con el consiguiente aumento significativo en su capacidad explicativa ($\Delta R^2=0,222$, $p<0,001$). Estos resultados indican, por tanto, que la aplicación de sistemas de gestión de recursos humanos formalizados y adecuadamente desarrollados (siguiendo las directrices y orientaciones del modelo AMO) influye en la mejora de los resultados de la Pyme. Se entiende, por tanto, demostrada la eficiencia de la aplicación del desarrollo de sistemas y políticas de recursos hu-

manos bajo las directrices del modelo AMO en el entorno de las Pyme.

5. Conclusiones

Las Pyme tienen una gran importancia dentro de la economía global. Sin embargo, la literatura que estudia la gestión de recursos humanos dentro de ellas es todavía escasa (Nolan y Garavan, 2016), requiriéndose nuevas investigaciones que se centren en este tema. En este sentido, esta investigación pretende llenar ese vacío que es detectado en la literatura mediante el análisis y caracterización de las prácticas de recursos humanos en el ámbito de las Pyme españolas, además de estudiar cómo la orientación de dichas prácticas hacia el modelo AMO tiene una influencia positiva en la eficiencia y rendimiento de la organización.

En base al enfoque de recursos y capacidades, y a la extensión de éste a través del modelo AMO, se ha puesto énfasis en la gestión del talento como una de las vías más importantes mediante las cuales las empresas pueden conseguir mejorar su competitividad y obtener ventajas competitivas frente a la competencia (Aragón Sánchez *et al.*, 2015; Barney, 1991; Pfeffer, 1994).

Tabla 8. Efecto de las políticas de recursos humanos en el rendimiento de la empresa

	Rendimiento de la empresa	
	Modelo 1 (β estandarizados)	Modelo 2 (β estandarizados)
<i>Variables de control</i>		
Tamaño de la empresa	0,023	0,012
Antigüedad de la empresa	0,034	0,016
Control familiar	-0,070**	-0,047*
Estudios del gerente	0,094***	0,059**
Sector de actividad	-0,102***	-0,085***
<i>Variable independiente</i>		
Modelo AMO de políticas de recursos humanos		0,474***
R2 ajustado	0,019	0,247
R2	0,025	0,241
ΔR^2		0,222***
Valor de F	3,998***	42,338***

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p<0,1$; (**): $p<0,05$; (***): $p<0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de esa gestión del talento, el grado de desarrollo e implementación de las prácticas de recursos humanos es de vital importancia, no sólo en el ámbito de la gran empresa, sino también en el de la Pyme. La literatura ha señalado la existencia de diferentes factores contingentes que pueden modular el grado de desarrollo de estas prácticas, tales como el tamaño de la organización, su antigüedad, la naturaleza del control empresarial (familiar o no familiar), la formación del gerente, o el sector de actividad de la empresa (Cardon y Stevens, 2004). Además, a su vez, el grado de desarrollo de estas prácticas –estrechamente vinculado a la orientación al modelo AMO– afecta a la obtención de mayores rendimientos organizacionales (Kroon et al., 2013).

En base a lo anterior, los resultados obtenidos en esta investigación indican que los factores contingentes que más afectan a la implementación y desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las Pyme españolas son la antigüedad de la empresa, la naturaleza del control empresarial y la formación de los gerentes. En particular, se evidencia un mayor grado de desarrollo y formalización de las políticas de recursos humanos –y una mayor orientación de éstas al modelo AMO– en las empresas que son más jóvenes, en aquéllas en las que predomina un control no familiar y en aquéllas en las que el gerente tiene mayor formación. Sin embargo, no se detectan diferencias significativas cuando se analiza el tamaño de las Pyme o el sector en el que éstas están desarrollando su actividad.

Por otra parte, los resultados ponen de manifiesto que son las Pyme con una mejor posición

competitiva las que tienen un mayor grado de desarrollo de todas las prácticas de recursos humanos en base al modelo AMO –siendo consistentes estos resultados tanto a nivel individual como agregado–. Además, del análisis de regresión realizado se deduce que la aplicación de sistemas de recursos humanos más formalizados y desarrollados implica mejores resultados en las Pyme. Por ello, se deduce de este estudio la importancia de los factores contingentes dentro de las Pyme en relación al desarrollo de las prácticas de recursos humanos, así como la conveniencia de que éstas se orienten lo máximo al modelo AMO con la finalidad de aumentar su rendimiento global.

Este estudio no está exento de limitaciones, de las cuales pueden derivarse varias líneas de interés para futuros estudios. En primer lugar, esta investigación se limita al estudio de las Pyme españolas, siendo conveniente replicar el estudio en otros contextos para que los resultados sean más generalizables. En segundo lugar, más allá de las prácticas de recursos que son analizadas en este estudio, otras podrían ser consideradas en nuevos estudios. En tercer lugar, es conveniente que se analice en el futuro nuevos resultados que puedan estar ligados a la orientación de las prácticas de recursos humanos al modelo AMO, más allá de los considerados en esta investigación. Finalmente, esta investigación no deja de ser un estudio exploratorio de las prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial en el ámbito de la Pyme española, pudiendo ser completado mediante nuevas formulaciones teóricas, así como análisis y modelos más avanzados y robustos que complementen estos resultados.

Referencias

- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143. <https://doi.org/10.1177/1534484312450868>
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The New American Workplace: Transforming work system in the United States*. Ithaca (NY), USA: ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kallenberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca (NY), USA: Cornell University Press.
- Aragón-Sánchez, A., Sánchez-Marín, G., y Mueses-Morales, A. (2015). Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>

- Aragón-Sánchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00138.x>
- Arthur, D. (1995). *Managing human resources in small and mid-sized companies*. New York, USA: American Management Association.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. New York, USA: Teachers College and Conservation of Human Resources. New York, USA: Columbia University.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2006.00188.x>
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671-692. <https://doi.org/10.1108/00483480210445962>
- Chao, G. T. (1997). Unstructured training and development: The role of organizational socialization. In, J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organization* (pp. 1-17). Mahwah (NJ), USA: Erlbaum.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417. [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(02\)00060-5](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(02)00060-5)
- Combs, C., Yongmei, L. Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- De Grip, A., & Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, 37(9), 1047-1054. <https://doi.org/10.1080/00036840500092074>
- Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01055.x>
- Fernández-Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., & Fernández-Losa, N. (2006). The SMEs and the human resources: An empirical analysis of training, rotation and ownership structure. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80. <http://www.ehu.es/ojs/index.php/CG/article/view/19152>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice-Hall.
- Graham, M. E., Murray, B., & Amuso, L. (2002). Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In, J. Katz, & T. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 107-145). Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 164-182. <https://doi.org/10.1108/14626001211196460>
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
-

- Hess, D. (1987). Relevance of small business courses to management needs. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 26-34. <https://search.proquest.com/openview/86ba10791176a1ea36dd42fdafad2905/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>
- Holt, D. (1993). *Management principles and practices* (3rd edition). Englewood Cliffs (NJ), USA: Prentice Hall.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M., & Becker, B. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. *Industrial Relations*, 35(3), 400-422. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1996.tb00413.x>
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303-317. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. P. (2015). Understanding Employees' Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91. <https://doi.org/10.1002/hrm.21771>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jones, J. (2004). Training and Development, and Business Growth: A Study of Australian Manufacturing Small-Medium Sized Enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 96-121. <https://doi.org/10.1177/1038411104041535>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kidwell, R. E., Hoy, F., & Ibarreche, S. (2012). "Ethnic" family business or just family business? Human resource practices in the ethnic family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.004>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>
- Kok, J., & Uhlaner, L. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Journal of Small Business Economics*, 17(4), 273-291. <https://doi.org/10.1023/A:1012238224409>
- Kotey, B., & Folker, C. (2007). Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type-Family and Nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2007.00210.x>
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00123.x>
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. South Western (CI), USA. South-Western Publishing Company
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The "science" and "practice" of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.002>
-

- McEvoy, G. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1-8. <https://search.proquest.com/openview/59a3a1022dea6506d5b4a73b4ebb655b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49243>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Workplace learning and its organizational benefits for small enterprises: Evidence from Greek industrial firms. *The Learning Organization*, 18(5), 350-360. <https://doi.org/10.1108/09696471111151701>
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system-business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1011-1041. <https://doi.org/10.1037/a0037712>
- Raidén, A. B., Dainty, A. R. J., & Neale, R. H. (2006). Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment. *Construction Management and Economics*, 24(8), 883-895. <https://doi.org/10.1080/01446190600647191>
- Recomendación de la Comisión Europea (Unión Europea) (2003). 2003/361/CE. *Diario Oficial de la Unión Europea*. L 124/36. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=ES>
- Reid, R. S., & Adams, J. S. (2001). Human resource management-a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320. <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(3), 245-259. <https://doi.org/10.1108/14626000210438571>
- Sánchez Marín, G. (Dir.) et al. (2018). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: digitalización y responsabilidad social. Informe Pyme España 2018 FAEDPYME*. Murcia, España: Diego Marin Librero Editor
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 24(3), 138-148. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.003>
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
-

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00054-5)
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-201. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- Tanskey, J., & Haneman, R. (2003). Introduction to the Special Issue on Human Resource Management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217. <https://doi.org/10.1108/01425459910273062>

How to quote this article? / ¿Cómo citar este artículo?

Lozano-Reina, G., & Sánchez Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: Explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, 3(1), 67-85. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.175>

Copyright © 2019 Gabriel Lozano-Reina y Gregorio Sánchez-Marín



This publication is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-NC-SA 4.0)