

## LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MiPyMEs DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES – ARGENTINA

Ariel Barreto<sup>\*</sup>  
Armando Azeglio<sup>\*\*</sup>  
Universidad Nacional de Quilmes  
Bernal - Argentina

**Resumen:** En este trabajo se realiza un análisis de la problemática de la gestión del capital humano vinculado a las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad de Buenos Aires, recogiendo las principales aportaciones de los trabajos más relevantes en la materia. Asimismo, se extraen conclusiones que permiten determinar las circunstancias bajo las cuales se puede considerar estratégica la gestión del capital humano e intelectual. Se ha realizado un análisis descriptivo de algunos aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos, como la formación y el desarrollo de sus trabajadores y directivos, la estabilidad laboral y la estructura de propiedad.

**PALABRAS CLAVE:** capital humano, gestión, alojamiento turístico, MiPyMEs

**Abstract:** The Problem of Human Capital Management in MSMEs Tourist Accommodation in the City of Buenos Aires. This paper is an analysis of the issues of human capital management related to MSMEs tourist accommodation in the City of Buenos Aires, collecting the main contributions of the most important works in the matter. It also draws conclusions for determining the circumstances under which it can be considered like strategic the management of the human capital and intellectual. A descriptive analysis of some relevant aspects of human resource management was performed as well as training and development of its employees and managers, job security and ownership structure.

**KEY WORDS:** human capital, management, tourist accommodation, MSME.

### INTRODUCCIÓN

La llamada gestión del capital humano está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. De igual manera, los procesos de gestión y de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los cambiantes escenarios actuales.

Para toda empresa moderna que se involucra en el desarrollo o gestión del *capital humano*, denominado así por especialistas contemporáneos, se considera que es éste el factor principal de la

<sup>\*</sup> Licenciado en Administración Hotelera por la Universidad Nacional de Quilmes (Bernal – Argentina) donde actualmente se desempeña como docente y Director de dicha Licenciatura. E-mail: abarreto@unq.edu.ar

<sup>\*\*</sup> Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de San Juan, San Juan, Argentina. Master en Turismo de la Escuela Internazionale di Scienze Turistiche de Roma, Roma, Italia. Master en Dirección Comercial y Marketing Escuela Internacional de Negocios - CEREM (Madrid – España). Master en Gestión Pública del Turismo por la Universidad Internacional de Andalucía (Huelva – España). Se desempeña como docente investigador en la Universidad Nacional de Quilmes (Bernal – Argentina). E-mail: aazeglio@unq.edu.ar

productividad y la fuente del progreso económico. Además en la economía global, que surge de la producción y competencia basadas en la información, el capital humano se caracteriza por su independencia, su asimetría, su regionalización, la creciente diversificación dentro de cada región, su inclusividad selectiva, su segmentación excluyente y excluyente.

La competitividad de las empresas se debe en gran medida a la calidad de sus recursos humanos de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2001: 27).

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y en consecuencia es necesario diseñar, hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación y de gestión de los mismos. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión a diferencia del enfoque tradicional en el que se concebía exclusivamente como un gasto.

La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas cada vez con mayor intensidad se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colom, Sarramona & Vázquez, 1994: 54).

En los últimos años la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones cada vez más frecuentes de cambio tecnológico y organizativo (García, 2005: 71). Puede así afirmarse que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como factor estratégico y competitivo requiere de organizaciones que inviertan en su formación y desarrollo.

Como se señala anteriormente los cambios tecnológicos en todos los campos de la actividad humana son tan constantes y rápidos que requieren una permanente actualización de los profesionales. No sólo en el campo tecnológico sino en el de los valores y costumbres se produce

una evolución tan rápida y profunda que obliga a las empresas a plantearse de nuevo su forma de relacionarse con los demás, con el entorno donde están insertas y con el mundo en general, con el mercado de trabajo y los gobernantes, con las fuentes de riqueza y con el tratamiento de los residuos; en resumen, con el medio ambiente económico, político, físico y social. En este contexto, la formación adquiere un doble significado: el de ser instrumento para la transmisión y actualización de conocimientos técnicos y el de ser un medio para conformar nuevos valores y atribuir significados a los eventos que acontecen alrededor (Rodríguez, 2004: 119).

La gestión del capital humano debe tener como finalidad proporcionar niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa si se intenta que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Es precisamente esta relación con la estrategia lo que convierte a la formación en una variable estratégica y un elemento de competitividad (Baltanás, 1996: 28).

Dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación medida en términos de esfuerzo realizado para su financiación debe tratarse como un aspecto estratégico (Bohlander, Sherman & Snell, 2002: 51). Diversos ratios permiten valorar dicho esfuerzo, como el porcentaje de empleados que han participado en programas de formación en la empresa en un determinado período de tiempo o la relación entre los gastos en formación respecto de los costos laborales totales.

En las empresas existen necesidades de formación actuales y ciertas que se deducen de la observación de problemas concretos. En estos casos se está ante *necesidades de formación reactivas*. Mientras que por otro lado también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso se está ante *necesidades de formación proactivas* y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, la actividad y el sector al que se refieran.

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Así, como en el resto de las inversiones, será necesario planificar las inversiones en formación para conseguir el mejor resultado posible. Esta planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de las decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal.

Otro aspecto que es dable mencionar es *la tasa de rotación de los empleados dentro de la empresa*, que pone en evidencia la medida en que los empleados abandonan la compañía. Las

empresas intentan hacer un seguimiento y llevar un control de su tasa de rotación de forma que puedan controlar los costos de sustitución de empleados (Polsky, 1999: 52).

La clave de la efectividad del funcionamiento de una organización no reside sólo en las características de sus componentes (tareas, personas, estructura, etc.) sino en la adecuación de unos con otros como un sistema. Las organizaciones son sistemas abiertos que se modifican constantemente ante las influencias que las estructuras, grupos e individuos ejercen sobre ellos mismos. En ellas se crea una interdependencia entre grupo, estructura e individuo. Las competencias de los recursos humanos evolucionan para adecuarse a los cambios estratégicos. Sobre cada uno de los ámbitos básicos de competencias se pueden determinar diferentes áreas de actuación. Una de ellas es el análisis del clima laboral que puede medirse a través de diferentes ratios como, por ejemplo, la tasa de rotación que tiene una repercusión en distintas categorías relevantes del costo como son: costos de terminación, sustitución, formación y rendimiento (Albizu Gallastegui & Landeta, 2001: 64).

La asociación de la gestión del capital humano en la empresa y la rotación laboral constituye un aspecto en el que existe una gran coincidencia teórica. Tanto la perspectiva del capital humano como las teorías de la segmentación o la corriente teórica de los mercados internos de trabajo señalan cómo la rotación resulta importante cuando existen costos de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha la inversión efectuada por la empresa se pierde. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación (fundamentalmente específica) sufrirá una pérdida de capital. Es por ello que las empresas tratarán de evitar la rotación laboral a través de diversos mecanismos (García Espejo, 1999: 195).

Uno de los procedimientos para evitar la rotación laboral es el establecimiento de los mercados internos de trabajo. A este respecto, la formación específica ha sido considerada como un factor muy relacionado con la generación de los mercados internos (Knoke & Kalleberg, 1994: 594). Doeringer & Piore (1985: 34) consideran a la formación específica como el elemento fundamental para el surgimiento de estos mercados.

## **EL CAPITAL HUMANO**

Se puede definir al "*capital humano*" como el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc., que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa. Littlewood (2004: 27) muestra la importancia que tiene el capital humano cuando dice que "*en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y*

el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional”.

Así, en la medida en que los elementos que componen el capital humano son tácitos y defendibles pueden ser considerados como fuente de ventajas competitivas al ser recursos valiosos difíciles de imitar y sustituir y apropiables (Navas & Ortiz, 2002: 65).

Existen dos corrientes en la literatura sobre el capital humano, la primera es la economista y la segunda la que hace referencia a la gestión del capital humano.

Dentro de la vertiente económica la teoría de capital humano de Becker a comienzos de los años 1960 es una de las contribuciones más importantes al respecto. La hipótesis central sobre la que está erigida es que la educación aumenta la productividad de los individuos que la poseen. Conforme el individuo va alcanzando los diferentes niveles educativos se está transformando de tal forma que existirán diferencias palpables entre su capacidad de producción y la de los restantes trabajadores que no hayan alcanzado su mismo nivel. Esta idea fue considerada, en su momento, innovadora e incluso revolucionaria respecto a la corriente dominante del análisis económico ya que implica la conclusión de que se puede considerar a la educación como una inversión en el hombre, aceptando así una concepción amplia del capital de tal forma que la dicotomía tradicional entre los factores productivos es sustituida por una nueva trilogía: trabajo no cualificado, capital humano y capital material (Freire et al., 2007: 49).

La segunda corriente es la de la gestión del capital humano. Esta teoría expone que las personas son un recurso tangible en la organización y su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que posea. La literatura existente sobre capital humano refuerza la idea de que en las economías emergentes los distintos mecanismos a través de los cuales se puede acumular el capital humano (educación formal, formación continua y formación ocupacional) juegan un papel decisivo en la estrategia de fomento de la competitividad y generación del conocimiento (Barro & Lee, 2001: 541).

Dentro de este enfoque el Cuadro 1 recoge distintas definiciones y concepciones del capital humano.

Cuadro1: Distintas conceptualizaciones del Capital Humano

CONCEPTUALIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	
Estudios	Definición de Capital Humano
Holbrook (2008)	El capital humano comprende las habilidades y entrenamiento.
Bozbura <i>et al.</i> (2007)	Mezcla de conocimientos que los empleados tienen acerca de su trabajo, las habilidades para desarrollar el rol de líder, la capacidad para asumir riesgos y dar solución a los problemas que se presentan.
Carson <i>et al.</i> (2004)	Comprende actividades relacionadas con las tareas, tales como el conocimiento tácito y habilidades relacionadas con la comunicación, el espíritu emprendedor y atributos personales –como la buena disposición a captar el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
Edvinsoon y Malone (1997)	Son todas capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de una empresa.
Bontis (1998)	Capacidad colectiva de una organización para extraer las mejores soluciones del conocimiento de los individuos.

Fuente: Tejeiro Alvarez, 2010

Por otro lado, es importante tener presente que en su medición al igual que en cualquier tipo de activo hay que tener en cuenta su obsolescencia. Sorprende observar que pese a la importancia de la amortización del capital humano son muy pocos los estudios prácticos que existen sobre este hecho.

De Grip & Van Loo (2002: 26) desde un punto de vista económico distinguen dos tipos de depreciación:

- La depreciación técnica: se refiere a la pérdida del capital humano, como puede ser la depreciación atribuible al deterioro físico del trabajador (atrofia de habilidades, falta o insuficiencia de nuevas habilidades, etc.), y que pueden deberse a situaciones de desempleo o inactividad, a posiciones para las que el trabajador está sobre-cualificado, a la falta de motivación en el trabajo, etc.)
- La depreciación económica: se refiere a la pérdida de valor de mercado de las cualificaciones de los trabajadores y puede deberse a la obsolescencia de las habilidades específicas del trabajo debido al desarrollo de la organización o del avance tecnológico, a la obsolescencia debida a cambios en la estructura del sector y a la obsolescencia de las habilidades específicas de la empresa.

Tradicionalmente los modelos de gestión se han centrado de forma casi exclusiva en los activos tangibles contabilizados resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo veinte los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional para intentar gestionarlos adecuadamente. En este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma aunque éste no se vea reflejado en los estados contables (Nonaka & Takeuchi, 1995). Las dificultades relacionadas con la valoración de este tipo de recursos intangibles no constituyen un impedimento para que de manera creciente las organizaciones emprendan iniciativas para gestionarlos y ponerlos en valor. Su administración efectiva crea un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y por ello no pueden ser ignorados (Bozbura *et al.*, 2007). En relación a esto, diversos trabajos han enfatizado la idea de que el capital intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles y que por tanto tienen un impacto directo sobre los resultados empresariales (Carlucci *et al.*, 2004).

### **El concepto de capital intelectual vinculado a la gestión del capital humano**

La literatura más reciente considera que el origen del capital intelectual se desarrolla a principios de los años 90 cuando un grupo de empresas -Skandia, Dow Chemicals y Canadian Imperial Bank- utilizan el concepto de capital intelectual para hacer referencia a todos los activos intangibles.

En el Cuadro 2 se realiza una revisión generalizada de estos conceptos, con el objeto de llegar a un concepto homogéneo de capital intelectual y a las dimensiones del mismo. Antes de empezar y

para aclarar posibles dudas se agrega que en la literatura científica los términos «recursos intangibles» y «capital intelectual» se utilizan con frecuencia como sinónimos (Lev, 2001:134). Aunque es cierto que el término “recursos o activos intangibles” está más relacionado con el área contable y el término “capital intelectual” con el área de organización de empresas.

Cuadro 2: Distintas conceptualizaciones del capital intelectual

CONCEPTUALIZACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	
Estudios	Definición de Capital Intelectual
Edvinsson y Malone (1997)	Posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.
Sveiby (1997)	Combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad a la organización.
Bradley (1997)	Habilidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que creen riqueza, tanto en empresas como en países.
Bontis (1998)	El capital intelectual hace referencia a todos los recursos intangibles de la empresa
Lev (2001)	Representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.
Bueno (2005)	Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización.

Fuente: Tejeiro Alvarez, 2010

De la revisión de los anteriores conceptos se observa que pese a la existencia de una gran cantidad de definiciones sobre el término de capital intelectual, todas ellas tienen características esenciales comunes que son la intangibilidad de los recursos y capacidades y la capacidad de los mismos para generar valor en la organización.

Es importante tener muy presentes las características mencionadas, pues el capital intelectual no contiene todos los recursos y capacidades intangibles de una organización sino solamente aquellos que sean capaces de generar ventajas competitivas y por lo tanto crear valor en la empresa (Caredda et al., 2004).

### Modelos que miden el valor del capital Intelectual

Como se esbozó, el capital intelectual se ha convertido en un reto para el área contable–financiera ya que es necesario crear nuevas herramientas que permitan controlar, medir y registrar adecuadamente este activo intangible en los estados financieros. Por consiguiente, algunos investigadores han preocupado la creación de *nuevos modelos* capaces de reflejar el valor real de la empresa, basándose específicamente en los activos no materiales pues se ha demostrado que estos activos permiten diferenciar una empresa de otra enfocándose principalmente en la competitividad y en la productividad.

Para lograr este objetivo las empresas invierten grandes cantidades de dinero en tecnología y capacitación personal. Sin embargo, algunos analistas financieros sólo consideran importante aspectos como las erogaciones que se tuvieron por estos conceptos, las ganancias del período y la

necesidad de financiamiento, sin identificar otro tipo de elementos significativos tales como si estas erogaciones son costos o gastos, si representan algún tipo de ingreso en el futuro, la alta rotación en la empresa, si es necesario considerar algún tipo de incentivo para su recurso humano, si la organización cuenta con la infraestructura necesaria para la innovación y desarrollo de nuevos productos, así como la consideración de otros activos intangibles. Ciertamente, es necesario contar con un modelo que considere todos estos activos ocultos dentro de la empresa que influya de forma exitosa o negativa en el desarrollo de la organización. Por ello, es esencial tener en cuenta los diversos modelos que existen actualmente y de esta forma utilizar uno que se adecue a las necesidades de la entidad ya que los modelos contables tradicionales no miden los activos intangibles.

Por lo tanto, a continuación se citarán algunos de los esfuerzos por crear un modelo que contribuya a mejorar la gestión del capital intelectual los cuales fueron agrupados en tres categorías de acuerdo con un estudio realizado por Viedma (1992: 67) en el área de gestión del capital intelectual:

a) *Diseñados por empresas consultoras*: se pueden encontrar los de Ernest and Young que, a través del Center for Business Innovation (CBI) y del Center for Business Knowledge (CBK), ha sido una de las principales pioneras en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. Otra importante firma de empresas consultoras guiada por Kaplan y Norton fue el modelo denominado Balanced ScoreCard.

b) *Diseñados por instituciones financieras y compañías de seguros*: dentro de esta categoría se encuentra con gran éxito SKANDIA, cuyo director de capital intelectual Leif Edvinson diseñó un modelo junto con Michael Malone que trata de vincular los indicadores de capital intelectual con los resultados financieros mediante el Balanced ScoreCard que se entrega a los accionistas y al público en general como un anexo más de los estados financieros.

c) *Diseñados por empresas de alta tecnología*: son las investigaciones realizadas por Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communications, entre otras. Todas ellas se centran básicamente en el capital intelectual de las funciones de innovación y desarrollo.

Por lo tanto, los cinco modelos más importantes para medir el capital intelectual son los siguientes: Balanced Business ScoreCard, Technology Broker, Intangible Monitor Asset, Canadian Imperial Bank y Navigator Skandia.



## LAS MiPyMEs Y LOS RECURSOS HUMANOS

Para desarrollar una mano de obra altamente motivada, cualificada y satisfecha una empresa tiene que implementar una adecuada estrategia de dirección de recursos humanos (Wright *et al.*, 1994). Mientras que Schuler & Walker (1992) señalan la necesidad de integrar los recursos humanos en la estrategia de la empresa, Wright & McMahan (1992) establecen el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa así como la coordinación entre las distintas prácticas de dirección de recursos humanos. Pfeffer (1994) señala que lograr ventaja competitiva a través de las personas supone fundamentalmente cambiar la forma de pensar sobre la fuerza de trabajo (esta es vista como una fuente de ventaja estratégica, no como un costo a minimizar o a evitar) así como sobre las relaciones que se mantienen con los empleados. De esta manera, las empresas que adoptan esta perspectiva a menudo logran con éxito superar en estrategia y sobresalir con respecto a sus competidores. Los conocimientos y habilidades de los trabajadores para desarrollar un puesto trabajo y cómo lo hacen son elementos fundamentales para la continuidad de las empresas, dado que las fuentes tradicionales (tecnología, recursos financieros, economías de escala, etc.) ejercen cada vez menos poder. Diversos trabajos dan una serie de recomendaciones encaminadas a la obtención de ventajas competitivas sobre la base de una adecuada gestión del capital humano en la empresa (Wright *et al.*, 1994). Por su parte, Koch & McGrath (1996) realizan un estudio empírico sobre los efectos que la dirección de recursos humanos tiene sobre la productividad de los mismos encontrando una relación significativa entre ambas. Asimismo Hallowel (1996) llega a las mismas conclusiones estudiando la obtención de una ventaja competitiva sobre la base del desarrollo de un compromiso de los empleados con la empresa.

Zahra & Pearce (1990) señalan que en función del tipo de estrategia que siga la organización sus directivos adoptarán determinadas prácticas de gestión de recursos humanos. Siguiendo a Miles & Snow (1984) las empresas defensivas son las que generalmente mantienen sistemas más tradicionales de gestión de recursos humanos ya que tanto el reclutamiento como la selección suelen ser internos y los sistemas de retribución suelen estar basados en sueldo fijo, a pesar de que les dan una gran importancia a la formación orientada al largo plazo. En el extremo opuesto se sitúan las empresas exploradoras caracterizadas por utilizar sistemas de gestión de recursos humanos más desarrollados de manera que utilizan el reclutamiento y selección externos. Además el sistema de evaluación se establece en función del rendimiento y recompensa, siendo la retribución variable. Sin embargo, al contrario de las empresas defensivas las exploradoras ofertan formación limitada e informal.

Llegados a este punto cabe destacar el papel relevante que desempeña la formación en el funcionamiento y desarrollo de una organización de manera que se constituye como uno de los procesos más importantes en la gestión de los recursos humanos (Buckley & Caple, 1991). Siguiendo a Aragón *et al.* (2002) a la hora de tomar decisiones en la empresa, la realización o no de acciones de formación se convierte en un elemento clave sobre todo por la importancia que adquiere el

conocimiento y la posibilidad de disponer de una mano de obra cualificada y con competencias que permitan a las organizaciones ser cada vez más competitivas. Entre esas competencias las directivas vienen determinadas por una serie de factores como son el perfil de los directivos, las características del clima organizacional, la competencia de la organización para resolver problemas y la habilidad global de la misma (Ansoff, 1985).

Estos cuatro factores se entrelazan para definir las competencias de gestión de la empresa y recogen los elementos del “software” y del “hardware” de las competencias directivas. Los primeros hacen referencia a la voluntad de actuar y los segundos deciden la habilidad de la organización para actuar eficazmente.

En primer lugar se encuentra el *perfil de los directivos*. Éste se puede determinar por su cualificación, esto es por el resultado de sus habilidades y conocimientos, talento y personalidad, así como por su estilo o habilidad de liderazgo. Además, dentro del perfil directivo se puede encontrar la “mentalidad del directivo” compuesta por cuatro variables: su conocimiento del entorno (externo e interno), su perspectiva temporal que manifiesta la confianza relativa en los resultados, su propensión al riesgo y el sistema de valores, normas y objetivos que lo motivan y condicionan.

Un segundo factor hace referencia a las *características del clima de la organización*. La mentalidad y el estilo de liderazgo del directivo son factores decisivos en la cultura de la organización. La estructura de poder de ésta junto a las recompensas e incentivos son elementos clave integrantes del clima organizacional.

Dentro de la *competencia de la organización para resolver problemas* se encuentran los siguientes factores:

- La *estructura de la organización*, básicamente su red de autoridad y de responsabilidad.
- El *diseño organizativo*, es decir todas aquellas decisiones relativas a la definición de puestos de trabajo, a los roles (individuales e interpersonales), a la organización del trabajo y a sus respectivas libertades y restricciones.
- Los *sistemas y procesos* que permiten el funcionamiento de la estructura como son: planificación, ejecución, control e información.
- El *intercambio de conocimientos* sobre el medio interno y externo.
- Las *tecnologías* de resolución de problemas de dirección general.

Por último y con respecto a la *habilidad global de la organización* Camisón (1997: 318) enuncia la hipótesis de Ansoff (1985: 34) de la siguiente manera: *“las empresas estratégicamente estables operan con más eficacia cuando la habilidad de la dirección general es mínima y la responsabilidad es compartida de forma descentralizada por la dirección media y los supervisores. Pero, cuando se presenta una irregularidad estratégica, la dirección general se convierte en el cuello de botella que determina la velocidad de la respuesta”*.

En el ámbito de la pequeña y mediana empresa al igual que a nivel de las grandes organizaciones para alcanzar el éxito en un mercado global se requiere de una mano de obra altamente motivada, calificada y satisfecha, que pueda producir con buena calidad y bajos costes (Holt, 1993).

En el estudio empírico llevado a cabo por Aragón & Sánchez (1999) se comprueba que las PyMEs más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa. En efecto, aquellas que cuentan con prácticas de gestión de recursos humanos más desarrolladas son las que poseen un capital humano con habilidades y capacidades necesarias para mantener una posición competitiva sostenible.

Dichas organizaciones se han caracterizado por contar con una mayor orientación internacional, por encontrarse tecnológicamente más avanzadas, por invertir en I+D, porque gestionan la calidad así como por tener buena reputación e imagen.

Siguiendo a Rubio & Aragón (2002) el éxito de las PyMEs viene de la mano de las personas, de manera que la puesta en marcha de políticas de gestión y dirección de capital humano que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente se hacen absolutamente necesarias. En este sentido, algunos autores señalan que entre los grandes problemas de las MiPyMEs se encuentra el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados (Hornsby & Kuratko, 1990; Mathis & Jackson, 1991; Gatewood & Feild, 1987; Verser, 1987). Cabe acotar además que diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales (Huselid, 1995; Huselid et al., 1997). En este sentido, hay autores que afirman que una de las claves del éxito de las PyMEs pasa por una dirección eficaz de sus recursos humanos y que el problema más difícil de estas organizaciones radica en encontrar *“trabajadores competentes que estén motivados para su desempeño”* (McEvoy, 1984: 1).

No obstante, tanto en la práctica como en la literatura profesional sobre las MiPyMEs se presta más atención a las cuestiones relacionadas con la financiación, el marketing y la planificación, que a la gestión del capital humano (McEvoy, 1984). Sin embargo, la inadecuada e ineficiente dirección del capital humano en las empresas a menudo trae como consecuencia una baja productividad, alto descontento y rotación de los empleados (Mathis & Jackson 1991: 108). Por eso y siguiendo a McEvoy (1984: 8) *“no dar el valor requerido a la gestión del capital humano constituye la principal causa de fracaso en las PyMEs”*.

Camisón (1997: 121) pone de manifiesto cómo en Latinoamérica en general existe un escaso hábito para llevar a cabo y planificar acciones de formación en las MiPyMEs, revelándose en dos ámbitos: un reducido gasto en formación así como una minoritaria práctica de elaboración de planes estratégicos de formación concentrados además en la formación especializada para el puesto de trabajo. Además, señala el autor que un problema grave por la falta de cualificación de los trabajadores es la división del trabajo entre quienes poseen los conocimientos avanzados y quienes sólo disponen de destreza en el puesto de trabajo, lo que conduce a un alto grado de dependencia o falta de autonomía de los trabajadores. De tal manera que a la hora de poner en marcha acciones de carácter formativo lo que se persigue básicamente es provocar cambios sobre las habilidades, los conocimientos y las actitudes en el puesto de trabajo dando así solución a los problemas que generaron determinadas necesidades formativas. Autores como Clifford & Cavanagh (1985), Huang (2001), Huck & McEwen (1991), Lin (1998), Luk (1996), Pfeffer (1994), Siu & Kirby (1999) o Yusuf (1995), entre otros, ponen de manifiesto cómo la formación es una herramienta clave para las MiPyMEs de manera que puedan enfrentarse con éxito a las presiones del entorno donde se exige cada vez mayor capacidad de adaptación e innovación (Aragón et al., 2002). Siguiendo a Bee & Bee (1997) y a Knoke & Kalleberg (1994) la mayoría de los puestos de trabajo se ven afectados por una serie de factores, tales como cambios en la innovación tecnológica incremento de la competencia y la reestructuración organizacional, entre otros que inciden en la forma en que los trabajadores desarrollan sus tareas.

Quizás, a la hora de evaluar la formación en la empresa sería más adecuado hacerlo desde la óptica de un planteamiento estratégico ya que como señala Camisón (1997: 121) *“esta visión implica investigar las concordancias profundas que deben generarse entre cualificación y desarrollo del personal, cambios de actitudes y habilidades, y logro de ventajas competitivas, más que los cambios instrumentales u operativos ligados a la ejecución de las tareas”*. Además, como señala el autor la mayoría de las PyMEs no parecen entender aún el valor estratégico de la formación, ni el potencial con el que cuentan para su contribución a los objetivos de competitividad de la empresa.

Aragón & Sánchez (2003) confirman que las PyMEs exploradoras ponen un mayor énfasis en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos. No obstante, con respecto a la variable “formación” los resultados obtenidos en este estudio no son consistentes con la propuesta del modelo de Miles & Snow (1984), dado que las empresas exploradoras son las que ponen un mayor énfasis en la formación. Una explicación a estos resultados reside en que el sector de la actividad condiciona esta relación de manera que las PyMEs que pertenecen al sector industrial son las que se muestran más en la línea del planteamiento teórico analizado, a diferencia de las que pertenecen a los sectores de construcción y servicios que muestran un comportamiento más errático. Para Davidsson (1991) la capacidad que tienen los empresarios de gestionar el crecimiento empresarial se relaciona con dos características de su perfil demográfico: experiencia y formación. En este sentido Smith (1967) muestra una relación positiva entre la experiencia en dirección de empresas, la formación académica elevada de los empresarios y el crecimiento de las PyMEs. Sin embargo, a estos directivos les falta

formación en prácticas de dirección de personal y no consideran el uso generalmente aceptado de prácticas de dirección de recursos humanos como esencial para incrementar la productividad (Amba-Rao & Pendse, 1985; McEvoy, 1984).

Además, se considera que los empresarios con un nivel de formación elevado acceden más fácilmente a empleos alternativos y por lo tanto aceptan mejor los riesgos asociados al crecimiento empresarial. Por el contrario, del trabajo de Ripollés & Menguzzato (2001) se desprende que no existe asociación entre determinadas características personales de los empresarios, como formación y experiencia, con el crecimiento de las PyMEs.

## **LA SITUACION EN LA ARGENTINA PARA LAS PyMEs HOTELERAS**

Según la legislación argentina que regula la actividad hotelera (Ley N° 18.828) un alojamiento turístico es aquel establecimiento que presta al turista el servicio de alojamiento por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios y las principales tipologías de alojamiento son: hotel, hostería, motel, cabaña, albergue, hostel y apart hotel, y las categorías van de una a cinco estrellas según las dimensiones y servicios ofrecidos.

Más allá de esta reglamentación general las provincias han establecido sus propios reglamentos e inclusive algunos municipios también. Dentro de la oferta nacional de alojamientos están aquellos que poseen una organización formal con roles y funciones asignadas en forma estricta y la gran mayoría con un tipo de organización informal donde las tareas y responsabilidades no están asignadas en forma estricta, en este último caso predominan las empresas PyMEs de administración familiar.

Se calcula que más del 70% de los puestos de trabajo en la argentina son generados por PyMEs familiares y por su tamaño los miembros de la familia se encuentran con tareas de dirección y ejecución. Según el Centro de Empresas de Familia de la Argentina las empresas familiares alcanzan, en la República Argentina, una cantidad aproximada al millón de unidades; aunque por diferentes razones solamente un 30% de ellas logra tener éxito en el tiempo. Los empresarios PyME tienen ciertas características que muchas veces atentan contra la perdurabilidad de estas organizaciones en el mercado: otorgan una suerte de protección a quienes acatan su influencia que se transforma en una penalidad para quienes la rechazan, aplican el régimen de premios y castigos, actúan como poderosos y hacen notar esa dimensión de poder, y exigen absoluta lealtad a sus ideas y conceptos definiéndose como auto portadores de la única verdad constituyéndose en la única garantía de continuidad de la empresa.

Más del 90% de las empresas hoteleras argentinas se encuadran como PyMEs. El número de habitaciones promedio por establecimiento ronda las 18 y en el caso de empleados la cifra no supera los cinco. A nivel nacional para definir la condición de PyMEs en el sector de hoteles de turismo se establece que el tope máximo de unidades de habitaciones es de 130 (P.F.T.S. 2016), y en relación

al personal ocupado el Ministerio de Economía de la Nación estipula un tope máximo de 100 personas para las medianas empresas (INDEC, 2009). De estos datos se puede inferir que la oferta de alojamiento casi en su totalidad y a excepción de casos puntuales de grandes hoteles de alta categoría, está inmersa tanto en las problemáticas generales como en las ventajas y oportunidades que tienen las PyMEs a nivel nacional como internacional sumado a algunas particularidades propias del sector turístico.

Problemas asociados a la falta de financiamiento y altas tasas de interés, deficiencias en la gestión de los recursos humanos y relativas posibilidades de actualización tecnológica, también forman parte de las problemáticas que tienen que afrontar las PyMEs hoteleras de distintas regiones del país.

Por otro lado, se comprueba cada vez más que las fuentes tradicionales de éxito de las empresas, como los recursos financieros, los productos y las economías de escala pierden importancia y son menos poderosas que los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, aspectos que se tornan cada vez más vitales (Pfeffer 1994).

La concentración de esfuerzos de los empresarios por adaptarse en forma constante a las condiciones del contexto y de resolver cuestiones financieras de cierta urgencia, hacen desestimar aspectos que son claves para su competitividad y sobre los que sí pueden llegar a tener mayor control. Estos aspectos están relacionados con la gestión y organización de la empresa.

Uno de los principales aspectos a vencer es la visión cortoplacista y el cierto desconocimiento para desarrollar políticas y estrategias a mediano y largo plazo que incluyan temas referidos a la gestión de la producción, información, administración, comunicación, tecnología, relaciones con el mercado, conocimiento y capacidad de los recursos humanos.

Algunas investigaciones académicas han comprobado y demostrado que la gestión del conocimiento permite prestar un mejor servicio y lograr una mayor satisfacción de los clientes como clave para una ventaja competitiva sostenible que aumente la capacidad empresarial a través de la combinación conveniente de recursos y capacidades. Entonces, resulta necesario que los empresarios dejen de estar enfocados solo en aspectos financieros e incluyan otros aspectos relacionados con la gestión del capital intelectual. Se ha comprobado que la combinación de recurso humanos, organizativos, tecnológicos y relacionales de la empresa, abarcan todas las formas de intangibles, tanto adquiridos como creados por la empresa independientemente de si son factibles de contabilizar o no, siendo mayor que la suma de cada uno de los elementos que la integran.

El conocimiento empírico indica que algunas empresas hoteleras argentinas tienen cierto interés o están intentando trabajar en sus activos intangibles pero por ahora de forma no planificada y poco clara por la falta de herramientas concretas de aplicación en la práctica.

Además, los resultados de dicha investigación han determinado que gerentes y propietarios de las empresas hoteleras de Argentina valoran la importancia de la gestión del capital intelectual en la organización, pero desconocen cómo hacerlo en forma planificada. Actualmente no existe una herramienta o modelo que puedan aplicar en sus organizaciones y las escasas acciones que se realizan son de manera fragmentada, no respondiendo a una estrategia global.

Surgió también que las empresas no solo deben gestionar su conocimiento en forma eficiente sino cuantificarlo a través de herramientas de medición del capital intelectual organizativo conociendo las dificultades que existen para gestionar y mejorar aspectos que no son fáciles de medir por su intangibilidad.

Mientras que el capital intelectual representa los activos intangibles de una empresa hotelera con su capital “humano, estructural, relacional y tecnológico”, la gestión del conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control de los mismos.

## **COMENTARIO FINAL**

En Argentina los empresarios reconocen la importancia de los recursos humanos pero también las dificultades que se presentan a la hora de encontrar personal jerárquico y/u operativo, con experiencia y potencialidad, principalmente en aquellas empresas que buscan o han aumentado sus estándares de servicios. En el sector de los servicios además de deficiencia de los recursos humanos en aspectos relacionados con lo operacional, que son los más factibles de resolver, se suman las deficiencias en aspectos relacionales y actitudinales más difíciles de solucionar, lo que desalienta a los empresarios PyME a la hora de incorporar nuevo personal.

Algunos factores que también se relacionan con esa situación son la existencia de convenios laborales muy rígidos, la escasa competencia laboral o los mecanismos de consultoría y capacitación poco apropiada para empresas de pequeño y mediano tamaño.

La oferta de capacitación y formación de los recursos humanos ha estado orientada principalmente a capacitar al personal de los establecimientos hoteleros, pero por lo general diseñada según las características y funcionamiento de los grandes hoteles, sin considerar las realidades y limitaciones de las pequeñas empresas hoteleras que justamente son mayoría en la Argentina.

Por otro lado, muchas de las capacitaciones se refieren a temáticas operativas como por ejemplo recepción, pisos, atención telefónica, alimentos y bebidas, entre otras, desestimando temas relacionados a las tareas de los propietarios y encargados de las PyMEs hoteleras como liderazgo, motivación del personal, trabajo en equipo, entre otras.

La tecnología de la información es otro aspecto relevante para el desarrollo competitivo de las PyMEs aunque desatendido y superado por otros factores que muchos empresarios hoteleros consideran más urgentes y concretos. Ejemplo de ello es la priorización de inversiones en metros cuadrados construidos o la contratación de algún nuevo servicio o equipamiento tangible en el establecimiento, en detrimento de la inversión de tiempo y dinero en aspectos intangibles por no lograr visualizar sus beneficios.

En Argentina pareciera que existe un cierto desinterés asociado al desconocimiento por los aspectos relacionados con el desarrollo de capacidades y la creación de ventajas competitivas de mediano plazo, como la adecuada gestión de la información que justamente es la que facilita la toma de decisiones acertadas en muchas áreas. Entre las principales causas de esta situación se señalan: la falta de interlocutores válidos que logren vincular las necesidades de las empresas con instituciones y organismos innovadores, la falta de desgravaciones impositivas que alienten la innovación tecnológica, como también la ausencia de asesoramiento técnico especializado, además de un cambio de visión que debe generarse en el empresario PyME.

Según Trias de Bes (2011: 115) la función de la innovación en una empresa está bien definida y tiene un responsable concreto que por cierto no depende ni del departamento de marketing ni del de I + D. La innovación se gestiona activamente desde la dirección general y luego pasa a diversos lugares de la empresa. No obstante, un dato revelador menciona que a pesar de que el 96% de los directivos considera a la creatividad como algo fundamental para sus negocios, sólo el 23% ha logrado desarrollarla como parte integral de sus negocios reflejándose de esta manera que actualmente es una expresión más de deseo que de logros concretos.

Además de todas estas problemáticas que enfrentan las PyMEs vale mencionar que un alto porcentaje de las mismas son de carácter familiar haciendo más compleja aún su situación por lo que esto trae aparejado. Una empresa es familiar cuando una o más familias tienen una participación en la propiedad que les permite ejercer a través de sus miembros el control del gobierno de la empresa buscando la trascendencia. En Argentina el 70% de las PyMEs son familiares y están orientadas al mercado interno.

Entre sus principales particularidades se encuentra la centralización en la toma de decisiones, poca profesionalización en la conducción de la empresa, estructura piramidal con pocos niveles, relación directa entre dueños y empleados, barreras para la delegación de funciones y empowerment, y difícil separación del patrimonio de la empresa y el del dueño (Fernández 2000).

El fracaso de muchas PyMEs entonces puede relacionarse justamente con un estilo de gestión como el que describe Fernández (2000) y que podría ser mejorado mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial de esas empresas.



Estas organizaciones, en su mayoría de carácter familiar, presentan cierta vulnerabilidad tanto por aspectos internos de su organización y gestión como por aspectos externos del contexto en que se desenvuelven. La mayoría de los estudios y abordajes de las problemáticas hasta ahora estuvieron concentrados principalmente en aspectos de financiamiento, recursos humanos, tecnología e información, pero no en cuestiones referidas a la gestión del conocimiento.

En Argentina a su vez más del noventa por ciento de las empresas hoteleras son PyMEs, de carácter familiar, a cargo de empresarios que poseen una visión un tanto cortoplacista y un estilo de gestión enfocado principalmente en resultados financieros y que desestiman en su mayoría aspectos clave para lograr la competitividad, como es la organización y gestión del capital humano e intelectual.

*Agradecimiento: Este artículo forma parte del proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Quilmes “La Gestión del Capital Humano en las MilPyMEs de Alojamiento Turístico de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013)”. Identificación de prácticas y tendencias de las funciones propias de la gestión aplicadas a las personas.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albizu Gallastegui O. & Landreta Rodriguez F.** (2001) “Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica” Pirámide, Madrid
- Amba-Rao, S. & Dilip, P.** (1985) “Human Resource Compensation and Maintenance Practices”. American Journal of Small Business 22(6): 19-29
- Ansoff, H.** (1985) “¿Qué es la estrategia de la empresa?” Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Volumen V, Ediciones Orbis, Barcelona, pp. 21-40
- Aragón, A.; Bastida, F.; Calvo-Flores, A.; Casani, F.; Gallego, A.; Laffranga, J.; Larrán, M.; Lizcano, J. L.; Martínez-Abarca, C.; Mora, A. & Sánchez, J.** (2002) “Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España”. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid
- Aragón, A. & Sánchez, G.** (2003) “Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas”. Información Comercial Española. Revista de Economía 10(809): 123-125
- Aragón, A. & Sánchez, G.** (1999) “Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las pymes: un estudio empírico”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 8(2): 159-178
- Baltanás Gentil, J.** (1996) “La formación en la empresa”. Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional, Madrid
- Barro, R. J. & Lee, J. W.** (2001) “International data on educational attainment updates and implications”. Oxford Economics Papers, Londres

- Bee, F. & Bee, R.** (1997) "Training needs analysis and evaluation". Institute of Personnel and Development, Londres
- Bozbura, F. T.; Beskese, A. & Kharaman, C.** (2007) "Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP". *Expert Systems with Applications* 44(208): 1100-1112
- Bohlander, G.; Sherman, A. & Snell, S.** (2002) "Administración de recursos humanos". Thomson, Madrid
- Bucley, R. & Caple, J.** (1991) "La formación: teoría y práctica". Díaz de Santos S.A., Madrid
- Camisón, C.** (1997) "La competitividad de la pyme industrial española. Estrategias y competencias distintivas". Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Madrid
- Caredda, S. G.; D'egidio, F. & Gasperini, A.** (2004) "Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual". *Economía Industrial* 13(2): 75-89
- Carlucci, D.; Marr, B. & Schiuma, G.** (2004) "The knowledge value chain –how intellectual capital impacts business performance". *International Journal of Technology Management* 27(6-7): 575-590
- Colom, A.; Sarramona, J. & Vázquez, G.** (1994) "Estrategias de formación en la empresa". Nancea, Madrid
- Clifford, J. & Cavanagh, R.** (1985) "Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa". Ediciones Folio, Barcelona
- Davidsson, P.** (1991) "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth". *Journal of Business Venturing* 6: 405-429
- De Grip, A. & Van Loo, J.** (2002) "The economics of skills obsolescence: a review". En: De Grip, A.; Van Loo, J. & Mayhew, K. (Eds) *Research in labor economics, understanding skills obsolescence*. JAI Press, Boston, pp. 1-26
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J.** (1985) "Mercados internos de trabajo y análisis laboral". Ministerio de Trabajo, Madrid
- Fernández, E. V.** (2000) "Planeamiento para pymes Argentina. El arte de la supervivencia". Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Buenos Aires
- Freire, M. J.; Tejeiro, M. & Blazquez, F.** (2007) "Evolución de la economía de la educación y su relación con el empleo". Editorial Tórculo, Barcelona
- García, D.** (2005) "Estrategia e innovación de la pyme industrial en España". Ed. AECA, Madrid
- García Espejo, I.** (1999) "Formación en el trabajo y movilidad laboral". Papers, Madrid
- Gatewood, R. & Field, H.** (1987) "A personnel selection program for small business". *Journal of Small Business Management* 25: 16-24
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R.** (2001) "Dirección y gestión de recursos humanos". Prentice-Hall, Madrid
- Hallowell, R.** (1996) "Southwest Airlines: a case study linking employee". *Human Resource Management* Volume 35(4): 513-534
- Holt, D.** (1993) "Management principles and practices". Prentice Hall, New York
- Hornsby, J. & Kuratko, D.** (1990) "Human resource management in small business: critical issues for the 1990s". *Journal of Small Business Management* 28(3): 9-18

- Huang, T.** (2001) "The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises". Education and Training, paper National Central University, Taiwan
- Huck, J. & McEwen, T.** (1991) "Competencies needed for small business success: perceptions of Jamaican entrepreneurs". *Journal of Small Business Management* 29(2): 90-93
- Huselid, M.** (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal* 38(3): 635-672
- Huselid, M.; Jackson, S. & Schuler, R.** (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal* 40: 171-188
- INDEC – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos** (2009) "Encuesta permanente de hogares". Buenos Aires
- Koch, M. & McGrath, R.** (1996) "Improving labor productivity: human resource management policies do matter". *Strategic Management Journal* 17(9): 335-354
- Knoke, D. & Kalleberg, A.L.** (1994) "Job training in U.S. organizations". *American Sociological Review* 59: 537-546
- Lev, B.** (2001) "Intangibles: management, measurement and reporting". The Brookings Institution, Washington
- Littlewood, H.** (2004) "Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal". *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 23: 27-37
- Lin, C.** (1998) "Success factors of small -and medium- sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases". *Journal of Small Business Management* 36: 43-56
- Luk, T.** (1996) "Success in Hong-Kong: factors self-reported by successful small business owners". *Journal of Small Business Management* 36: 68-74
- Mathis, R. & Jackson, J.** (1991) "Personnel human resource management". West Publishing Company, St. Paul
- McEvoy, G.** (1984) "Small business personnel practices". *Journal of Small Business Management* 22: 1-8
- Miles, R. & Snow, C.** (1984) "Designing strategic human resources systems". *Organizational Dynamics* 13(1): 36-52
- Navas-Lopez, J. E. & Ortiz-Martin, L. A.** (2002) "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones". Civitas, Madrid
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995) "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation". Oxford University Press, Oxford
- Pfeffer, J.** (1994): "Competitive advantage through people". *California Management Review* 36: 9-28
- Polsky, D.** (1999) "Changing consequences of job separation". *Industrial and Labor Relations Review* 52(18): 565-580.
- Ripollés, M. & Menguzzato, M.** (2001) "La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: una aplicación al sector de la cerámica española". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* XI(29-30): 87-98

- Rodríguez, J. M.** (2004) "El Desarrollo Interno de los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva para la Empresa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 13(2): 96-123
- Rubio, A. & Aragón, A.** (2002) "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme". *Cuadernos de Gestión* 2(1): 49-63
- Smith, N.** (1967) "The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company". Ed. East Lansing, Michigan State University, Michigan
- Schuler, R. & Walker, J.** (1992) "Human resources strategy: Focusing on issues and actions". *Organisational Dynamics* 19(1): 4-19
- Siu, W. & Kirby, D.** (1999) "Small firm marketing: A comparison of Eastern and Western marketing practices". *Asia Pacific Journal of Management* 16: 259-274
- Tejeiro Alvarez, M.** (2010) "La gestión del capital humano, una guía de indicadores". Departamento Análisis Económico y ADE Universidad A Coruña, Barcelona
- Trías De Bes, F. & Kotler, P.** (2011) "Innovar para ganar". Ediciones Urano, Barcelona
- Verser, T.** (1987) "Owners perceptions of personnel problems in small business". *Mid-American Journal of Business* 2: 13-17
- Viedma, J.** (1992) "La excelencia empresarial española: un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas". Mc-Graw-Hill, Madrid
- Wright, P. & McMahan, G.** (1992) "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management* 18(2): 295-320
- Wright, P.; McMahan, G. & Mc Williams, A.** (1994) "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management* 5(2): 301-326
- Yusuf, A.** (1995) "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs". *Journal of Small Business Management* 33(2): 68-73
- Zahra, S. & Pearce, J.** (1990) "Research evidence on the Miles-Snow Typology". *Journal of Management* 16(4): 751-768

Recibido el 15 de diciembre de 2012

Reenviado el 02 de marzo de 2013

Aceptado el 15 de marzo de 2013

Arbitrado anónimamente