

## ARTÍCULOS ORIGINALES

# El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México

pp. 27-36

MANUEL HUMBERTO DE-LA-GARZA-CÁRDENAS<sup>a</sup>,  
MARIANA ZERÓN-FÉLIX<sup>b</sup>, YESENIA SÁNCHEZ-TOVAR<sup>c</sup>

**RESUMEN** En este artículo se estudia la relación que existe entre la gestión del recurso humano en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el noreste de México. A fin de lograr lo anterior, se aplicó un cuestionario basado en Guest, Michie, Conway y Sheehan (2003), así como en aportaciones de distintos autores. Una vez construida la base de datos, se realizó un análisis factorial para la conjunción de los factores representativos de la gestión del recurso humano y así estar en capacidad de realizar una regresión lineal múltiple con el fin de evaluar la incidencia y significatividad de cada una de las variables contempladas en el estudio. La muestra la integran 175 pequeñas y medianas empresas ubicadas en el noreste de México, particularmente en Tamaulipas, durante el 2016. Entre los principales resultados se encuentra que la gestión del recurso humano tiene una incidencia positiva y significativa en la competitividad empresarial. Sin embargo, los esfuerzos para potenciar dicho elemento van más allá de simplemente mantenerlos bien remunerados, pues se debe mantener una constante formación y capacitación del personal a fin de mejorar la contribución de ellos al resultado organizacional.

**PALABRAS CLAVE** administración del recurso humano, formación del personal, pyme.

### HISTORIA DEL ARTÍCULO

#### ¿CÓMO CITAR?:

De-la-Garza-Cárdenas, M., Zerón-Félix, M. & Sánchez-Tovar, Y. (2018). El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México. *Perspectiva Empresarial*, 5(2), 27-36. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a2>

**RECIBIDO:** 27 de noviembre de 2017  
**APROBADO:** 15 abril de 2018

#### CORRESPONDENCIA:

Manuel H. De la Garza Cárdenas.  
Dirección: Centro universitario Adolfo López Mateos, C.P. 87149. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México

*a* Doctorante en Ciencias Administrativas en Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.  
Correo electrónico: [mdelagarza@uat.edu.mx](mailto:mdelagarza@uat.edu.mx)

*b* Doctora, Jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación en Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.  
Correo electrónico: [zfmariana@docentes.uat.edu.mx](mailto:zfmariana@docentes.uat.edu.mx)

*c* Doctora, Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.  
Correo electrónico: [yesanchez@docentes.uat.edu.mx](mailto:yesanchez@docentes.uat.edu.mx)



## The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of SMES in Northeastern Mexico

**ABSTRACT** This paper studies the relationship that exists between human resource management and the competitiveness of small and medium enterprises in northeastern Mexico. For this purpose, a questionnaire was administered based on Guest, Michie, Conway and Sheehan (2003) and contributions from other authors. Once the database was set up, a factorial analysis was carried out to put together the representative factors of human resource management and thus perform a multiple linear regression to evaluate the incidence and significance of each study variable. The sample is made up of 175 small and medium-sized enterprises located in northeastern Mexico, particularly in Tamaulipas, in 2016. One of the main results is that human resource management has a positive and significant impact on business competitiveness. However, the efforts to boost this aspect go beyond keeping the staff well paid; ongoing education and training must be provided to improve their contribution to the organizational performance.

**KEYWORDS** human resource management, staff training, SME.

## O impacto da gestão do recurso humano na competitividade da PME no nordeste do México

**RESUMO** Neste trabalho é estudada a relação que existe entre a gestão do recurso humano na competitividade das pequenas e médias empresas no nordeste do México. Com a finalidade de conseguir o anterior, foi utilizado um questionário baseado em Guest, Michie, Conway e Sheehan (2003), assim como em contribuições de diferentes autores. Uma vez construída a base de dados, foi realizada uma análise fatorial para a conjunção dos fatores representativos da gestão do recurso humano para que, assim, fosse possível realizar uma regressão linear múltipla com a finalidade de avaliar a incidência e relevância de cada uma das variáveis contempladas no estudo. A mostra é integrada por 175 pequenas e médias empresas localizadas no nordeste do México, particularmente, em Tamaulipas, em 2016. Entre os principais resultados, o estudo revelou que a gestão do recurso humano tem uma incidência positiva e significativa na competitividade empresarial. Porém, os esforços para potencializar o recurso humano vão além de simplesmente mantê-lo bem remunerado, pois é necessário manter uma constante formação e capacitação com a finalidade de melhorar a contribuição deles ao resultado organizacional.

**PALAVRAS CHAVE** administração do recurso humano, formação do pessoal, PME.

### ¿CÓMO CITO EL ARTÍCULO? HOW TO CITE THIS PAPER?

#### CHICAGO:

De-la-Garza-Cárdenas, Manuel, Zerón-Félix, Mariana y Sánchez-Tovar, Yesenia. 2018. "El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México". *Perspectiva Empresarial* 5(2): 27-36. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a2>

#### MLA:

De-la-Garza-Cárdenas, Manuel, Zerón-Félix, Mariana y Sánchez-Tovar, Yesenia. "El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México". *Perspectiva Empresarial* 5.2 (2018): 27-36. Digital. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a2>

## Introducción

De manera tradicional se ha considerado a las empresas como una entidad que busca la maximización económica (Crook, Combs, Ketchen y Aguinis, 2012; Jensen y Meckling, 1976, Canner Edition (Modern Library, New York, 1937. Además, las organizaciones que contaban con un rendimiento económico superior se aceptaban como exitosas con relación a los demás elementos que colaboraban para esta finalidad, ya que resultaban beneficiadas en la misma medida sin prestarles mayor atención a estos (Crook, Todd, Combs, Woehr y Ketchen, 2011).

Sin embargo, en las últimas décadas, dentro del estudio académico de las empresas se ha acrecentado la atención que recibe el factor humano en las organizaciones, pues este es un elemento diferenciador entre las distintas unidades económicas (Banks y Kepes, 2015; Nelson, 1991), e inclusive llega a ser fuente de ventaja competitiva al ser el núcleo de actividades clave como la innovación, la investigación y el desarrollo, los procesos productivos e, incluso, la implementación de la estrategia (Bezzina, Cassar, Tracz-Krupa, Przytuła y Tipurić, 2017; Kianto, Sáenz y Aramburu, 2017).

La gestión del capital humano ha adquirido una mayor relevancia al considerarse como un elemento de carácter estratégico y tratarse como tal (Marco-Lajara y Úbeda-García, 2013); además, es un elemento ligado con el desempeño de las empresas (Crook et al., 2011; Gong, Law, Chang y Xin, 2009). Sin embargo, la gestión va más allá de simplemente encontrar una relación entre las variables del estudio, ya que es necesario analizar lo que hay dentro de la caja negra a fin de maximizar los resultados (Gong et al., 2009).

Por otra parte, la zona norte de México se caracteriza por la amplia diversidad de actividades económicas que se realizan en ese territorio, además de contar con un fuerte intercambio comercial con Estados Unidos (Gómez-, Chávez del Campo y Chávez, 2016). Sin embargo, Tamaulipas es un estado mexicano que no ha desarrollado una amplia variedad de fuertes industrias que generen una dinámica de mayor competencia y sostiene gran parte de su actividad económica en las pequeñas y medianas empresas (Sánchez, Zerón y Mendoza, 2015).

El tejido empresarial tamaulipeco se concentra en dos polos: (a) frontera con la industria maquiladora, y (b) sur con la industria petroquímica (Bartorila y Cansino, 2017; Villarreal, 2015);

dichas zonas son las de mayor desarrollo y crecimiento en el estado.

Las industrias representativas obligan a las demás empresas, especialmente a las pymes, a desarrollar capacidades que favorezcan la competitividad, y sobre todo a explotar capacidades con base en activos intangibles (Almazán, Félix y Tovar, 2015).

Uno de estos elementos es la gestión del recurso humano, pues llega a ser un activo diferenciador entre las distintas empresas y a ser fuente de desempeños superiores a la media del sector (Crook et al., 2011; Gutiérrez y Almanza, 2016). Es por esto que se establece como objetivo analizar el impacto de la gestión del capital humano en la competitividad de las empresas tamaulipecas.

A fin de cumplir con lo anterior, el trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta una sección destinada a la revisión de la literatura que explora los trabajos empíricos que sirven como antecedente al presente estudio. La sección "Método" describe la metodología cuantitativa aplicada, mientras que los resultados se describen en la sección homónima. Finalmente, se presenta la sección "Conclusiones", en la que se realiza un contraste entre los resultados del estudio y los artículos utilizados como referencia.

## Revisión de la literatura

La competitividad es un concepto multidimensional que se ha estudiado por un largo periodo de tiempo en la literatura, tanto teórica como empíricamente (Martínez, Charterina y Araujo, 2010; Stojcic, Hashi y Telhaj, 2013). El propósito de esta investigación es desarrollar un modelo explicativo de la competitividad empresarial a partir de factores internos a la empresa. Para ello se identifican los factores de competitividad más importantes en el caso de las empresas manufactureras vascas, así como las variables que permiten caracterizarlos, utilizando técnicas cualitativas basadas en entrevistas con directivos. Los factores resultantes son las capacidades directivas, las capacidades de innovación, las capacidades de marketing y las capacidades de calidad. Tras analizar estos factores bajo la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR. Dicho elemento se puede analizar en distintos niveles (empresa, industria y nacional) (Solleiro y Castañón, 2005; Subramanian y Reddy, 2012).

Este término se refiere a la habilidad o capacidad que tiene la organización para rivalizar con otras compañías dentro de una misma industria o sector; la competencia entre las unidades económicas crea una dinámica que resulta en que las empresas logren posiciones que reditúen en mejores resultados (tanto financieros como operativos y de mercado) (Gutiérrez y Almanza, 2016; Kovacs, 2012; Mora, Vera y Melgarejo, 2015)2012; Mora, Vera, & Melgarejo, 2015.

Cuando distintas empresas competitivas se encuentran en una industria se genera una mayor competencia, lo cual obliga a las demás organizaciones a competir de mejor manera, de lo contrario se verán obligadas a salir del mercado, lo que restringe la oportunidad de obtener mejores resultados (Caballero, Hoshi y Kashyap, 2008; Fukuda y Nakamura, 2011; McGowan, Andrews y Millot, 2016).

Lo anterior se refleja en un mejor desempeño en los mercados y en la productividad agregada del sector. Además, la competitividad empresarial resulta en distintos elementos, tales como mejores procesos productivos, mayores cuotas de mercado y clientes satisfechos, entre otros (Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2013; Stojcic et al., 2013).

En este sentido, el concepto de *competitividad* ofrece la posibilidad de concebir la empresa no solo como un agente concentrado en la maximización del beneficio futuro, sino también a partir de otros elementos que permitirán lograr beneficios no financieros y de largo plazo (Mora et al., 2015; Stojcic et al., 2013)

Por otra parte, los sectores con bajos niveles de competitividad son un entorno que favorece la proliferación de empresas con capacidades pobres para competir, es decir, son organizaciones que se encuentran estancadas y no buscan mejorar en sus actividades, lo que abre la posibilidad para que una empresa competitiva acapare de forma importante el mercado (Imai, 2016; Shen y Chen, 2017; Tan, Huang y Woo, 2016; Urionabarrenetxea, García-Merino, San-Jose y Retolaza, 2017).

Al profundizar en la idea anterior, la baja competitividad favorece que las empresas generen una baja en la productividad sectorial. Esto, además, al restar recursos o factores productivos y competir de forma directa con empresas promedio, debido a que rivalizan en el mercado laboral, así como en el mercado de bienes o servicios y en los mercados financieros (Andrews, Criscuolo y Gal, 2016; McGowan, Andrews y Millot, 2017).

El análisis de la competitividad a nivel empresa puede entenderse al utilizar como marco de referencia la perspectiva basada en recursos, la cual plantea que tanto los elementos físicos como los intangibles se configuran y explotan a fin de lograr como resultado posiciones que otorguen un beneficio mayor que la media del sector (Ferreira, Marques y Azevedo, 2011; Gupta, Malhotra, Czinkota y Foroudi, 2016; Peña-Vinces, Casanova, Guillen y Urbano, 2017).

Esta perspectiva permite considerar la competitividad como la relación entre la eficiencia en el manejo de actividades relacionadas en los niveles administrativos (estrategia, inversión y gestión, entre otros), y operativos (costos, producción y calidad, entre otros), y el resultado empresarial, financiero o no financiero (como la cuota de mercado); esto puede ayudar a realizar comparaciones entre organizaciones en una misma industria (Sauka, 2014; Stojcic et al., 2013; Subramanian y Reddy, 2012).

La visión basada en recursos es una teoría que reconoce la importancia de los elementos internos de las organizaciones y, pese a que el desempeño empresarial depende del producto o servicio que ofrezca en el mercado, sostiene que a las empresas las impulsan los recursos con los que cuenta y las habilidades para configurarlos con el fin de aplicar la estrategia trazada; estas habilidades son idiosincráticas a las empresas y, por tanto, son raras, inimitables y valiosas (Banks y Kepes, 2015; Low y Lee, 2014).

La construcción de una empresa y de sus actividades en torno a los recursos, capacidades y habilidades particulares, generan que la combinación entre materiales, maquinaria, tecnología y recursos humanos, entre otros, sea la piedra angular de la estrategia empresarial, es decir, las decisiones de carácter estratégico deben estar alineadas para que los intangibles exploten de la mejor manera los elementos tangibles (Low y Lee, 2014).

Al continuar con esta perspectiva, resulta útil tomarla como referencia para utilizar la gestión del recurso humano como una variable explicativa del éxito empresarial, en este caso de altos niveles competitivos. La gestión del capital humano corresponde al conocimiento y las habilidades que aplican de forma concreta los individuos en las organizaciones, así como el compromiso, las creencias y los valores que crean una empatía entre empleado y empresa (Gong et al., 2009).

Además, este elemento forma parte de los elementos intangibles, los cuales son los que

potencian los recursos tangibles de la empresa (Crook et al., 2011; Grant, 1996) y es uno de los factores que llegan a ser un componente base para el desarrollo de competencias que lleven a las organizaciones a mejorar distintos procesos que tengan como resultado optimizar los resultados (Ostroff y Bowen, 2016).

En primera instancia, el recurso humano resulta ser un elemento heterogéneo entre las empresas y puede llegar a ser un elemento que reúna las características de raro, valioso y difícil de copiar; este elemento, en conjunto, con una adecuada gestión, y dada su complejidad, es una fuente para lograr mejores resultados al cambiar la calidad de las salidas de los distintos procesos de la organización (Crook et al., 2011; Ostroff y Bowen, 2016).

Cabe mencionar que existe una fuerte crítica en la literatura sobre aceptar totalmente al capital humano como un elemento generador de ventaja competitiva contemplado en la visión basada en recursos, ya que dicho factor no es inmóvil, es decir, dicho recurso puede transitar con cierta facilidad de una organización a otra (Banks y Kepes, 2015; Crook et al., 2011).

Sin embargo, la academia respalda este recurso al afirmar que la característica de la movilidad encuentra su origen en las fallas de los mercados de los factores productivos y, aun así, ayuda a formar un camino en las organizaciones a lo largo del tiempo, generar mejores resultados empresariales y transformarse en un elemento al que se le deba prestar atención (Crook et al., 2011; Nyberg, Moliterno, Hale y Lepak, 2014)

Dentro de la gestión estratégica del recurso humano se han incluido distintos elementos tales como la formación (Davies y Gould-Williams, 2005; Skaggs y Youndt, 2004; Van Iddekinge et al., 2009; Wright, McCormick, Sherman y McMahan, 1999); desenvolvimiento (Alfes, Shantz, Truss y Soane, 2013; Davies y Gould-Williams, 2005); selección del personal (Rich, Lepine y Crawford, 2010; Van Iddekinge et al., 2009; Wright et al., 1999); compensación (Beltrán, Escrig, Bou y Roca, 2013; Wright et al., 1999); respaldo (Alfes et al., 2013; Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986); y compromiso del empleado (Alfes et al., 2013).

Con base en la revisión de la literatura anterior es que se propone la siguiente hipótesis: H1: La gestión estratégica del recurso humano tiene

un efecto positivo y significativo en la competitividad empresarial.

## Método

Con la finalidad de determinar el impacto de la gestión del capital humano en la competitividad de las pymes tamaulipecas se utilizó un enfoque cuantitativo y de alcance causal. Es un estudio transversal, ya que se recabó solo una observación por unidad analizada durante un momento en el tiempo.

Para el análisis empírico, el universo objeto de este estudio fueron las pequeñas y medianas empresas de Tamaulipas. De acuerdo con los datos obtenidos del Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, el estado cuenta con 128 738 unidades económicas de estas características. La muestra estuvo compuesta por 188 empresas, con un error de muestreo del 6%, y un nivel de confianza del 90%. Una vez se eliminaron las encuestas inválidas se obtuvieron 175 observaciones para el estudio.

El cuestionario se aplicó a los gerentes o dueños de las empresas con la finalidad de obtener una visión completa de la organización. El instrumento se basa en la propuesta de Guest et al. (2003), y se le adicionaron ítems tomados de Davies y Gould-Williams (2005), Eisenberger et al., (1986) y Rich et al. (2010), con la finalidad de complementar la medición de las variables. Cabe señalar que dichos constructos se validaron en los estudios referidos, sin embargo, en la presente investigación se efectuó un análisis factorial a fin de conocer la estructura que subyace a los datos recabados y validar así los constructos planteados; dicha información se describe en el apartado siguiente.

El instrumento se compone de un total de 39 ítems distribuidos de la siguiente forma: 12 reactivos para medir la competitividad empresarial y 27 para medir la gestión del recurso humano; la sección de la variable independiente contempla los constructos relacionados con entrenamiento, desenvolvimiento, compromiso del empleado, selección del personal, compensación y respaldo institucional. Una vez se obtienen los datos válidos, se realiza un análisis factorial con la intención de simplificar la información mediante la agrupación de los distintos ítems en factores que se adecúen a los análisis posteriores.

## Resultados

Como primer paso, se determinó la estructura que mantiene los datos obtenidos, lo que ayuda a validar la información recolectada. Para esto, la técnica utilizada fue el análisis de componentes principales con rotación Varimax; mediante esta se corroboraron los elementos que integran la gestión del capital humano para este estudio en

particular. Por medio de este análisis se decidió desechar siete ítems de la sección de “Gestión del recurso humano” que no cumplieran con las cargas factoriales mínimas aceptables (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). El análisis es válido al obtener una puntuación de KMO de 0,892 y una significatividad (test de esfericidad de Barlett) de 0,000.

**TABLA 1.** Matriz de componentes rotados

ÍTEM	COMPONENTE					ALFA DE CRONBACH
	FORMACIÓN Y DESENVOLVIMIENTO	COMPENSACIÓN	SELECCIÓN	COMPROMISO	ESTRUCTURA	
Trabajo en equipo	0,829	0,202	-0,014	0,121	-0,074	
Equipos autónomos para tareas específicas	0,681	0,357	0,218	0,032	0,230	
Programas para el desarrollo de habilidades gerenciales	0,667	0,159	0,360	0,190	0,195	
Programas de formación para recién ingresados	0,642	0,234	0,439	0,178	0,165	0,887
Inversión en la formación de RH	0,634	0,193	0,332	0,177	0,057	
Fomento de trabajo en equipo	0,603	0,159	0,056	0,508	-0,178	
Oferta de formación	0,513	0,125	0,450	0,340	0,070	
Sistemas de remuneración con base en desempeño	0,285	0,773	0,181	,188	-0,031	
Incrementos de productividad	0,130	0,717	0,173	0,185	0,001	0,828
Sistema de evaluación de rendimiento	0,248	0,692	0,242	0,054	0,295	
Retribución con base en habilidades y conocimientos	0,363	0,661	0,188	0,135	-0,027	
Selección de acuerdo con el puesto ofertado	0,134	0,236	0,798	0,200	-0,094	
Selección de candidatos con base en habilidades	0,255	0,241	0,798	0,103	0,001	0,783
Importancia en los procesos de selección	0,463	0,118	0,551	0,017	0,008	
Fomento a la proactividad del empleado	0,227	0,227	0,179	0,805	0,056	
Participación de los empleados en las decisiones empresariales	0,341	-0,043	0,246	0,728	0,148	0,742
Clima de cooperación y confianza	0,056	0,454	0,301	0,601	-0,031	
Rotación del personal	-0,020	0,450	-0,202	0,545	-0,011	
Diferencia de estatus	0,088	-0,016	0,019	0,044	0,864	
Relación entre empleados operativos y directivos	0,027	0,083	-0,056	0,019	0,814	0,628

Nota. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización Varimax con Kaiser.

Con base en los resultados del análisis factorial se optó por desechar el factor “Estructura”, ya que solo lo conforman dos ítems y, además, no cuenta con un nivel aceptable de Alfa de Cronbach. De los factores restantes, “Formación” y “Desenvolvimiento de los trabajadores” se unificaron, de modo que formaron el factor más importante en este análisis al contener un 45,9% de la varianza.

El resto de factores, “Compensación”, “Selección” y “Compromiso”, se mantuvieron íntegros. De esta manera, el factor “Formación” y “Desenvolvimiento”, así como los mencionados cuentan con valores aceptables para que sean conformados en variables independientes que ayuden a medir el impacto en la competitividad empresarial.

Una vez se aplicó la técnica de regresión lineal múltiple se obtuvieron los resultados que se resumen en la tabla 2. En primera instancia, se observa que el modelo explica un 23,4% del cambio en la variable dependiente, es decir, para este estudio una variación en la competitividad de las empresas se explica en un 23% por la gestión del recurso humano, lo cual deja el restante 77% a otro tipo de elemento no considerado en el estudio, como, por ejemplo, el uso de tecnología o el tipo de estrategia empresarial.

Por otra parte, el modelo en su conjunto es estadísticamente significativo, puesto que toma un  $p$ -valor de 0,000, por tanto, los resultados pueden tomarse como válidos y proceder a analizar el comportamiento de cada una de las variables. De manera general, y respaldado con los resultados empíricos, se observa que las variables independientes (“Formación” y “Desenvolvimiento”, “Compensación”, “Selección” y “Compromiso”) tienen un efecto positivo en la competitividad, al mostrar coeficientes con este signo (+), como se muestra en la tabla 2.

Sin embargo, al analizar el  $p$ -valor de cada una de las variables explicativas se encuentra que “Compensación” excede el valor mínimo de significatividad ( $p < 0,05$ ) al presentar un  $p$ -valor de 0,557, por tanto, para este estudio no se puede tomar como un elemento que incida en la “Competitividad”, ya que la relación encontrada puede ser derivada del conjunto de datos. Finalmente, en conformidad con los coeficientes tipificados, la “Formación” y el “Desenvolvimiento” del empleado es el factor con mayor peso en el modelo, seguido por la “Selección” y, finalmente, el “Compromiso”.

## Conclusiones

Los resultados anteriores arrojan evidencia que apoya parcialmente la hipótesis según la cual la gestión del capital humano tiene un efecto positivo y significativo en la competitividad empresarial. Esto se debe a que el tejido empresarial tamaulipeco no se caracteriza por un fuerte desarrollo tecnológico o de innovación, sino que centra sus esfuerzos en sectores como, por ejemplo, el comercio, la industria manufacturera y los servicios.

Es necesario destacar que la variable “Compensación” no resultó significativa, por lo que no existe evidencia suficiente que permita aseverar que dicho elemento es fundamental para que las empresas presenten un mejor desempeño competitivo en su industria.

Por otra parte, los resultados concuerdan parcialmente con estudios empíricos anteriores (Alfes et al., 2013; Davies y Gould-Williams, 2005; Skaggs y Youndt, 2004; Van Iddekinge et al., 2009; Wright et al., 1999), los cuales sostienen que la formación del personal, así como el desenvolvimiento de su trabajo, son los elementos de mayor

**TABLA 2.** Resumen del modelo de regresión lineal

	b	ERROR TIP.	B	P
Constante	-.062	0,079		
Formación y desenvolvimiento	0,366	0,078	0,359	0,000
Compensación	0,046	0,078	0,045	0,557
Selección	0,250	0,078	0,245	0,002
Compromiso	0,216	0,080	0,208	0,008
$R^2 = 0,234$ ; $\Delta R^2 = 0,211$ ; $p$ -valor = 0,000				

**Nota.** b = valor del parámetro; B = valor del parámetro tipificado; p = significatividad de la variable;  $R^2$  = varianza explicada por el modelo;  $\Delta R^2$  = valor de  $R^2$  corregido.

importancia en cuanto a la gestión del capital humano.

Lo anterior va en la misma dirección a la aseveración de Crook et al. (2011) quienes sostienen que a fin de que una organización sea competitiva, no solo debe contar con el recurso humano adecuado, sino también buscar desarrollarlo; lo anterior se logra a través de la formación y la capacitación continua.

Esto tiene sentido si se remarca que Tamaulipas es un estado que cuenta con un sector maquilador importante, industria que no requiere una mayor tecnificación, lo que deja una brecha para que el desarrollo de los intangibles ocupe un mayor peso en la generación de resultados empresariales. En este sentido, las mejores prácticas de gestión del recurso humano significan una fuente de ventaja competitiva en la región, en especial, la de la formación de un capital humano de alto desempeño.

## Referencias

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. y Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Almazán, H. de la G., Félix, M. Z. y Tovar, Y. S. (2015). El capital intelectual y su importancia en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del Centro del Estado de Tamaulipas, México. *Revista Nacional de Administración*, 6(1), 63-80.
- Andrews, D., Criscuolo, C. y Gal, P. (2016). The best versus the rest: the global productivity slowdown, divergence across firms and the role of public policy. París: OECD Publishing.
- Banks, G. C. y Kepes, S. (2015). The influence of internal HRM activity fit on the dynamics within the "black box". *Human Resource Management Review*, 25(4), 352-367. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.02.002>
- Bartorila, M. Á. y Cansino, R. I. L. (2017). La industria petrolera y la modernidad: transformaciones urbanas en Tampico-Madero, Tamaulipas, México. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 11(14). Recuperado de <http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/63>
- Beltrán, I., Escrig, A. B., Bou, J. C. y Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 221-237. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.10.002>
- Bezzina, F., Cassar, V., Tracz-Krupa, K., Przytuła, S. y Tipurić, D. (2017). Evidence-based human resource management practices in three EU developing member states: can managers tell truth from fallacy? *European Management Journal*, 35(5), 688-700. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.010>
- Caballero, R. J., Hoshi, T. y Kashyap, A. K. (2008). Zombie lending and depressed restructuring in Japan. *American Economic Review*, 98(5), 1943-1977. doi: <https://doi.org/10.1257/aer.98.5.1943>
- Crook, T., Combs, J., Ketchen, D. y Aguinis, H. (2012). Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27, 63-79. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0008>
- Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D. y Ketchen, D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *The Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456. doi: <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Davies, F. M. y Gould-Williams, J. S. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/01471903042000339392>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ferreira, J. J., Marques, C. S. y Azevedo, C. (2011). Competitiveness, resources, and capabilities: empirical evidence from retail banking. *Service Business*, 5(4), 313-337. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0117-7>
- Fukuda, S. y Nakamura, J. (2011). Why did "Zombie" firms recover in Japan? *World Economy*, 34(7), 1124-1137. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2011.01368.x>
- Gómez-Zaldívar, M., Chávez-Martín del Campo, J. C. y Chávez, M. T. M. (2016). *Complejidad económica y crecimiento regional, evidencia de la economía Mexicana*. Ciudad de México, México: Banco de México.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. y Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-275. doi: <https://doi.org/10.1037/a0013116>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*,



- 17(s2), 109-122. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. y Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M. y Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: a consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Gutiérrez Rodríguez, R. E. y Almanza, C. A. (2016). Una aproximación a la caracterización competitiva de los sectores productivos industrial y floricultor del municipio de Madrid Cundinamarca, Colombia. *Suma de Negocios*, 7(16), 82-93. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.006>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. España: Prentice Hall.
- Imai, K. (2016). A panel study of zombie SMEs in Japan: identification, borrowing and investment behavior. *Journal of the Japanese and International Economies*, 39, 91-107. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2015.12.001>
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kianto, A., Sáenz, J. y Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81(Supplement c), 11-20. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kovacs, Z. (2012). The key to competitiveness: forecast. *Acta Oeconomica*, 62(4), 505-518. doi: <https://doi.org/10.1556/AOecon.62.2012.4.5>
- Low, J. M. W. y Lee, B. K. (2014). Effects of internal resources on airline competitiveness. *Journal of Air Transport Management*, 36(Supplement c), 23-32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.12.001>
- Madhok, A. y Marques, R. (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 77-81. doi: <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.002>
- Marco-Lajara, B. y Úbeda-García, M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: an introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35(Supplement c), 339-347. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.006>
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. doi: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- McGowan, A., Andrews, D. y Millot, V. (2016). *The walking dead? zombie firms and productivity performance in OECD countries*. OECD Economics Department Working Papers.
- McGowan, A., Andrews, D. y Millot, V. (2017). *Insolvency regimes, zombie firms and capital reallocation* (OECD Economics Department Working Papers). París: Organisation for Economic Co-operation and Development. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org/content/workingpaper/5a16beda-en>
- Mora, E. H., Vera, M. A. y Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(s2), 61-74. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D. y Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206312458703>
- Ostroff, C. y Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Peña-Vinces, J. C., Casanova, L., Guillen, J. y Urbano, D. (2017). International competitiveness of small and medium-sized enterprises: Peru, a Latin-American emerging market. *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(1), 150-169. doi: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2016.1156525>
- Rich, B. L., Lepine, J. A. y Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Sánchez, Y., Zerón, M. y Mendoza, G. (2015). Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de tamaulipas en México. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55. doi: <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.337>
- Santos, M. L., del Río, A. B., Suárez, L. y Díaz Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>
- Sauka, A. (2014). Measuring the competitiveness of Latvian companies. *Baltic Journal of Economics*, 14(1-2), 140-158. doi: <https://doi.org/10.1080/1406099X.2014.995421>

- Shen, G. y Chen, B. (2017). Zombie firms and over-capacity in Chinese manufacturing. *China Economic Review*, 44, 327-342. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2017.05.008>
- Skaggs, B. C. y Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: a customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25(1), 85-99. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.365>
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Stojcic, N., Hashi, I. y Telhaj, S. (2013). Restructuring and competitiveness empirical evidence on firm behavior in new EU member States and candidate countries. *Eastern European Economics*, 51(4), 84-107. doi: <https://doi.org/10.2753/EEE0012-8775510404>
- Subramanian, S. y Reddy, V. N. (2012). Corporate governance disclosures and international competitiveness: a study of Indian firms. *Asian Business & Management*, 11(2), 195-218. doi: <https://doi.org/10.1057/abm.2012.1>
- Tan, Y., Huang, Y. y Woo, W. T. (2016). Zombie firms and the crowding-out of private investment in China. *Asian Economic Papers*, 15(3), 32-55. doi: [https://doi.org/10.1162/ASEP\\_a\\_00474](https://doi.org/10.1162/ASEP_a_00474)
- Urionabarrenetxea, S., Garcia-Merino, J. D., San-Jose, L. y Retolaza, J. L. (2017). Living with zombie companies: do we know where the threat lies? *European Management Journal*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.05.005>
- Van Iddekinge, C. H., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Blass, F. R., Heetderks, T. D. y Perryman, A. A. (2009). Effects of selection and training on unit-level performance over time: a latent growth modeling approach. *The Journal of Applied Psychology*, 94(4), 829-843. doi: <https://doi.org/10.1037/a0014453>
- Villarreal, C. C. (2015). El lustro perdido de la Industria manufacturera fronteriza. *CULCYT*, 0(34). Recuperado de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/314>
- Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S. y McMahon, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 551-571.