

# ¿Cómo gestionan las empresas emprendoras los recursos humanos? El caso de REDUR

## How do entrepreneurial firms manage human resources? The REDUR case

M.<sup>a</sup> ISABEL DELGADO PIÑA\*

LUIS GÓMEZ MARTÍNEZ

ANA MARÍA ROMERO MARTÍNEZ

ELENA VÁZQUEZ INCHAUSTI

*Dpto. de Organización de Empresa  
Universidad Complutense de Madrid*

*Recibido en febrero de 2007; aceptado en mayo de 2007*

### Resumen:

*En este trabajo se analiza la dirección de los recursos humanos en una empresa familiar y emprendedora, REDUR. En concreto, analizamos las características y los principales problemas en esta área a lo largo de la vida de la empresa. Actualmente REDUR se encuentra en su etapa de crecimiento. El estudio realizado nos ha permitido saber que la gestión de recursos humanos va adquiriendo un carácter más formal y que la formación y la contratación son las prácticas más importantes. Precisamente, en lo que se refiere a estas prácticas, destaca la utilización de la grafología, como técnica para seleccionar al personal, y la importancia de la socialización. Esto se puede deber a que las empresas en crecimiento priorizan el ajuste persona-organización.*

### Palabras clave:

*Empresa familiar, entrepreneurship, dirección de recursos humanos y ciclo de vida.*

### Abstract:

*This paper analyzes the human resources management in a familiar and entrepreneurial company, REDUR. Specifically, it is analyzed the characteristics and the main problems of the human resources area along the company's cycle of life. Nowadays, REDUR is in the growth stage. The work shows that the human resources management goes becoming more formal and that formation and selection are the most important practices. Exactly, in which refers to these practices, they use graphology, as technique to select personal, and they consider especially important the socialization. The reason can be that businesses in growth emphasize person-organization fit.*

---

\* La dirección de contacto es: María Isabel Delgado Piña, Dpto. de Organización de Empresa, Universidad Complutense de Madrid: Campus de Somosaguas, 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid), e-mail: [maribel@ccee.ucm.es](mailto:maribel@ccee.ucm.es)

**Key words:**

*Familiar businesses, entrepreneurship, human resource management and cycle of life.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha habido un interés creciente por relacionar dos campos de estudio: el *Entrepreneurship* y la Dirección de Recursos Humanos (DRH). Una vez que se crea una nueva empresa y contrata a sus primeros empleados, la función de recursos humanos empieza a trabajar y es clave para el éxito de dicha empresa (Baron, 2003; p. 253). Los emprendedores que no sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados y, en general, fracasarán a la hora de maximizar el valor del capital humano —con consecuencias nefastas para su supervivencia—. Aunque resulta evidente que la gestión del personal en las empresas de nueva creación tiene que ser diferente a la que se hace en las empresas ya establecidas, no hay mucha investigación sobre las primeras. En concreto, no hay evidencia suficiente sobre las prácticas de recursos humanos que emplean, sobre la forma en que las integran y sobre la evolución de las mismas cuando estas nuevas empresas crecen (Aldrich, 1999; Cardon y Stevens, 2004).

El interés de este trabajo se centra en este último punto, esto es, en el cambio que experimentan las prácticas de recursos humanos a medida que las empresas crecen. En concreto, tres son los interrogantes que se van a tratar:

1. ¿En la etapa de crecimiento los problemas de recursos humanos son importantes?
2. ¿En esta etapa existen unos problemas de recursos humanos propios y distintos a los que se presentan en otras etapas?
3. ¿Cómo deberían gestionarse las distintas prácticas de recursos humanos cuando la empresa está en su etapa de crecimiento?

La escasa investigación en este ámbito ha llevado a desarrollar un estudio de carácter cualitativo a partir del análisis de un caso, como primera aproximación al problema. En este sentido, se analiza el caso de REDUR, una empresa familiar emprendedora que se encuentra en proceso de crecimiento. La elección de REDUR se ha hecho porque lleva diez años consecutivos dentro del ranking Europe's 500 de empresas emprendedoras, entendiéndose como tales aquellas que más empleo crean. REDUR es una de las más importantes empresas de distribución, transporte y logística de España y opera en la Península Ibérica y el resto de Europa.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

No existe una definición única acerca de lo que significa ser una empresa emprendedora. Algunos autores asocian el carácter emprendedor con el tamaño y la edad, considerando emprendedoras a aquellas empresas que son pequeñas (Aldrich y Fiol, 1994; Bruderl y Schussler, 1990; Ranger-Moore, 1997) y jóvenes (Hannan y Freeman, 1984; Stinchcombe, 1965). Sin embargo, ni todas las empresas pequeñas y/o jóvenes son nece-

sariamente emprendedoras, ni todas las grandes y/o viejas dejan de serlo (Cardon y Stevens, 2004). Otros trabajos consideran clave el crecimiento para distinguir a las empresas emprendedoras de las que no lo son (Rutherford, Buller y McMullen, 2003). En este estudio los autores nos adscribimos a esta línea de pensamiento y entendemos que una empresa emprendedora es aquella que se encuentra en crecimiento.

Hay poca evidencia sobre el modo en que se gestionan las empresas emprendedoras y, en concreto, sobre el modo en que estas empresas gestionan sus recursos humanos. Empieza a haber estudios que analizan determinadas prácticas como el reclutamiento (ejemplo, Heneman y Berkley, 1999; Heneman *et al.*, 2000; Klaas *et al.*, 2000; Williamson, 2000) o la retribución en empresas pequeñas (ejemplo, Chandler *et al.*, 2000; Balkin y Logan, 1988). Sin embargo, estos trabajos presentan dos problemas: por una parte, el de la arbitrariedad a la hora de definir el tamaño y, por otra, el hecho de que ni el crecimiento ni la edad suelen ser tenidos en cuenta en estos trabajos. La perspectiva del ciclo de vida, al incorporar las tres variables —tamaño, edad y crecimiento— puede ser un marco de estudio válido para analizar la gestión del personal en empresas en su etapa emprendedora o de crecimiento.

Las teorías o modelos del ciclo de vida se han centrado en analizar las características de las organizaciones y los distintos problemas a los que se enfrentan a lo largo del tiempo (Kazanjian, 1988; Quinn y Cameron, 1983; Churchill y Lewis, 1983). Se han desarrollado distintos modelos en un intento de etiquetar y explicar los diversos estados de desarrollo por los que podría pasar una organización. En términos generales, estos modelos sugieren que las organizaciones podrían progresar de forma secuencial a través de una serie de etapas (por ejemplo, nacimiento, crecimiento, madurez...). Además, algunos de estos modelos sugieren que cada etapa se asocia con un conjunto único de problemas: financieros, comerciales, estratégicos, de recursos humanos...

En lo que se refiere a los problemas vinculados con el personal, hay algunos estudios que señalan que la importancia que se da a los problemas de recursos humanos, entre otros problemas, varía según la etapa del ciclo de vida. Sin embargo, estos trabajos no coinciden en la etapa donde estos problemas se presentan con más fuerza. Algunos estudios muestran que, aunque los problemas de personal están presentes a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida, son más importantes en la etapa inicial y en la de crecimiento (Kazanjian, 1988; Terpstra y Olson, 1993). Por el contrario, otros consideran que es en la etapa de estabilidad o de madurez donde la gestión del personal es más relevante (Dodge y Robbins, 1992; Hanks y Chandler, 1994). En concreto, en un estudio sobre patrones de especialización funcional en empresas de alta tecnología, Hanks y Chandler (1994) encuentran que la especialización en la función de personal se produce en la etapa de madurez. Finalmente, y a diferencia de los estudios mencionados, Dodge, Fullerton y Robbins (1994) no encuentran que la incidencia de los problemas de personal difiera de forma significativa en etapas iniciales o posteriores en la evolución de la organización.

Existe otro grupo de trabajos que han estudiado los problemas específicos de recursos humanos con que se pueden encontrar las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida. En este sentido, Baird y Meshoulam (1988) desarrollaron un modelo teórico en el que analizaron la relación de ajuste entre la DRH y la etapa de desarrollo de la organización. En concreto, propusieron cinco etapas: iniciación, crecimiento funcional, crecimiento controlado, integración funcional e integración estratégica. Para cada una de ellas descri-

bieron las principales preocupaciones en DRH. En la etapa de iniciación, el principal responsable de gestionar el personal es el fundador/propietario que se centra en una gama limitada de prácticas como la gestión de las nóminas, la contratación y los despidos. A medida que la empresa experimenta un mayor crecimiento, empieza a ser necesario formalizar el área de recursos humanos y disponer de especialistas en dicho área. En estas etapas de mayor crecimiento, las preocupaciones son: el desarrollo del personal, gestionar el papeleo diario y la gestión de la retribución. Cuando la organización madura adquieren importancia otras prácticas de recursos humanos como la evaluación del desempeño, las relaciones laborales y las políticas de igualdad. Además es en esta etapa cuando hay una mayor integración de las prácticas de recursos humanos entre sí y entre éstas y la estrategia competitiva.

Algunos estudios posteriores han encontrado resultados similares (Buller y Napier, 1993; Rutherford, Buller y McMullen, 2003). Buller y Napier (1993) identificaron diferencias entre empresas de alto crecimiento en su comparación con empresas maduras. En concreto, encontraron que las de alto crecimiento contaban con prácticas menos formales y sistemas de recursos humanos menos integrados. Estas empresas daban menos importancia a la planificación de recursos humanos, las relaciones laborales y las políticas activas de igualdad. Destaca también en este trabajo la mayor importancia que las empresas en crecimiento dan a las prácticas de selección y reclutamiento, por considerarlas una necesidad primaria en la gestión de los recursos humanos en esta etapa.

Por su parte, Rutherford, Buller y McMullen (2003) también contrastaron que los problemas de recursos humanos varían según el crecimiento de la organización. Estos autores identificaron cuatro etapas (sin crecimiento, bajo crecimiento, moderado crecimiento y alto crecimiento). En línea con lo que plantearon Baird y Meshoulam (1988), para las empresas de alto crecimiento el mayor desafío es el desarrollo del personal, debido a la imposibilidad del directivo/propietario de seguir formando directamente a todos sus empleados, por lo que se debe formalizar el proceso de desarrollo. En el resto de etapas, los problemas relevantes son otros. Por ejemplo, la retención es clave para las empresas de crecimiento moderado y el reclutamiento para las que no crecen. Los autores no esperaban este último resultado, puesto que contradice la investigación previa que destaca esta práctica como una de las más relevantes en etapas iniciales y de crecimiento. La justificación que dan es que las empresas que no crecen son las de peores resultados y las que, por tanto, tienen más dificultades para atraer personal.

La revisión de la literatura pone de manifiesto que, aunque ha habido importantes aportaciones sobre la gestión de los recursos humanos en las distintas etapas del ciclo de vida, no existe una teoría bien desarrollada (Rutherford, Buller, McMullen, 2003). Sabemos que la gestión de recursos humanos va adquiriendo un carácter más formal con el tiempo. También que la importancia que se da a las distintas prácticas es distinta según el momento de desarrollo de la organización. Sin embargo, apenas hay trabajos que describan la manera de poner en marcha cada una de las prácticas de recursos humanos en cada etapa del ciclo de vida. Uno de los pocos trabajos es el de Hax y Majluf (1996) que lo hacen a nivel teórico. Estos autores proponen que las empresas en su etapa inicial o embrionaria emplean prácticas de recursos humanos flexibles e informales. En la fase de crecimiento, las empresas ponen el énfasis en reclutar a los empleados mejor cualificados y empiezan a vincular la evaluación del desempeño y la retribución con criterios de crecimiento, así mismo empiezan a diseñarse programas de desarrollo y las relaciones labo-

rales se orientan al logro de una mayor motivación del personal. Es en etapas posteriores, cuando los temas de rotación y movilidad adquieren importancia y la reducción de los costes y la eficiencia dominan las decisiones sobre evaluación, recompensas, políticas de desarrollo y relaciones laborales.

### 3. METODOLOGÍA

Para responder a los interrogantes planteados en este trabajo, hemos considerado conveniente utilizar una metodología cualitativa. En concreto, hemos utilizado el estudio de un caso. Las características del trabajo exigían que el caso elegido fuera una empresa que actualmente se encontrara en su fase de crecimiento. Por ello se consultó el ranking de «Europe's 500: Entrepreneurs for Growth<sup>1</sup>». El análisis del ranking nos llevó a seleccionar a la empresa española REDUR por estar incluida durante 10 años consecutivos en la lista de las 500 empresas con mayores niveles de crecimiento y creación de empleo en Europa y porque el pasado año (2005) recibió el «Winning Company Award». Actualmente, REDUR ocupa la posición 88 en el ranking Europe's 500.

REDUR es una compañía de servicios logísticos, transporte y distribución que opera en la Península Ibérica y en Europa. Tiene 48 delegaciones propias en la Península Ibérica, 13 almacenes logísticos, 180.000 m<sup>2</sup> de instalaciones, 870 vehículos y cuenta con un equipo de 1.560 profesionales, de los que aproximadamente 800 están en plantilla y unos 700 son autónomos.

Para obtener la información utilizamos entrevistas en profundidad. También revisamos los artículos de prensa publicados sobre la empresa, la página web de la compañía y diversa documentación, como el organigrama. Realizamos entrevistas al presidente/fundador de la compañía, a la directora de recursos humanos y al responsable de marketing y comunicación<sup>2</sup>. Las entrevistas duraron unos 90 minutos y fueron grabadas y posteriormente transcritas. Los principales temas tratados fueron:

- Detalles acerca de las características de la empresa (por ejemplo, propiedad, rotación, sector, edad de la compañía...).
- La evolución de la empresa desde su nacimiento (por ejemplo, historia de la compañía y perfil del fundador).
- Perfil de los empleados (por ejemplo, número de empleados, base contractual, categorías...).
- Importancia de los problemas de recursos humanos.
- La frecuencia de uso y eficacia de diversas prácticas de recursos humanos (análisis de puestos, contratación, evaluación del desempeño, formación, desarrollo de carreras y sistemas de recompensas) y la importancia de dichas prácticas en el pasado, el presente y el futuro.

---

<sup>1</sup> Europe's 500 es una organización europea que aglutina a emprendedores y cuenta con más de 3.000 miembros. Analiza y preselecciona a las empresas que más empleo crean entre los 28 países incluidos.

<sup>2</sup> Como línea de investigación futura, nos planteamos hacer entrevistas a una muestra de empleados de la compañía con el objeto de obtener resultados más robustos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Importancia del área de Recursos Humanos**

El reducido tamaño de la empresa hizo que en sus inicios REDUR no considerara necesario contar con un Departamento de Recursos Humanos. Estas labores eran responsabilidad de Ángel Lozano (presidente/fundador), que siempre ha dado gran importancia a las personas, a las que considera el principal activo de la empresa. Muestra de ello son las siguientes afirmaciones realizadas a lo largo de la entrevista mantenida con él:

«Está claro que la empresa que triunfará en el futuro será la que mejores personas tenga. Para tener buenas personas tenemos que ayudarles a que verdaderamente su trabajo sea bueno y bonito.»

Con el tiempo, el crecimiento de REDUR llevó a su fundador a crear un Departamento de Recursos Humanos, entendiendo que sus funciones deberían ir más allá de la gestión de nóminas. En palabras del fundador de REDUR:

«El papel de los recursos humanos ha de ser transmitirnos las inquietudes de las personas para analizarlas y después trasladar soluciones. Para mí ese es el verdadero papel del Departamento de Recursos Humanos. No un sitio donde se hagan las nóminas.»

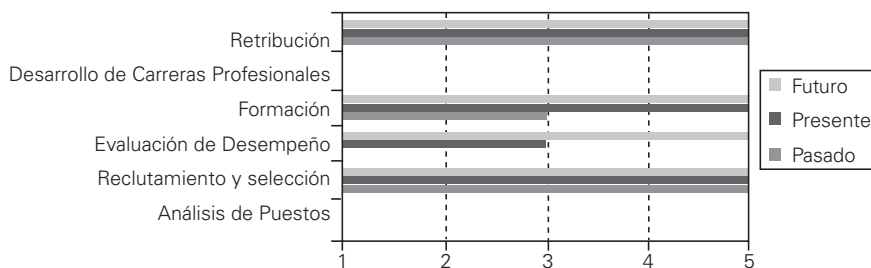
El Departamento de Recursos Humanos actualmente está integrado por ocho personas. Es ahí donde se planifica la estrategia de personal.

### **4.2. Principales preocupaciones del área de recursos humanos en el pasado, el presente y el futuro**

La importancia de las prácticas de recursos humanos hoy no es la misma que en el pasado, al igual que REDUR se plantea la necesidad de afrontar algunos cambios en el futuro. La figura 1 muestra la importancia que han recibido las distintas prácticas de recursos humanos en el pasado, la que tienen en el presente y la importancia que se les da de cara al futuro.

Del análisis de la figura 1 se desprende que el análisis de puestos de trabajo, el diseño de un plan de carreras profesionales y la evaluación del desempeño son las prácticas de recursos humanos a las que menos importancia se les ha dado en el pasado. Mientras que el diseño de puestos y de un plan de carreras profesionales no es algo que le preocupe a REDUR para el futuro, desde el Departamento de Recursos Humanos sí se está trabajando actualmente en mejorar el sistema de evaluación del desempeño, que es considerado cada vez más relevante de cara a una adecuada gestión de los recursos humanos. En este sentido, la compañía está trabajando en mejorar el sistema de Dirección por Objetivos.

La contratación siempre se ha considerado una práctica de gran relevancia. REDUR se ha preocupado por diseñar un sistema de reclutamiento y selección que favorezca la incorporación a la organización de las personas más adecuadas para la compañía, teniendo en cuenta su perfil y las necesidades de la organización.



Puntuación de 1 a 5, donde 1 significa «nada importante», y 5 «muy importante».

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1

### Importancia de las prácticas de recursos humanos en el pasado, presente y futuro

Destaca especialmente el énfasis que se da a la formación. El propio Ángel Lozano considera la formación como la práctica de recursos humanos más importante:

«En una empresa lo más importante es la formación (...). El problema es que muchas veces cada uno ha tenido unas experiencias diferentes en la vida, algunos han tenido oportunidades, otros no. Yo creo, por ello, que lo importante es formar. Estoy hablando de personas que no han podido ir a la universidad, muchos de ellos inmigrantes... A estas personas tenemos que darles formación, no sólo específica de su trabajo, sino facilitarles que se encuentren ellos como personas, que puedan pensar. Es enriquecedor contar con las personas. Aunque esto tiene un inconveniente: creas personas con criterio que pueden hacer lo que quieren y en un momento determinado se pueden marchar. Pero yo creo que cuando se marchan no perdemos personas, sino que ganamos personas que hablarán siempre bien de la empresa.»

Esta apuesta del fundador de REDUR por las personas queda demostrada por el hecho de que los primeros empleados que comenzaron a trabajar en la empresa hace más de tres décadas siguen hoy en día aportando su experiencia a las nuevas generaciones.

Como retos para el futuro, REDUR se plantea mejorar el sistema de Dirección por Objetivos, seguir potenciando la formación, conseguir una mayor identificación de los empleados con la cultura de la empresa y conocer las inquietudes de sus trabajadores. Quizás el tercero de los retos mencionados sea el de más interés, debido a que esta empresa tiene que desarrollar su actividad en un sector donde el bajo nivel de cualificación de los operarios determina un importante nivel de rotación del personal. Algunas de las medidas que se están poniendo en marcha en materia de retribución posiblemente van en esta línea, tratando de favorecer una retribución más vinculada al desempeño e implantando también un sistema de prestaciones sociales (por ejemplo, coche de empresa para los comerciales, seguro médico, etc.).

El reto de conocer las inquietudes de los trabajadores pone de manifiesto cómo han sido y son las relaciones laborales en esta empresa. Hasta la fecha, las relaciones empresa-trabajadores han sido buenas, el crecimiento constante de REDUR ha hecho que no haya habido despidos ni expedientes de regulación de empleo, lo que ha facilitado la re-

lación con los sindicatos. Por otra parte, el hecho de que REDUR cuente con centros de trabajo pequeños hace que la relación con los sindicatos sea familiar y cordial. Por ejemplo, en la planta de Algete (Madrid), con 300 empleados, el Comité de Empresa lleva funcionando cuatro años y la empresa ha trabajado junto con el sindicato mayoritario en la negociación de los convenios. Actualmente, el Departamento de Recursos Humanos cree que la empresa es lo suficientemente madura como para desarrollar un estudio de clima laboral que le permitiría conocer de primera mano las necesidades y problemas de los empleados, pero por el momento el proyecto está paralizado.

Las entrevistas también mostraron que REDUR ha hecho una clara apuesta por estar al día en materia de Recursos Humanos, para lo que ha buscado generar vínculos con la universidad (fuente de conocimientos teóricos) y seguir lo que se cuenta en foros y medios de comunicación especializados. Por este motivo, se han puesto a trabajar muy recientemente en temas de diversidad de la fuerza de trabajo, conciliación de la vida profesional y familiar, etc.

#### **4.3. Características del sistema actual de recursos humanos.**

A continuación se recogen las principales características de las prácticas de recursos humanos implantadas actualmente en REDUR:

##### *Análisis de puestos*

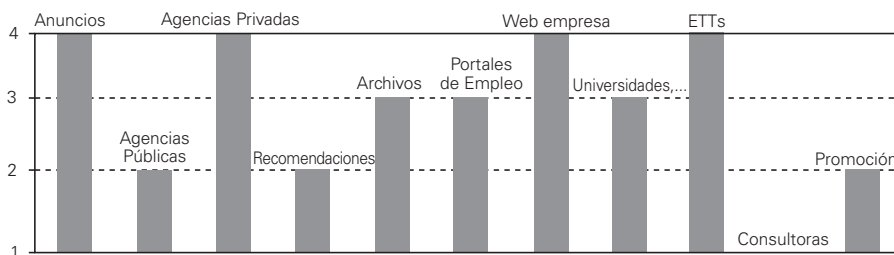
El análisis de puestos no presenta un carácter formal en REDUR. No existen descripciones de los puestos de trabajo en papel para evitar la rigidez de dejar por escrito las responsabilidades y tareas de los puestos. A los nuevos empleados se les trasmite los primeros días cuáles serán sus principales funciones; funciones que han sido previamente acordadas por el responsable del departamento en el que van a trabajar y por la Dirección de Recursos Humanos.

##### *Contratación*

Las prácticas de contratación han ido adquiriendo un carácter cada vez más formal, muestra de ello es que la empresa no sólo planifica las necesidades de personal sino que también evalúa el proceso seguido para contratar al personal.

El proceso de contratación se inicia con el análisis de las necesidades futuras de personal, que permite a REDUR determinar el número de vacantes que es necesario cubrir, bien por sustitución o bien por creación de nuevos puestos de trabajo. En el primero de los casos, el proceso lo inicia la delegación cuando detecta la necesidad y se la trasmite a recursos humanos. Es el gerente de la delegación el que indica a recursos humanos el perfil que necesita. A partir de ese momento se eligen las fuentes que se utilizarán para captar a los candidatos, siendo las más habituales los anuncios en prensa, las recomendaciones de los empleados, la página *web* de la empresa y las empresas de trabajo temporal (ver figura 2). Entre todas estas prácticas, el Departamento de Recursos Humanos considera que los anuncios en prensa, las agencias privadas de colocación, los portales de empleo y las ETTs resultan las más eficaces.





Puntuación de 1 a 4, donde 1 significa «nunca», 2 «a veces», 3 «frecuentemente» y 4 «siempre».

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

### Prácticas de reclutamiento más habituales en REDUR

La selección final viene determinada por un proceso muy diferente al que plantean la mayoría de las empresas. REDUR valora más el perfil blando del candidato que el perfil duro (la persona frente a los conocimientos). Se da más importancia a que el nuevo empleado se adapte a los valores y cultura de la empresa que a la formación previa, que REDUR se encargará después de proporcionarle. Para conseguir este objetivo, la compañía utiliza la prueba grafológica como criba. Tras pasar esta primera prueba, los candidatos pasan por otras más adaptadas al puesto, como las pruebas profesionales. Con los resultados de las pruebas de selección, el Departamento de Recursos Humanos propone una terna de posibles candidatos que se presenta a los directores de área o al gerente, que son las personas responsables de hacer las entrevistas y de tomar la decisión final. Una vez incorporado el nuevo empleado, REDUR dispone de un plan de acogida e incluso se establece un sistema de tutela hasta que se produce una adaptación completa a su puesto de trabajo y a la organización.

#### Evaluación del desempeño

En REDUR no existe un sistema formal de evaluación del desempeño. Las evaluaciones se realizan con carácter informal y con fines exclusivamente retributivos.

#### Formación

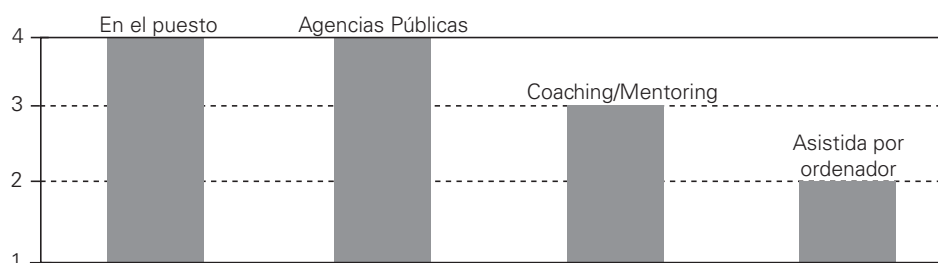
La formación ha adquirido un carácter más formal. El plan de formación anual comienza cuando la empresa hace un análisis de las necesidades de formación. En concreto, las necesidades de formación se fijan a principios de año, cuando los gerentes y los directivos de las distintas áreas funcionales transmiten sus necesidades al Departamento de Recursos Humanos. Recursos Humanos es el que después se encarga de presentar al Comité Directivo (formado por el presidente y la presidenta de la compañía y los directivos de las distintas áreas funcionales) las propuestas de necesidades. El Comité Directivo toma la decisión y prioriza por áreas. Con la decisión tomada se elabora el plan de formación anual. Se trata de un plan flexible, que puede adaptarse a lo largo del año en caso de que sea necesario.

Los cursos que se imparten son de tres tipos:

1. Cultura y valores: se realiza dentro de la empresa con el responsable de formación.
2. Habilidades directivas: se realiza dentro de la empresa, en algunas ocasiones con el responsable de formación, aunque en la mayoría de los casos se recurre a las consultoras.
3. Necesidades técnicas: se realiza fuera de REDUR con formadores externos. Cuentan para ello con la colaboración del IESE.

A los cursos de cultura y valores acuden todos los empleados y se van desarrollando convenciones por áreas. En el caso de los cursos sobre habilidades directivas y de los más técnicos son los gerentes los que deciden qué empleados acudirán a los cursos de formación.

La figura 3 muestra la frecuencia de uso de las distintas prácticas de formación en REDUR. De todas ellas, la formación en el puesto es la que se considera más eficaz y la asistida por ordenador la que menos.



Puntuación de 1 a 4, donde 1 significa «nunca», 2 «a veces», 3 «frecuentemente» y 4 «siempre».

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

### Prácticas de formación más habituales en REDUR

Para evaluar la formación, se utiliza una encuesta dirigida a los participantes de los cursos de formación. En la encuesta se evalúa el curso, al formador, los materiales y el lugar de impartición. A los tres meses de la finalización del curso se envía una nueva encuesta, en este caso, al jefe del empleado que asistió al curso de formación para que valore los cambios en el rendimiento del trabajador.

### Desarrollo de carreras profesionales

No existe un plan generalizado de carreras profesionales salvo en áreas muy concretas, como en auditoría. El hecho de que la estructura sea bastante plana impide el desarrollo en sentido vertical, por lo que se promueven más los movimientos horizontales.

## Retribución

REDUR utiliza tanto la retribución fija como la variable. Respecto a la primera, a principios de año el Departamento de Recursos Humanos envía un cuadro con las retribuciones de mercado a los gerentes. Éstos evalúan si sus empleados deben ser remunerados por encima, por debajo o en la media de lo establecido en el cuadro para su puesto. Los gerentes deben justificar su decisión para cada uno de los empleados. Este proceso se repite para las direcciones de área y el Comité de Dirección.

Respecto a la retribución variable, en REDUR se emplea el sistema de Dirección por Objetivos (DPO). En enero se fijan los objetivos, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos; en junio se revisan y, finalmente, en diciembre se realiza la entrevista de evaluación. El esquema de DPO se aplica hasta los mandos intermedios. El sistema de retribución no incluye participación en beneficios, ganancias o acciones, ni la retribución en especie.

## 5. CONCLUSIONES

Hasta la fecha apenas hay trabajos que vinculen el área del *entrepreneurship* con el de recursos humanos. Sin embargo, es claro que la Dirección de Recursos Humanos (DRH) debería interesarse por el *entrepreneurship* porque es importante que entendamos cómo las áreas funcionales de Recursos Humanos, así como su integración y evolución afectan a las empresas nuevas y lo que sucede cuando comienzan a aumentar su producción y sus ventas.

En este artículo hemos querido contribuir al nexo entre los dos campos de estudio con el caso REDUR, una empresa de logística, transporte y distribución que opera en la Península Ibérica y en Europa. Durante 10 años consecutivos se la ha reconocido como una de las 500 empresas que experimentan un mayor crecimiento y creación de empleo en Europa. Este hecho hace especialmente interesante su análisis en profundidad, pues nos permite indagar en los tres interrogantes que se planteaban en esta investigación: ¿En la etapa de crecimiento los problemas de recursos humanos son importantes? ¿En esta etapa existen unos problemas de recursos humanos propios y distintos a los que se presentan en otras etapas? ¿Cómo deberían gestionarse las distintas prácticas de recursos humanos cuando la empresa está en su etapa de crecimiento?

Del análisis del caso se han podido extraer algunas conclusiones. En primer lugar, la importancia que ha recibido en esta empresa la gestión de las personas desde sus inicios. Para Ángel Lozano (presidente/fundador) las personas han sido y son lo más importante de la compañía. Él mismo se encargó de la gestión del personal durante muchos años, hasta que el crecimiento de la organización hizo necesario crear un departamento de recursos humanos que actualmente cuenta con ocho personas. A lo largo del tiempo, además, las prácticas de recursos humanos han ido adquiriendo un carácter más formal, aunque es destacable que hasta la fecha, todavía muchas de ellas siguen caracterizándose por su poca formalización; es el caso del análisis de puestos, el desarrollo de carreras profesionales o la evaluación del desempeño.

En segundo lugar, destaca la importancia que se ha dado a determinadas prácticas de recursos humanos, como la contratación y la formación, frente a otras que ni han tenido importancia en el pasado, ni la tienen actualmente, ni constituyen retos para el futuro: el

análisis de puestos o el desarrollo de carreras profesionales. Sí son retos para el futuro, sin embargo, mejorar el sistema de evaluación y de retribución de la compañía. En este sentido, REDUR parece comportarse como prevé la teoría, pues diversos estudios destacan la importancia del reclutamiento y selección y de las políticas de desarrollo en las etapas iniciales y de crecimiento de la organización (Baird y Meshoulam, 1988; Buller y Napier, 1993); y las prácticas que tienen que ver con la retención del personal, las relaciones laborales y las políticas de igualdad con etapas posteriores en las que la organización adquiere una mayor madurez (Buller y Napier, 1993).

Finalmente, en cuanto a la gestión de las distintas prácticas de recursos humanos en el momento actual destaca, por su peculiaridad, el sistema de contratación empleado. Las características de personalidad de Ángel Lozano pueden explicar, al menos en parte, la confianza que se deposita en la grafología como técnica para seleccionar al personal. En este sentido, hay trabajos que se centran en la figura del emprendedor desde un punto de vista organizativo, y que vinculan la personalidad del emprendedor con la estrategia y la estructura organizativa (Kets de Vries y Miller, 1984, 1986; Lafuente y Salas, 1989). La importancia que Ángel Lozano da a la persona frente a los conocimientos explica el énfasis que se otorga en el proceso de selección al «perfil blando» del candidato. En cualquier caso, aunque la técnica empleada resulta llamativa, el hecho de poner el énfasis en la persona frente a los conocimientos no resulta tan extraño. La revisión de la literatura indica que es habitual que las empresas de tamaño pequeño o mediano tengan muy en cuenta el ajuste persona-organización a la hora de seleccionar (Heneman y Berkley, 1999; Heneman, Tansky y Camp, 2000).

El énfasis dado a la persona frente a los conocimientos explica también la importancia que adquiere la formación en esta empresa. Sin duda es una de las prácticas de recursos humanos más importantes en REDUR. Esta empresa considera que lo más eficaz es la formación en el puesto de trabajo. La evidencia previa indica que en las empresas pequeñas o medianas se enorgullecen de dar a sus trabajadores más oportunidades de aprendizaje en el puesto y evitan los sistemas y prácticas excesivamente formalizados (Rollag, 2002). También destaca en REDUR la importancia dada a la socialización de los empleados recién incorporados a la compañía. Esta socialización, dado el tamaño todavía relativamente reducido de la compañía, facilita que se produzca con más rapidez y favorezca una participación más amplia de los empleados, tal y como establecen algunos estudios (Rollag y Cardon, 2003).

En lo que se refiere a la retribución, entendemos que REDUR considera las prácticas de compensación desde una perspectiva de recompensa total, tal y como sucede en otras empresas de tamaño similar (Parus, 1999), donde la compensación incluye recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizaje y reconocimiento, además de recompensas monetarias (en forma de salario base e incentivos) (Heneman *et al.*, 2000). En REDUR todavía no se han incorporado los beneficios sociales al mix retributivo, algo que también está en línea con la investigación previa, que encuentra que las prestaciones sociales son más modestas en las empresas pequeñas o medianas (Cardons y Stevens, 2004). Por otra parte, el hecho de que los propietarios sean contrarios a que se rompa la concentración de propiedad, puede explicar que no se empleen planes de reparto de acciones como forma de compensación (Cardons y Stevens, 2004).

Para concluir, es necesario señalar que el trabajo presenta varias limitaciones. Aparte de las propias de ser un trabajo cualitativo mediante el análisis de un solo caso (por ejem-

plo, la elección de la empresa puede influir en la valoración que se haga del área de recursos humanos, en la importancia que se le da a cada una de las prácticas y la evolución experimentada), quizás el principal problema es que la información se ha obtenido únicamente del fundador y de algunos de los directivos de la empresa. De cara a un desarrollo posterior, sería relevante obtener la opinión de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. (1999): *Organizations evolving*. Sage. Londres.
- ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. (1994): «Fools rush in? The institutional context of industry creation». *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 645-670.
- BAIRD, L.; MESHOULAM, I. (1988): «Managing two fits of strategic human resource management». *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 116-128.
- BALKIN, D. B.; LOGAN, J. W. (1988): «Reward policies that support entrepreneurship». *Compensation and Benefits Review*, vol. 20, N. 1, pp. 18-25.
- BARON, R. A. (2003): «Human Resource Management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links». *Human Resource Management Review*, vol. 13, pp. 253-256.
- BRUDERL, J.; SCHUSSLER, R. (1990): «Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 530-547.
- BULLER, P. F.; NAPIER, N. K. (1993): «Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms». *British Journal of Management*, vol. 4, pp. 77-90.
- CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. (2004): «Managing human resources in small organizations: What do we know?». *Human Resource Management Review*, vol. 14, pp. 295-323.
- CHANDLER, G. N.; KELLER, C.; LYON, D. W. (2000): «Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, N. 1, pp. 59-76.
- CHURCHILL, N.; LEWIS, V. L. (1983): «The five stages of small business growth». *Harvard Business Review*, vol. 61, N. 3, pp. 30-40.
- DODGE, H. R.; FULLERTON, S.; ROBBINS, J.E. (1994): «Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 121-135.
- DODGE, H. R.; ROBBINS, J.E. (1992): «An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival». *Journal of Small Business Management*, vol. 30, N. 1, pp. 27-37.
- HANKS, S. H.; CHANDLER, G. N. (1994): «Patterns of functional specialization in emerging high tech firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n.º 2, pp. 23-37.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. (1984): «The population ecology of organizations». *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1996): *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. New Jersey. Prentice-Hall International.
- HENEMAN, H. G.; BERKLEY, R. A. (1999): «Applicant attraction practices and outcomes among small business». *Journal of Small Business Management*, vol. 37, N. 1, pp. 53-74.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. (2000): «Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, N. 1, pp. 11-26.
- KAZANJIAN, R. K. (1988): «Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures». *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 257-280.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. (1984): «Neurotic style and organizational pathology». *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 35-55.

- KLAAS, B.; MCCLENDON, J.; GAINNEY, T. W. (2000): «Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, pp. 107-124.
- LAFUENTE, A.; SALAS, V. (1989): «Types of entrepreneurs and firms: The case of new Spanish firms». *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 17-30.
- PARUS, B. (1999): «Designing a total rewards program to retain critical talent in the millennium». *ACA News*, N. 2, pp. 20-23.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. (1983): «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence». *Management Science*, vol. 29, N. 1, pp. 33-52.
- RANGER-MOORE, J. (1997): «Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry». *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 903-920.
- ROLLAG, K. (2002): *First-week experiences: A journal study of newcomers in high-tech startups*. Artículo presentado en Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boulder, CO.
- ROLLAG, K.; CARDON, M. S. (2003): *How much is enough? Comparing socialization experiences in star-up versus large organizations*. Artículo presentado en Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA.
- RUTHERFORD, M. W.; BULLER, P. F.; MCMULLEN, P. R. (2003): «Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms». *Human Resource Management*, vol. 42, N. 4, pp. 321-335.
- STINCHCOMBE, A. L. (1965): «Social structure and organizations». En J. G. March (Ed.): *Handbook of organizations*, pp. 142-193. Rand McNally. Chicago.
- TERPSTRA, D. E.; OLSON, P. D. (1993): «Entrepreneurial Start-up and growth: A classification of problems». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 17, n.º 3, pp. 5-21.
- WILLIAMSON, I. O. (2000): «Employer legitimacy and recruitment success in small businesses». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, pp. 27-42.