

Evaluación del impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización. Un estudio empírico en las empresas de la industria química afiliada a la Cámara de la Industria de Transformación en Puebla

Áreas de investigación: Administración de recursos humanos

Pilar de la Luz Rodríguez Matamoros

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
México

pilardelaluz.rodriguez@upaep.mx

María Josefina Rivero Villar

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
México

mariajosefina.rivero@upaep.mx



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

AMM
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

División FCA, Martínez Anselmo Pineda Martínez | Fotografía: Rulfo López-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Evaluación del impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización. Un estudio empírico en las empresas de la industria química afiliada a la Cámara de la Industria de Transformación en Puebla

Resumen

Las prácticas empleadas para gestionar el recurso humano son factores determinantes en el desempeño organizacional, ya que estos recursos son considerados como estratégicos en el actual entorno dinámico y complejo en que las empresas se desenvuelven. El objetivo de esta investigación no experimental, cuantitativa, transversal y correlacional es evaluar en las empresas pertenecientes a la industria química afiliadas a CANACINTRA-Puebla, el impacto que tienen en el desempeño de la organización, llegando a la conclusión de que son las prácticas lo que permite retener, mantener y desarrollar al recurso humano, con la finalidad de que la empresa permanezca competitiva en el mercado.

Palabras clave: Prácticas de recursos humanos, desempeño organizacional.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son los factores más importantes para generar y sostener una ventaja competitiva, tomando en cuenta que los beneficios que pueden generar dependen, entre otras variables organizativas, de las prácticas implementadas para su gestión (Lado y Wilson, 1994). En este sentido, la empresa debe centrarse en seleccionar aquellas que mejor se ajusten a sus objetivos y que sean consistentes entre sí (Wright y McMahan, 1992).

El enfoque universalista propone un conjunto de prácticas que optimicen el desempeño organizacional y proporcionen un sistema de gestión que potencialice los comportamientos del recurso humano que sea coherente con el tipo de sistema de empleo adoptado por la organización.

El desempeño se ha estimado a partir de ciertas variables objetivas provenientes de los estados contables y financieros, pero al ser difícil obtenerlas se ha tendido al uso de las variables subjetivas siendo las más empleadas la importancia y satisfacción con los resultados donde la selección y empleo de ciertas prácticas de recursos humanos han influido para lograr beneficios superiores.

2. OBJETIVO GENERAL

La investigación se ha centrado en evaluar el impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño de la organización en las empresas que pertenecen a la industria química afiliadas a CANACINTRA-Puebla.

3. MARCO TEÓRICO

Las empresas se desarrollan en un entorno competitivo que les ofrece los mismos factores de éxito en el sector económico al cual pertenecen. Sin embargo, los resultados que logran cada una de ellas son distintos (Wernerfelt, 1984).

La teoría de los recursos y capacidades explica esta diferencia de beneficios tomando en cuenta que las empresas controlan un número limitado de recursos y capacidades heterogéneos que son fuente de ventaja competitiva sostenida. La competitividad ahora depende de la configuración de recursos que movilizados por los sistemas de organización y gestión desarrollan capacidades distintivas que permitan obtener beneficios a largo plazo (Ventura, 1996).

En este sentido, los recursos son los activos tangibles, intangibles y humanos que están a disposición de la empresa. Así mismo, las capacidades son las actividades que integran, combinan y movilizan los recursos a través de diversas rutinas organizativas. Algunas capacidades son específicas y se refieren a tareas concretas, otras son más complejas resultado de la integración de capacidades específicas (Grant, 1996).

En consecuencia, las empresas son distintas en función de la combinación única de recursos y de las prácticas de gestión que utilizan para desarrollar capacidades (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Estos recursos y capacidades se encuentran distribuidos a lo largo de ellas, por lo que es necesario identificar su disponibilidad para seleccionar la estrategia que mejor los explote en función a los requerimientos del entorno (Barney, 1991).

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Bajo esta perspectiva, la teoría considera al recurso humano como fuente de ventaja competitiva ya que añade valor, por ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, y sugiere que se integre a la propia estrategia por el gran potencial que posee y que se desarrolla a través de las prácticas implementadas (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996).

Los recursos humanos, por la heterogeneidad de sus características, son valiosos porque proporcionan las capacidades para responder a las amenazas del entorno. Aunque no se conoce la forma en que agregan valor, hay un acuerdo generalizado que el personal de calidad, sus habilidades, la configuración de las actividades que desarrollan y la utilización del conocimiento contribuyen a mejora de los resultados (Becker y Gerhart, 1996).

Son también únicos porque crean y despliegan el stock de recursos debido a la cultura y a las capacidades individuales y colectivas que se desarrollan a través del tiempo y que dependen de la historia y de la disposición para invertir en ellos (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

La escasez del recurso humano queda definida por las características individuales y la combinación de habilidades de alta calidad, experiencia e interacción de éste con las capacidades organizacionales. Sin embargo no todas las personas poseen estas cualidades, convirtiéndolo en una realidad limitada (Kamoche, 1996). Esta condición de escasez no se cumple para aquellos trabajos estandarizados que no requieren de conocimientos y habilidades específicas para desempeñarlos.

Un recurso humano es insustituible cuando posee capacidades superiores no existiendo otros similares con los que se pueda obtener el mismo resultado; no obstante, sus características diferenciadoras presentan limitaciones ante la obsolescencia y la generalización (Barney, 1991).

Estos aspectos pueden ser controlados cuando se implementan prácticas adecuadas que contribuyen a mantener y potenciar las habilidades de los empleados para contar con nuevas capacidades o bien mejorar las existentes. Por tanto, para que la función de recursos humanos contribuya efectivamente a incrementar la competitividad se requiere asegurar el funcionamiento de prácticas de recursos humanos adecuadas y pertinentes a la estrategia de la organización (Wright y McMahan, 1992).

En este sentido, la dirección estratégica de recursos humanos tiene como finalidad desplegar el potencial del recurso humano a través de ciertas prácticas que influyan en el desempeño organizacional y refuerce su importancia como fuente de ventaja competitiva (De Saá, 1998).

Bajo esta perspectiva, las prácticas de recursos humanos, son aquellas actividades organizativas que se utilizan para influir en su pensamiento y comportamiento con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos. Estas prácticas constituyen una capacidad dinámica que facilitan su aprendizaje, adaptación y renovación, sin embargo, cuando se requiere de recursos y capacidades más complejas, se incrementa la importancia por

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

implementar prácticas eficaces y eficientes que sean coherentes con sus objetivos y con las características del personal (Datta, Guthrie y Wright, 2005).

En este sentido, el enfoque universalista propone que algunas prácticas de recursos humanos son mejores que otras y las nombra como mejores prácticas o prácticas de alto rendimiento. Para identificarlas es necesario analizar las características de las empresas consideradas como exitosas y diseñar un modelo de gestión que permita crear recursos y capacidades complejas, con una fuerza laboral altamente motivada y comprometida capaz de responder a los retos que le impone el entorno (Datta, Guthrie y Wright, 2005).

Las prácticas de alto rendimiento cumplen con dos características: optimizan el desempeño organizacional y son de aplicación general ya que el contexto no influye en su desarrollo (Becker y Gerhart, 1996). Cuando las prácticas actúan de manera independiente, son fáciles de imitar por la competencia, por tanto, deben interrelacionarse y coordinarse para conformar sistemas estables que les otorga las características de unicidad, complejidad social y ambigüedad causal. Por ello deben presentar ajuste horizontal que destaca la coordinación que existe entre ellas (Wright y McMahan, 1992) y su aplicación debe ser consistente con el sistema de empleo seleccionado.

En efecto, existen dos tipos de sistemas de empleo que se constituyen en los extremos de un continuum. El primero es el de tipo mercado que se caracteriza por la contratación de personal externo para cubrir las vacantes existentes, por lo que no se toma en cuenta la carrera interna que han realizado sus empleados, no existe un programa de capacitación formal, ni seguridad en el trabajo, no se favorece la participación en la toma de decisiones, ni existe una definición clara de las funciones laborales.

En el segundo, que es el sistema interno, se considera la carrera realizada por el empleado para promoverlo, por lo que existen programas de capacitación formal, participación en la toma de decisiones, políticas formales de despido, la evaluación y retroalimentación se realiza en función de los comportamientos demostrados en el desarrollo de su actividad productiva, existe un buzón de quejas y sugerencias, además de la definición clara de las características del puesto (Delery y Doty, 1996).

El enfoque universalista considera que las mejores prácticas impactan el desempeño organizacional a través de forma directa cuando se enfoca a mejorar la calidad y las habilidades profesionales, e indirectamente al ocuparse de incrementar la motivación por medio de incentivos y planes de desarrollo (Bartel, 1994; Harel y Tzafrir, 1999).

Bajo esta perspectiva, el desempeño organizacional es la capacidad que demuestra la empresa para acceder y utilizar en forma óptima la combinación única de recursos y capacidades escasos necesarios para efectuar su actividad productiva y para la obtención de beneficios (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002). Es considerado como un concepto complejo de naturaleza multidimensional que resulta problemático medir por la falta de claridad en la definición de los indicadores que determinan su campo de dominio (Slater y Olson, 2000).

<http://cc.informacongreso@fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Sin embargo, existen cuatro enfoques que orientan su valoración. El primero está basado en las metas y el desempeño se mide comparando las actividades realizadas con los objetivos planeados; el segundo corresponde a los sistemas al evaluar la capacidad para adquirir inputs, procesarlos y distribuir los outputs; el tercero se refiere a la medición de las expectativas de los grupos que forman la organización y el cuarto es el enfoque de valores que considera al desempeño como un término cuya medición depende de la percepción e intereses de los interesados clave, a través de variables subjetivas que expresan el grado de satisfacción y la importancia que le atribuyen a los resultados obtenidos (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003).

En cuanto a las investigaciones empíricas realizadas a partir de los años noventa, mencionadas con más frecuencia en la literatura relacionada con las predicciones universalistas (Tabla 1), es notoria la ausencia de este tipo de estudios en empresas mexicanas.

Tabla 1
Principales aportaciones de la investigación empírica universalista

Gerhart y Milkovich (1990)	Investigaron la influencia que tienen la remuneración variable y los salarios sobre la rentabilidad
Gerhart, Milkovich y Murray (1992)	Estudiaron los resultados financieros asociados a la inversión en prácticas de gestión estratégica de recursos humanos
Lawler (1992)	Propuso que las prácticas de formación que otorguen a los empleados nuevos conocimientos, capacidades y habilidades son básicas para lograr una productividad a largo plazo
Tersptra y Rozell (1993)	Identificaron cinco mejores prácticas de contratación y constataron que existe una relación positiva entre éstas y los resultados organizativos
Arthur (1994)	Relacionó la rotación de los empleados con la productividad
Pfeffer (1994)	Identificó que la seguridad en el empleo es una práctica que reporta siempre una mejora del rendimiento económico independientemente de las características de la empresa
Wright, McMahan y McWilliams (1994)	Propusieron que las compensaciones extraordinarias y las oportunidades de promoción pueden atraer, seleccionar y mantener una plantilla de recursos humanos cualificada
Huselid (1995)	Identificó la relación entre los resultados y las prácticas de trabajo de alto desempeño y su impacto en los resultados financieros
MacDuffie (1995)	Señaló la importancia que tiene la actividad de formación para mejorar el rendimiento de la empresa
Osterman (1995)	Argumentó que las prácticas innovadoras tales como trabajo en equipo, rotación de empleados y círculos de calidad mejoran la productividad

Delaney y Huselid (1996)	Investigaron que el reclutamiento interno, rigurosidad en la selección, seguridad en el empleo, inversión en formación, oportunidades de promoción y participación de los beneficios inciden en el desempeño
Delery y Doty (1996)	Investigaron que el reclutamiento interno, la valoración de resultados y la participación flexible de trabajo incrementan la rentabilidad
Huselid, Jackson y Schuler (1997)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización
Ulrich (1998)	Midió el impacto de la rotación de los empleados y el clima laboral en el desempeño de la organización
Harel y Tzafir (1999)	Estudiaron el impacto que sobre el desempeño organizativo tiene la formación del empleado
Whitfield (2000)	Investigó la manera en que la práctica de formación incide en el desempeño
Ordiz (2002)	Estudió que las prácticas de selección, promoción, participación, formación y retribución generan ventajas competitivas que influyen en los resultados
Aragón, Barba y Sanz (2003)	Encontraron que la formación del personal influye de manera positiva en los resultados de la organización
McGahan y Porter (2003)	Estudiaron que la formación y selección de personal generan capital humano que conduce a beneficios organizacionales extraordinarios
Calzarrosa y Gelbe (2004)	Propusieron que la selección y formación suponen la obtención de resultados superiores
Goval y Welch (2004)	Estudiaron que las formación, retribución y selección de personal influyen de manera positiva sobre los rendimientos de la empresa
Kruse, F. Freeman, Blasi, Buchele y Sharf (2004)	Estudiaron que la formación, incentivos y cultura corporativa contribuyen a la obtención de mejores resultados

Fuente: Elaboración propia

4. MODELO DE ESTUDIO E HIPÓTESIS

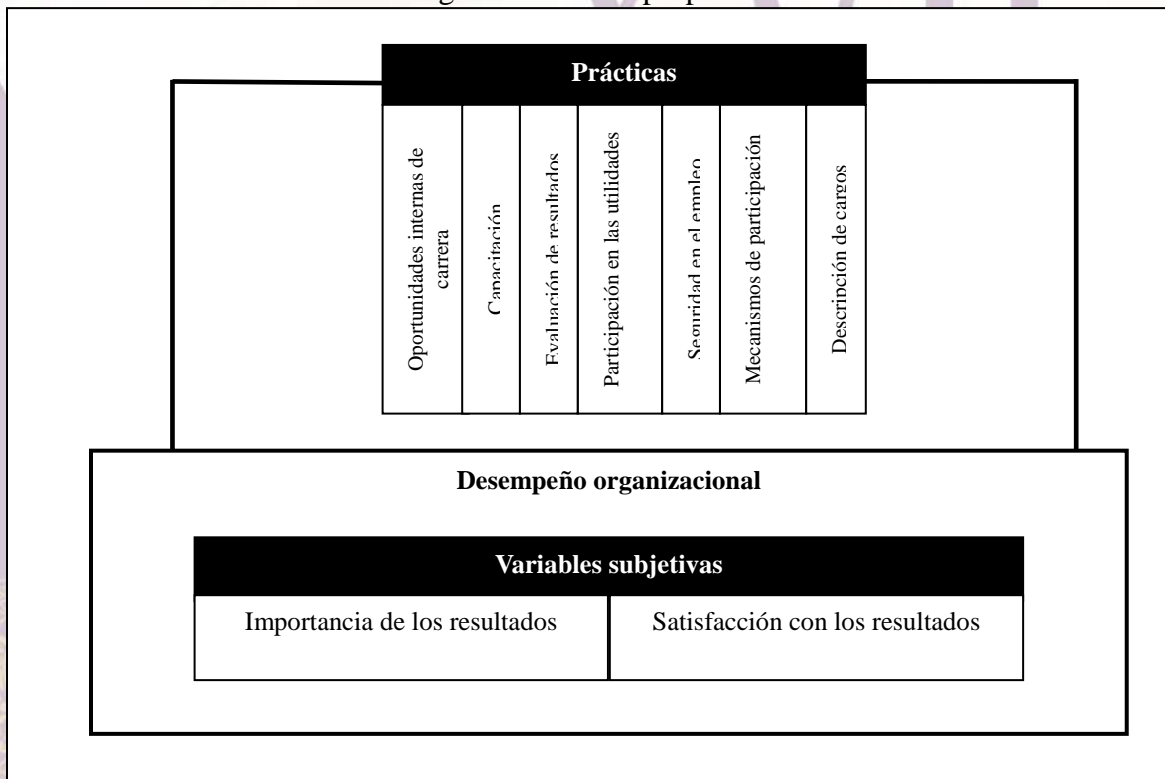
El modelo muestra la relación de las prácticas (Figura 1) que implementa la empresa para gestionar a su personal con el desempeño organizacional.

Se ha seleccionado el enfoque universalista porque reconoce la existencia de prácticas estratégicas que permiten obtener el mejor desempeño organizacional (Huselid, 1995; Becker y Gerhart, 1996) y han sido identificadas como oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación en las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos (Delery y Doty, 1996).

Por otro lado, el desempeño organizacional es un concepto complejo y multidisciplinar, por lo que se han seleccionado variables subjetivas para su medición tales como el grado de

satisfacción y la importancia que le atribuyen los directivos a los resultados obtenidos (Camisón y Cruz, 2008).

Figura 1. Modelo propuesto



Elaboración propia

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación cuantitativa, no experimental, correlacional y transversal se centra en la relación de las prácticas de recursos humanos con el desempeño organizacional.

La población estudiada está constituida por las 24 empresas que se dedican a la industria química y que pertenecen a CANACINTRA-Puebla, que se constituye como fuente secundaria de investigación (Tabla 2). La fuente primaria son los directivos de cada una de ellas pertenecientes a la muestra y que participan en la gestión del recurso humano.

Tabla 2.
Empresas afiliadas a CANACINTRA-Puebla, dedicadas a la industria química

Empresa	Giro	Ubicación en el Estado de Puebla
Abychem S.A. de C.V.	Consignación de productos químicos	Ciudad de Puebla
Agroquímica S.A. de C.V.	Fabricante de fórmulas minerales para ganadería y agricultura	Cuatlancingo
Alen del Norte S.A. de C.V.	Productos de limpiadores y	Ciudad de Puebla

	aromatizantes	
Arco Química Industrial	Fábrica de químicos	Ciudad de Puebla
Calidra de Ote S.A. de C.V.	Fábrica de cal	Acajete
Chemsol S.A. de C.V.	Desarrollo de auxiliares químicos	Ciudad de Puebla
Ciba S.A. de C.V.	Productos diversos de PVC	Ciudad de Puebla
Comercial Química Poblana S.A. de C.V.	Análisis de agua purificada residual y alimentos, productos químicos	Ciudad de Puebla
Ekoten S.A. de C.V.	Productos químicos para la industria textil, de limpieza, jabones y artículos de perfumería	Ciudad de Puebla
Laboratorios Marfen S.A. de C.V.	Suplementos alimenticios	San Andrés Cholula
Laboratorio Médico Linfolab S.A. de C.V.	Análisis clínicos	Ciudad de Puebla
Laboratorio Reivillo	Laboratorio de medicamentos	Ciudad de Puebla
Lorrey S.A. de C.V.	Fabricación de productos para la industria textil	Coronango
Melipol S.A. de C.V.	Comercializadora de energía móvil	Ciudad de Puebla
Metaloides	Industria acerera	Ciudad de Puebla
Pfizer Consumer Health Care de México	Preparaciones farmacéuticas	Ciudad de Puebla
Proquimes S.A. de C.V.	Productos químicos	Ciudad de Puebla
Prosid de México S.A. de C.V.	Productos siderúrgicos	Cuatlancingo
Pyrsa de Puebla S.A. de C.V.	Productos químicos	Ciudad de Puebla
Química Dequitex	Fibras químicas	Ciudad de Puebla
Sud Chemie de México	Especialidades químicas	San Pablo Xochimehuacan
Grupo Pochteca	Materias primas y papel industrial	Ciudad de Puebla
Oxiquímica S.A. de C.V.	Productos químicos	San Martín Texmelucán
Química Atsa S.A. de C.V.	Vidrios planos y de envases, cartonillos, pega azulejos, alimentos balanceados y fosfatos	Ciudad de Puebla

Fuente: Cámara Nacional de la Industria de Transformación Puebla, 2010

El cálculo de la muestra se realizó con el paquete estadístico STATSTMv2 de acuerdo con los siguientes parámetros:

<http://congreso.invesinformacongreso@fca> Nivel deseado de confianza 95%
 Error máximo aceptable 5%
 Teléfonos Probabilidad a favor 50%

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



Probabilidad en contra 50%
Población 24

Obteniéndose una muestra de 22 empresas, por lo que se decidió realizar un censo.

El instrumento para la recolección de datos (Anexo A) está conformado por 20 ítems agrupados en dos bloques, uno corresponde a las prácticas que Delery y Doty (1996) consideran como estratégicas y el otro dedicado a medir el desempeño organizacional mediante variables subjetivas, consta de dos dimensiones: la importancia y la satisfacción con los resultados (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003), todos ellos están medidos en una escala Likert 5.

Para la prueba piloto, el cuestionario se aplicó a los directivos de 30 empresas que no pertenecen a la población seleccionada pero con características similares a ella. Esto permitió afirmar que el instrumento es confiable porque el Alfa de Cronbach global y el de cada una de sus dimensiones es mayor 0.65, sin que los correspondientes a las dimensiones sean mayores que el global (Tabla 3) y es válido porque de acuerdo a Vila, Küster y Aldás (2002), todas las correlaciones son significativas y menores al Alfa de Cronbach de la correspondiente dimensión (Tabla 4). Se aplicó un censo a la población.

Tabla 3. Cálculo de la confiabilidad

Global	.891
Prácticas de recursos humanos	.828
Desempeño organizacional	.837

Tabla 4. Cálculo de la validez

Correlaciones		
	Prácticas	Desempeño
Prácticas	1	.857
Desempeño	.857	1
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).		

6. HIPÓTESIS

Hipótesis 1: Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.

Hipótesis 2: Las oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación de las utilidades, seguridad, mecanismos de participación y descripción de puestos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.

Hipótesis 3: Las oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación de las utilidades, seguridad, mecanismos de participación y descripción de puestos tienen una relación entre si.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



7. RESULTADOS

Una vez recolectados los datos se procedió a probar las hipótesis planteadas. Mediante el análisis factorial, empleando el método de componentes principales, se generó un factor para cada una de las prácticas con más de un ítem y se codificaron de la siguiente manera:

Prácticas	Prácticas de recursos humanos
Oportunidades	Oportunidades internas de trabajo
Capacitación	Capacitación
Evaluación	Evaluación de resultados
Participación	Participación en las utilidades
Seguridad	Seguridad en el empleo
Mecanismos	Mecanismos de participación
Cargos	Descripción de cargos
Desempeño	Desempeño organizacional

Posteriormente se obtuvo la regresión lineal y la matriz de correlación.

Prueba para la Hipótesis 1: *Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

El resultado obtenido de la aplicación de la regresión lineal considerando el desempeño como variable dependiente y a las prácticas como independientes, fue que éstas explican el 24.2% de la varianza del desempeño (Tabla 5). **La hipótesis se acepta.**

Tabla 5. Regresión lineal entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional

	B	R ²	R ² Corregida
Prácticas		0.597	0.244

Prueba para la Hipótesis 2: *Las oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación de las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de puestos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

En este caso, se aplicó la regresión valorando la influencia de cada una de las prácticas en la varianza del desempeño (Tabla 6). En este sentido se encontró que solamente la seguridad en el empleo, los mecanismos de participación y la descripción de cargos explican el 8.4%, 2.0% y 40.0 % de la varianza del desempeño respectivamente. **La hipótesis se rechaza.**

Tabla 6. Regresión lineal entre cada práctica de recursos humanos y el desempeño organizacional

	B	R ²	R ² corregida
Oportunidades	0.192	0.037	-0.032
Capacitación	-0.179	0.008	-0.063
Evaluación	0.007	0	-0.071
Participación	1.148	0.037	-0.032
Seguridad	0.541	0.145	0.084
Mecanismos	0.292	0.085	0.020
Cargos	1.022	0.633	0.400

Prueba para la Hipótesis 3: *Las oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación de las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de puestos tienen una relación entre sí.*

Para esta hipótesis se obtuvo la matriz de correlación (Tabla 7). A partir de ella se observa que la capacitación (0.738), la evaluación de desempeño (0.661), la participación en las utilidades (0.546) y los mecanismos de participación tienen una relación positiva con las oportunidades de carrera interna.

Así mismo, la evaluación del desempeño (0.538) y la participación en las utilidades (0.515) tiene relación positiva con la capacitación. Por último, la participación en las utilidades (0.679) se correlaciona con la evaluación del desempeño. **La hipótesis se rechaza.**

Tabla 7. Matriz de correlaciones

	Desempeño	Oportunidades	Capacitación	Evaluación	Participación	Seguridad	Mecanismos	Cargos
Desempeño	1							
Oportunidades	0.192	1						
Capacitación	-0.09	.738**	1					
Evaluación	0.007	.661**	.538*	1				
Participación	-0.192	.546*	.515*	.679**	1			
Seguridad	0.381	0.428	0.402	0.357	0.374	1		
Mecanismos	0.292	.556*	0.258	0.193	-0.095	0.183	1	
Cargos	.633**	0.216	0.162	-0.095	-0.218	0.325	0.209	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

8. DISCUSIONES

El resultado obtenido está en la línea de pensamiento plasmada en la literatura del tema por Becker y Huselid (1998), Guthrie (2001), Huselid (1995), De Saá (1998), Wriqth y McMahan (1992) y Chadwick y Cappelli (1999), ya que consideran que la existencia de prácticas de recursos humanos enfatiza la orientación proactiva de su gestión a través de diferentes acciones diseñadas para atraerlo, mantenerlo, retenerlo y desarrollarlo con la finalidad de obtener mejores beneficios.

Delery y Doty (1996) propusieron para la perspectiva universalista, siete prácticas de recursos humanos consideradas como estratégicas o mejores prácticas que cumplen con esa finalidad, sin embargo, en el estudio empírico presentado, el resultado no muestra que éstas influyen positivamente en el desempeño organizacional.

En este sentido, la aceptación de la Hipótesis 1 indica que cuando las prácticas de recursos humanos se implementan en conjunto y existe interrelación entre ellas (Wright, Dunford y Snell, 2001), explican un porcentaje importante de la varianza del desempeño, mismo que disminuye cuando se utilizan por separado, ya que se pierde el efecto sinérgico del conjunto.

Wright y McMahan (1992) refuerzan el pensamiento anterior al indicar que las empresas deben centrarse en definir la combinación correcta de prácticas que se ajusten a sus objetivos y sean consistentes entre sí. Bajo esta perspectiva, Baron y Kreps (1999) señalan que la coherencia refuerza y potencia el resultado buscado, mejora la percepción de equidad y justicia del trabajador además de generar un proceso de selección de prácticas que sean consistentes con el recurso humano que labora en la empresa.

El rechazo de la Hipótesis 2, pone de manifiesto que cuando al menos el 50% de las prácticas estratégicas no correlacionan con el desempeño, debido a una incorrecta implementación, ya sea porque la organización traslapa las correspondientes del sistema de tipo mercado con las del sistema interno, impidiendo el fortalecimiento del comportamiento de los empleados que propicie la obtención de beneficios (Delery y Doty, 1996); o bien, porque no las ha identificado como estratégicas y no ha diseñado un sistema de gestión que permita crear recursos y capacidades complejas (Huselid, 1995).

En este sentido, la selección del sistema de empleo con sus respectivas prácticas que se implementa dentro de la empresa involucra a los directivos y su implementación no es responsabilidad exclusiva de la Dirección de Recursos Humanos pues requiere de la participación de los mandos medios (Chiavenato, 1994).

Sin embargo la implementación de las prácticas no se ha visto reflejada en el desempeño porque los directivos no tienen claridad del tipo de sistema de empleo que están utilizando ni el beneficio que éstas aportan cuando se aplican en conjunto. Este hallazgo refuerza el pensamiento de los teóricos mencionados, ya que las prácticas universalistas han sido diseñadas para impactar en el desempeño de la organización.

<http://congreso.investigafca.unam.mx>

información El rechazo de la Hipótesis 3, por la falta de correlación entre ellas, es otra explicación que igualmente puede aplicarse en las hipótesis anteriores, al manifestar una falta de ajuste

Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

horizontal entre ellas, que es básico para influir positivamente en el desempeño organizacional (Wright y McMahan, 1992).

Para que una empresa tenga prácticas consolidadas es necesario que su formulación esté orientada por su filosofía pues se implementan durante varios años ajustándolas a los cambios que se presenten en el entorno (Sheppeck y Militello, 2000).

Este tema, aunque estudiado en el ámbito de la Dirección Estratégica de recursos humanos, requiere de una mayor aportación empírica, para buscar respuestas ya sea por el ajuste horizontal de las prácticas, por la situación que se generan cuando se combinan prácticas de distintos sistemas de empleo, cuando esté se ha seleccionado con conocimiento de ello, o más aún, para conocer si son las apropiadas para una determinada industria en un sector.

9. CONCLUSIONES

Acorde a esta perspectiva, se concluye que las prácticas de recursos humanos cuando se aplican en su conjunto tienen un impacto en el desempeño de la organización, además de que influyen en el comportamiento de los trabajadores, potenciación su compromiso y generan relaciones laborales sólidas.

Aunque se encontraron relaciones entre las prácticas de capacitación, evaluación de resultados, participación en las utilidades y mecanismos de participación con las oportunidades internas de trabajo. Igualmente, las prácticas de evaluación de resultados y la participación de las utilidades están relacionadas con la capacitación y la participación en las utilidades influye positivamente en la evaluación de resultados, se concluye que las prácticas cuando se emplean de forma aislada, ninguna de ellas influye en el desempeño.

En este sentido, la eficiencia de las prácticas está determinada por la congruencia que existe con los resultados obtenidos en la productividad, en la satisfacción individual y en la percepción que tengan de ellas los integrantes de la empresa. Por lo que también se concluye que las prácticas implementadas deben ser congruentes con el tipo de sistema de empleo utilizado para mantener su ajuste horizontal.

Finalmente se concluye que las prácticas de recursos humanos es una importante fuente de ventaja competitiva sostenible que no se ha aprovechado debidamente en las organizaciones debido al desconocimiento de su potencial estratégico.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

REFERENCIAS

- Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social* (CEF), 243, 103-134.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, J.N. y Keps, D.M. (1999). *Strategic human resources: frameworks for general manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resource management*. Greenwich: JAI Press.
- Calzarrosa, M. C. y Gelenbe, E. (2004). *Performance tools and applications to networked systems*. Spring. Berlin.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Chadwick, C. y Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic HRM. En P.M. Wright, L. Dyer, B.J. Boudreau y G. Milkovich (Eds.). *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Standford: JAI Press.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- De Saá, P. (1998). *El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorro españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en recursos*. Tesis de doctorado. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 11-32.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Gerhart, B., Milkovich, G.T. y Murray, B. (1992). Pay performance and participation. In D. Lewin, O. Mitchell y P. Sherer (Eds.). *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, WI: IRRA.

http://
informacion
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- Goval, A. y Welch, I. (2004). "A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction". *National Bureau of Economic Research*, 12(3), 580-631.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-191.
- Harel, G.H. y Tzafrir, S. (1999). The effects of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of the human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S. y Schuler, R. (1997): Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R. y Sharf. A. (2004). Motivating employee-owners in firms: human resource policies and company performance". *National Bureau of Economic Research*, 6(2), 170-202.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource system and sustained competency based perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 699-727.
- Lawler, E.E. III (1992). Total quality-oriented human resource management. *Organizational Dynamics*, 20 (4), 29-41.
- Lusthaus, Ch., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G.P. (2002). *Evaluación organizacional*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industry and Labor relations Review*, 48, 171-221.
- McGahan. A.M. y Porter, M.E. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1) Winter.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*. 40, 683-698.
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 12, 247-266.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-830.
- Sheppeck, M.A. y Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Tan, J. y Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.

http://www.unam.mx/informacion/terpspra, D. E. y Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). It competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Ulrich, D. (1998), Intellectual Capital = Competence X Commitment, *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Vila, L.N., Küster, B.I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. En Aldás, J. (Ed.) *Análisis de datos multivariable*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whitfield, K. (2000). High performance workplaces, training and the distribution of skills. *Industrial Relations*, 39(1), 1-25.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource- based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Anexo A

CUESTIONARIO

Está diseñado para conocer el impacto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional. Los datos proporcionados serán tratados con absoluta confidencialidad. Por favor marque con una X la casilla con el número que mejor describa su respuesta a la afirmación presentada. El número 1 corresponde a **Muy en desacuerdo** mientras que el número 5 corresponde a **Muy de acuerdo**, cuando su respuesta no sea definitiva puede emplear los números intermedios.

Nombre de la empresa

BLOQUE I PRÁCTICAS DE RRHH

		Muy en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Aspectos a valorar						
1	El recurso humano contratado es tomado en cuenta para cubrir vacantes.	1	2	3	4	5
2	El recurso humano contratado es considerado para ocupar nuevos puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
3	El desarrollo del recurso humano está en función a un plan de carrera interna.	1	2	3	4	5
4	La retención del recurso humano es a través de un plan de carrera.	1	2	3	4	5
5	El recurso humano participa en programas formales de capacitación.	1	2	3	4	5
6	La evaluación del recurso humano está en función de resultados que obtiene en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4	5
7	La retroalimentación proporcionada al recurso humano es para mejorar su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
8	El recurso humano recibe reparto de utilidades.	1	2	3	4	5
9	El recurso humano tiene seguridad en la permanencia de su empleo.	1	2	3	4	5

http://
inform

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

10	El recurso humano tiene oportunidad de presentar quejas.	1	2	3	4	5
11	El recurso humano participa en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
12	El recurso humano conoce el perfil del puesto que desempeña.	1	2	3	4	5

BLOQUE II DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

		Muy en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Muy de acuerdo 5
Aspectos a valorar						
Importancia en los resultados						
13	La empresa considera importante medir los resultados de la organización.	1	2	3	4	5
14	La medición de resultados se realiza en forma periódica.	1	2	3	4	5
15	Los resultados obtenidos de la medición se utilizan para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
Satisfacción con los resultados						
16	La empresa está satisfecha con el crecimiento de ventas.	1	2	3	4	5
17	La empresa está satisfecha con la cuota de mercado lograda.	1	2	3	4	5
18	La empresa está satisfecha con las utilidades obtenidas.	1	2	3	4	5
19	La empresa está satisfecha con el desarrollo de productos.	1	2	3	4	5
20	La empresa está satisfecha con la calidad en el servicio ofrecida a los clientes.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510