



Doctorado Interinstitucional en Administración

3ª. Generación 2002 - 2004



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

División de Estudios de Posgrado

**EL IMPACTO DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RH EN LA
EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU
RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE
AGUASCALIENTES**

TESIS

que para obtener el grado de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MA. DEL CARMEN LIQUIDANO RODRÍGUEZ

Asesor de Tesis:

DR. RICARDO FLORES ZAMBADA

San Luis Potosí, S.L.P.

2006

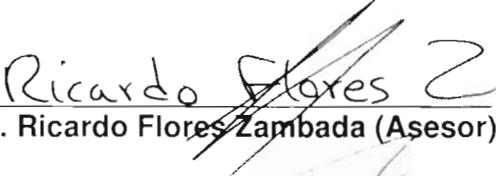
**EL IMPACTO DEL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RH EN LA EVOLUCIÓN
DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES**

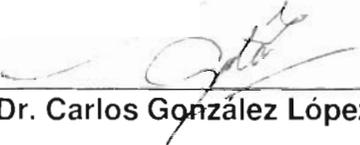
TESIS

Que para obtener el grado de:
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Presenta:
Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez

Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa en el examen oral:


Dr. Ricardo Flores Zambada (Asesor)


Dr. Carlos González López

Dr. Jorge Meléndez Huergo

Dr. José Ramón Torres Solís

Dr. Carlos Téllez Martínez

***A mi amado esposo Ricardo
A mis queridas hijas Susana y Erika***

*¡Con todo mi amor y agradecimiento a Dios
por nuestra familia!*

Agradecimientos

A Dios:

Por la vida y oportunidades que me ha brindado y que me han permitido llegar a esta meta.

A mi esposo Ricardo y mis hijas Susana y Erika:

Por su amor, comprensión, paciencia y cooperación para culminar este proyecto de vida familiar.

A mis padres Jesús y Otilia:

Por su amor, enseñanzas y valores demostrados a lo largo de mi vida y en el cuidado de nuestra familia.

A mis hermanos Noelia, Ricardo, Roberto Rodolfo, Carlos David y Abigail Liliana:

Con mucho cariño y petición para fortalecer la unión de nuestra querida familia.

A mis suegros Jesús e Imelda:

Por su confianza y cariño que me han manifestado desde que los conocí.

Especial agradecimiento a Martha, Yola, Maru, Milka, Hortensia (Paloma), Ana y Cristina (†)

Por su amistad y ayuda en los momentos en que las necesité y que espero saber conservar.

A mis amigos y compañeros de la 3ª. Generación del Doctorado

Por su amistad, apoyo y convivencia que espero rinda sus frutos a través de la Asociación de egresados del Doctorado

Reconocimientos

Al Dr. Ricardo Flores Zambada:

Por sus conocimientos, apoyo, comprensión y gran profesionalismo como asesor para culminar este estudio y proyecto de vida.

A mis revisores de Tesis, Dr. Carlos González López, Dr. Jorge Meléndez Huego, Dr. Carlos Téllez Martínez y Dr. José Ramón Torres Solís:

Por sus atinadas observaciones, comentarios, sugerencias y apoyo para mejorar este documento.

Al Coordinador de la 3ª. Generación del Doctorado, Dr. Manuel Betancourt Velázquez:

Por su excelente trabajo de coordinación de nuestra Generación, su gran amistad y apoyo en todo momento.

A mis maestros del Doctorado de la 3ª. Generación:

Por sus enseñanzas, tiempo, atenciones y profesionalismo para dirigirnos y llevar a feliz término el Doctorado.

Al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y al Instituto Tecnológico de Aguascalientes:

Por su política de calidad y fortalecimiento a la formación de Investigadores en el sistema para coadyuvar en los programas de posgrado.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

En agradecimiento y reconocimiento por el apoyo a través del PIFOP, con la beca recibida como estudiante del Posgrado.

“El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes”

Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta investigación fue identificar y explicar el impacto del perfil del administrador de RH en las fases de evolución de la gestión de recursos humanos y su relación con el contexto y el desempeño organizacional en empresas del Estado de Aguascalientes. El diseño de investigación fue no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, con muestra no probabilística, aplicado a un total de 219 Ejecutivos de RH o a los encargados o responsables de ejercer la función de administrar los RH. Entre los principales resultados se identifican relaciones estadísticamente significativas de las siete hipótesis planteadas; a pesar de que el gestor de RH concibe al hombre como el talento clave, y que su talento y conocimiento integran el capital humano de la organización, en las prácticas de administración de RH se ubican en fases de desarrollo y estratégica, y sólo unas cuantas empresas en la gestión por competencias y en la gestión del conocimiento.

Se puede concluir que en la medida en que el perfil del administrador de RH incrementa su escolaridad, tenga una carrera de administración y aplique en mayor medida sus competencias técnicas, conductuales, cognitivas y rasgos personales en las prácticas de administración de RH, mayor impacto tendrá en la evolución de la gestión de RH y en el desempeño de la organización.

Se identifica además de lo anterior, que los rasgos y las competencias del Ejecutivo de RH, tienen relación con las formas de administrar los RH, las prácticas de administración de RH y el contexto organizacional.

Palabras clave: Perfil del administrador de RH, Fases de evolución de la gestión de RH, Órgano de la gestión de RH, Desempeño organizacional y Contexto organizacional.

Contenido

Número	Contenido	Pág.
1	Introducción.....	1
2	Planteamiento del problema.....	5
2.1	Antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos.....	5
2.2	Perfil del administrador de recursos humanos.....	17
2.3	Órgano especializado de la gestión.....	20
2.4	Relación de la ARH y el desempeño de la firma.....	22
2.5	Enunciado del problema.....	25
2.6	Preguntas de investigación.....	25
2.7	Objetivos de la investigación.....	26
2.8	Justificación de la investigación.....	27
3	Revisión de la literatura.....	30
3.1.	Evolución de la gestión de recursos humanos.....	30
3.2.	Fases de evolución de la gestión de recursos humanos.....	31
3.3.	Órgano especializado o área de la gestión de recursos humanos.....	55
3.4.	Funciones o prácticas de administración de recursos humanos.....	57
3.5.	Perfil del administrador o gestor de recursos humanos.....	60
3.6.	Factores de evolución de la gestión de recursos humanos.....	65
3.7.	La relación de la ARH y el desempeño de la firma.....	66
4	Modelo particular conceptual e hipótesis.....	74
4.1	Modelo particular conceptual e hipótesis.....	74
5	Diseño metodológico de la investigación.....	97
5.1.	Tipo de estudio.....	97
5.2.	Delimitación precisa del objeto de estudio.....	98
5.3.	Delimitación de la población.....	100
5.4	Tipo de muestra y tamaño.....	102
5.5.	Operacionalización de variables.....	107
5.6	Diseño de instrumentos de medición y prueba piloto para validación.....	125
5.7	Confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.....	134

6	Análisis de datos y resultados.....	146
6.1	Recolección y captura de datos.....	146
6.2	Análisis de la información.....	148
6.3	Resultados descriptivos univariados y bivariados del modelo particular conceptual.....	153
6.4	Planteamiento de hipótesis estadísticas.....	187
6.5	Resultados de pruebas de hipótesis planteadas del modelo particular conceptual.....	200
7	Conclusiones y aportaciones.....	266
7.1	Conclusiones.....	266
7.2	Aportaciones más importantes de este estudio.....	288
7.3	Limitaciones de la investigación.....	293
7.4	Recomendaciones para futuros estudios.....	295
8	Obras Consultadas.....	297
Anexo 1	Glosario de términos.....	303
Anexo 2	Bitácora de actividades del proyecto.....	316
Anexo 3	Instrumento 1.0 – Autodiagnóstico.....	323
Anexo 4	Instrumento 1.1 – Entrevista estructurada.....	329
Anexo 5	Instrumento 2.0 – Colaborador.....	341
Anexo 6	Matriz de criterios de identificación de fases de evolución de la gestión de recursos humanos.....	348

Índice de Tablas

Número Tabla	Descripción de la tabla	Pág.
2.	Planteamiento del problema	
2.1	Movimientos históricos y actuales de la administración de recursos humanos.....	7
2.2	Análisis comparativo de las fases administrativa y de gestión de la administración de recursos humanos.....	11
2.3	Análisis comparativo de las fases de desarrollo y estratégica de la evolución de recursos humanos.....	12
2.4	Análisis comparativo de las fases de gestión por competencias y del conocimiento.....	15
2.5	Criterios de rasgos y competencias del administrador de recursos humanos para identificar su perfil.....	19
2.6	Características demográficas para identificar el perfil del administrador de recursos humanos.....	19
2.7	Análisis de criterios para el órgano especializado de la gestión de RH, tomando las fases: administrativa, de gestión y de desarrollo.	20
2.8	Análisis de criterios para el órgano especializado y de la gestión de RH, tomando las fases: estratégica, por competencias y del conocimiento.....	21
3.	Revisión de la literatura	
3.1	Acontecimientos históricos en México durante el movimiento de Administración de Personal (finales 1800 a 1935).....	35
3.2	Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento de Relaciones humanas (1920 – 1947).....	36
3.3	Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento de Recursos humanos (1947 – 1998).....	36
3.4	Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento basado en Competencias (1960-2004).....	38
3.5	Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento basado en Economía del Conocimiento (A partir de la década de los 90).....	39
3.6	Clasificación de competencias del administrador según Alles (2000).....	62
3.7	Competencias del gestor del conocimiento, según Reyes (2002)...	63
3.8	Algunas características del administrador de recursos humanos tomadas del Anuario Benchmark, 1998 (AMERI, A.C.), por Mora (2002).....	65

4.	Modelo particular conceptual, preguntas de investigación e hipótesis	
4.1.	Variable perfil del administrador de RH y sus dimensiones de rasgos personales, competencias cognitivas, competencias conductuales, competencias técnicas y características demográficas del modelo particular conceptual.....	81
5.	Diseño metodológico de la investigación	
5.1	Clasificación de empresas en cuanto al tamaño y número de empleados	101
5.2	Clasificación de empresas de Aguascalientes por tamaño y sector, según el Censo Económico de 1999.....	101
5.3	Análisis de la literatura de estudios empíricos para identificar tamaño de muestra usados.....	104
5.4	Variable: Perfil del administrador de RH y sus dimensiones: con indicadores, preguntas, valores y tipos de variables.....	109
5.5	Variable: Órgano especializado de la ARH, en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y relación laboral.....	111
5.6	Variable: Órgano especializado de la gestión de RH, en su dimensión de prácticas de la ARH, preguntas, valores, y tipos de variables.....	113
5.7	Variable: Órgano especializado de la gestión de RH – Organización del área.....	115
5.8	Variable: "desempeño organizacional" y sus dimensiones, indicadores, preguntas, valores y tipos de variables.....	116
5.9	Variable: "contexto organizacional" y sus dimensiones, indicadores, preguntas, valores, y tipos de variables.....	118
5.10	Criterios de análisis de algunas variables del modelo particular conceptual.....	120
5.11	Estructura global de operacionalización de las variables de estudio.....	124
5.12	Propuesta de la autora de dimensiones del Perfil del Administrador de RH.....	136
5.13	Primera estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax.....	137
5.14	Segunda estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax.....	138
5.15	Tercera estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax.....	139
5.16	Cuarta estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax.....	140
5.17	Quinta y última estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax.....	141
5.18	Resultados finales a utilizar en el instrumento y propuesta inicial planteada de variables y su medición.....	142

519	Cálculo de análisis de fiabilidad de los instrumentos 1.0 y 1.1, con base en el modelo alpha de Cronbach.....	144
6.	Análisis de datos y resultados	
6.1	Resultados descriptivos de la variable contexto organizacional en su dimensión "giro de la empresa".....	154
6.2	Resumen de resultados descriptivos de la variable contexto organizacional en análisis "CrossTabs" por giro de empresa.....	156
6.3	Resumen de resultados de la Prueba X^2 del análisis Cross -Tabs por tamaño de organización.....	160
6.4	Resumen de resultados de la Prueba X^2 del análisis Cross – Tabs por Edad de la organización.....	163
6.5	Análisis de frecuencias de la variable organización del área de gestión de RH, en su dimensión "nivel jerárquico".....	165
6.6	Análisis de frecuencias de la dimensión: denominaciones del área de recursos humanos.....	167
6.7	Análisis de frecuencias de la variable organización del área de gestión de RH, en su dimensión "quién realiza la función".....	168
6.8	Análisis de frecuencias de la dimensión "otros" de la variable "quién realiza la función" del área de gestión de RH.....	169
6.9	Resultados descriptivos del perfil demográfico del Ejecutivo de RH obtenidos por género, en este estudio.....	170
6.10	Análisis de frecuencias de la dimensión "Especialidad" o carrera del Ejecutivo de RH o del que realiza la función.....	172
6.11	Operacionalización a <i>posteriori</i> de la variable "especialidad o carrera" del Ejecutivo de RH.....	172
6.12	Resultados descriptivos de la dimensión "otros" de la variable puesto del perfil demográfico del Ejecutivo de RH.....	173
6.13	Resultados de análisis % de frecuencias de la variable perfil del administrador de RH en su dimensión rasgos personales.....	174
6.14	Resultados de análisis de frecuencias de las concepciones del hombre, orientación, percepción y relación laboral del Ejecutivo de RH.....	177
6.15	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: fase de evolución de la gestión de RH (NUMFAS2), nivel jerárquico, autoridad, edad, denominaciones y ¿quién realiza la función? De la Organización de RH.....	180
6.16	Resultados de análisis de frecuencias del total de empresas por fase de evolución de la gestión de RH.....	186
6.17	Análisis de frecuencias de la variable desempeño organizacional dimensión: "crecimiento en ventas".....	186
6.18	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: género, ocupación previa y puesto con la fase de gestión de RH NUMFAS2 (H1).....	201
6.19	Análisis de varianza entre el género (Demog1) del perfil demográfico del administrador de RH con fases de evolución de la gestión de RH (H1).....	205

6.20	Análisis de varianza entre la ocupación previa del perfil demográfico (Demog5) del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH (H1).....	205
6.21	Análisis de varianza entre el puesto del perfil demográfico del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH (H1).....	206
6.22	Matriz de correlación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH, variables demográficas (2,3,41,7,8) y las fases de evolución de la GRH (H1).....	207
6.23	Matriz de correlación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH con las fases de evolución de la gestión de recursos humanos (H1).....	208
6.24	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross-Tabs de contexto organizacional y la variable NUMFAS2 de las fases de evolución de la gestión de RH (H2).....	211
6.25	Análisis de varianza entre el giro de la empresa (Contex1) del contexto organizacional de la empresa y las fases de evolución de la gestión de RH (H2).....	214
6.26	Análisis de varianza entre el origen del capital (Contex5) del contexto organizacional de la empresa y las fases de evolución (H2).....	214
6.27	Análisis de varianza entre el enfoque competitivo (Contex8) del contexto organizacional de la empresa y las fases de evolución (H2).....	215
6.28	Análisis de varianza entre el enfoque organizativo (Contex10) del contexto organizacional de la empresa y las fases de evolución (H2).....	216
6.29	Matriz de correlación del contexto organizacional de la empresa y la relación con las fases de evolución de la GRH (H2).....	216
6.30	Resultados de análisis de frecuencias por fases de evolución de la gestión de recursos humanos (H3).....	218
6.31	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: fases de evolución de la gestión de RH con el desempeño organizacional (Desemp1 – 7) (H3).....	219
6.32	Matriz de correlación de las fases de evolución de la GRH con el desempeño organizacional (H3).....	220
6.33	Análisis Cross-Tabs de la dimensión género con el desempeño organizacional y resultados de la prueba X^2	222
6.34	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross-Tabs: carrera del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional (H4).....	224
6.35	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross-Tabs: ocupación previa del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	226

6.36	Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross-Tabs: puesto del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	228
6.37	Análisis de varianza entre el género (Demog1) del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	229
6.38	Análisis de varianza entre la carrera del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	231
6.39	Análisis de varianza entre la ocupación previa del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	232
6.40	Análisis de varianza entre el puesto del perfil demográfico (Demog6) del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4).....	233
6.41	Matriz de correlación de las variables demográficas del ARH, rasgos y competencias con el desempeño organizacional (H4).....	235
6.42	Análisis de varianza entre el género del perfil demográfico del administrador de RH con prácticas ARH del órgano especializado de la gestión de RH (H5).....	244
6.43	Matriz de correlación perfil demográfico del administrador de RH con las prácticas de ARH (H5).....	248
6.44	Matriz de correlación perfil del Ejecutivo administrador de RH variable Ejecutivo (que integra rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas) con las prácticas de la ARH (H5).....	250
6.45	Resumen de resultados de la prueba X^2 del análisis Cross-Tabs de la variable contexto organizacional en sus 10 dimensiones y el perfil demográfico de ARH (H6).....	252
6.46	Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con giro (Contex1) del contexto organizacional de la empresa (H6).....	256
6.47	Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con origen del capital (Contex5) del contexto organizacional de la empresa (H6).....	257
6.48	Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con enfoque competitivo del contexto organizacional de la empresa (H6).....	257
6.49	Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con enfoque organizativo (Contex10).....	258
6.50	Matriz de correlación de características demográficas del Ejecutivo administrador de RH con el contexto organizacional (H6).....	259
6.51	Matriz de correlación de las prácticas de la ARH y el desempeño organizacional de la empresa (H7).....	262

7	Conclusiones	
7.1	Integración del constructo del perfil del administrador de RH.....	273
7.2	Identificación del perfil demográfico por género del Ejecutivo de RH.....	274
7.3	Relación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH con las formas de administrar los RH: concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y relación laboral.....	276
7.4	Relación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH con el desempeño organizacional.....	280
7.5	Relación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH con las prácticas de administración de RH.....	281
7.6	Identificación del perfil demográfico del Ejecutivo de RH por tamaño de empresa.....	283
7.7	Relación de rasgos y competencia del Ejecutivo de RH con el contexto organizacional.....	283
7.8	Propuesta de criterios para identificar las fases de evolución: administrativa, de gestión y de desarrollo de RH, con base al órgano especializado de la gestión de RH.....	291
7.9	Propuesta de criterios para identificar las fases de evolución: estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento.	291

Índice de figuras

Número Figura	Descripción de la Figura	Pág.
2.	Planteamiento del problema	
2.1.	Modelo conceptual de los antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos fundamentado en el autor Valle (1995).....	7
3	Revisión de la literatura	
3.1.	Resultados de la encuesta BH (1993), de las áreas funcionales en corporativos internacionales. Fuente: Rivas Tovar (2002).....	60
3.2.	Circunscribiendo el dominio del desempeño del negocio (Venkatraman & Ramanujan, 1986).....	67
4	Modelo particular conceptual	
4.1.	Variables: órgano especializado, fases de evolución y sus dimensiones, del modelo particular conceptual.....	79
4.2.	Variables: perfil del administrador de RH y fases de evolución y sus dimensiones del modelo particular conceptual.....	82
4.3.	Variable: desempeño organizacional y sus dimensiones del modelo particular conceptual.....	84
4.4.	Variables: contexto organizacional, desempeño organizacional y sus dimensiones y relaciones del modelo particular conceptual.....	86
4.5.	Relación entre variables contexto organizacional y fases de evolución de la GRH; del modelo particular conceptual.....	89
4.6.	Relación entre variables del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional con sus dimensiones, del modelo particular conceptual.....	91
4.7.	El Perfil del administrador de RH y su relación entre la variable "órgano especializado" en su dimensión de "prácticas de la ARH" y contexto organización del modelo particular conceptual.....	93
4.8	Relación entre la variable "órgano especializado" en su dimensión de "prácticas de la ARH" y el desempeño organizacional en el modelo particular conceptual.....	95
4.9	Modelo particular conceptual del perfil del administrador y su impacto en las fases de evolución y el desempeño organizacional..	96
6	Análisis preliminar de resultados	
6.1	Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH, para identificar la fase de evolución de la gestión de RH.....	183

6.2	Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH, para identificar la fase de evolución de la gestión de RH.....	184
6.3	Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH, para identificar la fase de evolución de la gestión de RH.....	185
6.4	Conclusión Hipótesis H1 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	210
6.5	Conclusión Hipótesis H2 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	217
6.6	Conclusión Hipótesis H3 – Existe relación estadísticamente significativa.....	221
6.7	Conclusión Hipótesis H4 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	237
6.8	Conclusión Hipótesis H5 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	251
6.9	Conclusión Hipótesis H6 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	261
6.10	Conclusión Hipótesis H7 – Existe relación estadísticamente significativa positiva.....	265

1. Introducción

“Lo que ignoramos es mucho más grande que lo que sabemos”

Platón

El fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los que debe enfrentarse la función de la gestión de recursos humanos en el ámbito internacional y nacional, principalmente para resolver problemas de competitividad, productividad y calidad. De igual manera se están generando cambios en el mercado, demográficos, sociales y de administración, que son muy importantes para las estrategias de administración de recursos humanos y éstos a su vez, están ocasionando modificaciones en su evolución.

Un resultado de la globalización es la necesidad de un nuevo grupo de gerentes también llamados gerentes globales, que poseen habilidades multiculturales requeridas para trabajar con equipo internacional (Lipiec, 2001); sin embargo, Chiavenato (2001), afirma que aún con esos cambios, las áreas de recursos humanos no están cambiando al mismo ritmo que el ambiente en el que se desenvuelven.

El punto de partida de este estudio fue el análisis de los movimientos básicos de evolución de la gestión de recursos humanos y el planteamiento que retoma el autor Valle Cabrera, 1995, (E. Schein, 1978 en Valle, 1995), sobre las causas de evolución de la gestión de Recursos humanos argumentando que las concepciones del hombre que ha tenido la humanidad han llevado a reconocer las fases de gestión de recursos humanos como **administrativa, de gestión y desarrollo** (Bosquet, 1982, en Valle, 1995), a las que Valle integra la **fase estratégica**, señalando que éstas no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las organizaciones, aunque actúan en ámbitos de aplicación distintos; sin embargo al revisar las tendencias teóricas y empíricas actuales en relación con la administración de recursos humanos, en el ámbito internacional, reflejan la

ubicación de las empresas en los **enfoques estratégico, de gestión por competencias y gestión del conocimiento**, pero se desconoce el grado de evolución de la gestión de recursos humanos, en que se encuentran las empresas mexicanas. Esta investigación busca obtener esa información, con base al planteamiento del mismo, en un ámbito específico de la población enmarcada en el estudio.

El panorama que presentan algunos investigadores como Wasilczuk, (2000), Melbourne & Cyr, (1999), es la importancia que tiene el perfil de los gestores o administradores, como dueños o gerentes en relación al crecimiento de las firmas, así como el desempeño de las empresas al contar con un ejecutivo. Las tendencias actuales, además, presentan nuevos desafíos como la retención del conocimiento de los trabajadores, así como incrementar el número de trabajadores de tiempo parcial en la fuerza de trabajo femenina (Lipiec, 2001). Por lo que se busca con este estudio conocer el impacto del perfil del administrador de recursos humanos en la evolución de la gestión de recursos humanos y describir y explicar si se tiene relación con el desempeño organizacional.

Este estudio que se presenta está conformado por ocho capítulos. En el **capítulo dos**, se hizo un análisis de los antecedentes que enmarcan el planteamiento del problema, haciendo referencia a los movimientos históricos que facilitaron la evolución de la gestión de recursos humanos, destacando las fases administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento; de igual manera se definieron los objetivos y la justificación de este estudio.

El fundamento del planteamiento del problema se analizó en el **capítulo tres**, con la revisión de la literatura, donde además de los temas previos, se analizaron por separado: el órgano especializado, los estudios del perfil del administrador, destacando la importancia de las prácticas de la administración de recursos humanos para identificar la fase de evolución de la gestión de recursos humanos en que se

encuentran las empresas y detectando la necesidad de la realización de este estudio.

El modelo conceptual se integró en el **capítulo cuatro**, después del análisis de los principales estudios que se han realizado y el enfoque de investigación que han tomado varios investigadores tanto en el ámbito internacional, como en el nacional, reflejando las hipótesis de estudio, las variables y las dimensiones generales de la investigación, así como las relaciones que se esperaban encontrar, y se presentan las hipótesis de investigación que se aspiraban estudiar, para conocer, describir y explicar el impacto del perfil del administrador en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes.

El diseño metodológico se plantea en el **capítulo cinco**, que se integró desde el tipo de estudio, delimitación de la población, que se enfoca al Estado de Aguascalientes, determinación precisa del objeto de estudio, procedimiento de muestreo y tipo de muestra, operacionalización de las variables definidas para el estudio, el diseño de los instrumentos de medición y la prueba piloto realizada, presentación de la propuesta de las dimensiones de las competencias y rasgos del perfil del administrador de RH, utilizando para su validez, el análisis factorial con rotación varimax, ya que este tipo de rotación alcanza la máxima simplificación posible y maximiza la suma de varianzas de las cargas requeridas de la matriz de factores. También se realizó el análisis de confiabilidad a través del modelo alpha de Cronbach, que estima la consistencia interna de una escala de medida, así como los criterios para el análisis de la información.

Se realizó un análisis descriptivo de la muestra de empresas que abarcó entrevistas semi – estructuradas y aplicación de cuestionarios a 219 Ejecutivos administradores de RH o al responsable que realizara la función, así como únicamente cuestionarios a 33 colaboradores de aquellas empresas que si contaron con por lo menos un colaborador del área de RH, el análisis y resultados que se presentan abarcan

únicamente la muestra de los 219 Ejecutivos, integrando los resultados por las variables principales del modelo conceptual: contexto organizacional de la empresas, la organización del área de recursos humanos, el perfil del administrador de recursos humanos, las fases de evolución de la gestión identificadas y el desempeño de la organizaciones, mismo que se explica con detalle en el **capítulo seis**.

Con base en el planteamiento del problema, los objetivos que se pretendían lograr así como las preguntas de investigación que se proyectaban contestar, definidas en los capítulos dos y cuatro, se realizaron las pruebas por cada una de las hipótesis propuestas en el modelo particular conceptual, presentando los resultados obtenidos en el **capítulo seis**, de este trabajo.

En el **capítulo siete** se muestran las conclusiones derivadas de los análisis estadísticos por tipo de hipótesis, fundamentadas en los resultados emanados del capítulo seis, así como las aportaciones más importantes de este estudio, sus principales limitaciones, las implicaciones prácticas y algunas recomendaciones para futuros estudios. Estas conclusiones hacen una importante aportación al avance del conocimiento en el área de administración de recursos humanos, y en el conocimiento del perfil del administrador de RH, que se esperan contribuyan en el fortalecimiento y desarrollo de la investigación en México.

Por último se expone en el **capítulo ocho**, las obras consultadas para el desarrollo del proyecto. Y como **anexos** se presentan: el **glosario de términos** utilizados, en el **anexo uno**; la **bitácora de actividades** del proyecto, en el **anexo dos**; en el **anexo tres**, el **instrumento 1.0** "autodiagnóstico del perfil del ejecutivo de RH; en el **anexo cuatro**, el **instrumento 1.1** que es la entrevista semi -estructurada aplicada al ejecutivo de RH; en el **anexo cinco**, el **instrumento 2.0**, cuestionario aplicado al colaborador, el **anexo seis**, se presenta la **matriz de criterios de identificación** de las fases de evolución de la gestión de RH, resultado del análisis teórico – empírico y de la muestra piloto aplicada, basada en las respuestas de los Ejecutivos administradores de recursos humanos (RH).

2. Planteamiento del Problema

Con el planteamiento del problema se ubica al lector en el conocimiento de los antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos, así como de los movimientos históricos y actuales de la administración de recursos humanos, para llegar a la identificación de las fases de evolución a través de los criterios: concepciones del hombre, orientación, percepción del administrador de recursos humanos (RH), funciones o prácticas de la administración de recursos humanos (ARH) y la relación laboral, fundamentando cada una de las fases: administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento.

Tomando de base estudios teóricos y empíricos que han realizado otros autores e investigadores en el ámbito internacional y nacional, se enuncia el problema que presenta la necesidad de realizar esta investigación en empresas mexicanas que permitan identificar en qué fase de evolución se encuentran y conocer su relación con el perfil del administrador de RH, y presentar como aportación del mismo, la inclusión de todas las fases de evolución a la vez.

2.1. Antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos

La evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), ha tenido un desarrollo a la par que la historia de la humanidad y de la administración, y los factores que han influido para ello son: los avances tecnológicos, los cambios legislativos, los movimientos sindicales así como la complejidad de los mercados. (Liquidano, 1999).

En un principio la profesión de recursos humanos fue de tipo administrativo, y surgió a finales de 1800, hasta llegar a la función estratégica, clave del éxito de las organizaciones; pero la transición ha sido muy lenta. Fue Losey (1998), quien en su estudio identificó tres movimientos básicos de evolución:

- ↓ Movimiento de la administración de personal (Finales 1800 a 1935)
- ↓ Movimiento de las relaciones humanas (1920 a 1947)
- ↓ Movimiento de los recursos humanos (1947 hasta nuestros días)

Valle (1995), en un análisis de evolución de la gestión de recursos humanos, considera causas y factores de evolución. Dentro de las causas, argumenta las **concepciones del hombre que ha tenido la humanidad**, (E. Schein, 1978 en Valle, 1995), **el órgano especializado y la función compartida de personal**. A su vez, hace hincapié en que las distintas concepciones del hombre han llevado a reconocer las **fases de gestión de recursos humanos** como **administrativa, de gestión y de desarrollo** (Bosquet, 1982, en Valle, 1995), a las que Valle integra la **fase estratégica**, señalando que éstas no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las organizaciones, aunque actúan en ámbitos de aplicación distintos.

En relación con los **factores de evolución**, señala que en la gestión estratégica de recursos humanos, los más relevantes son: el entorno tecnológico, el jurídico – social, el sindical, la competitividad de los mercados, evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas, y el último factor y consecuencia de los anteriores es la creciente complejidad de las organizaciones. Con fundamento en lo anterior, se presenta a continuación un modelo conceptual, de la visión del autor en la **Figura 2-1**, que explica la relación entre las causas y los factores de evolución, en las fases de gestión.

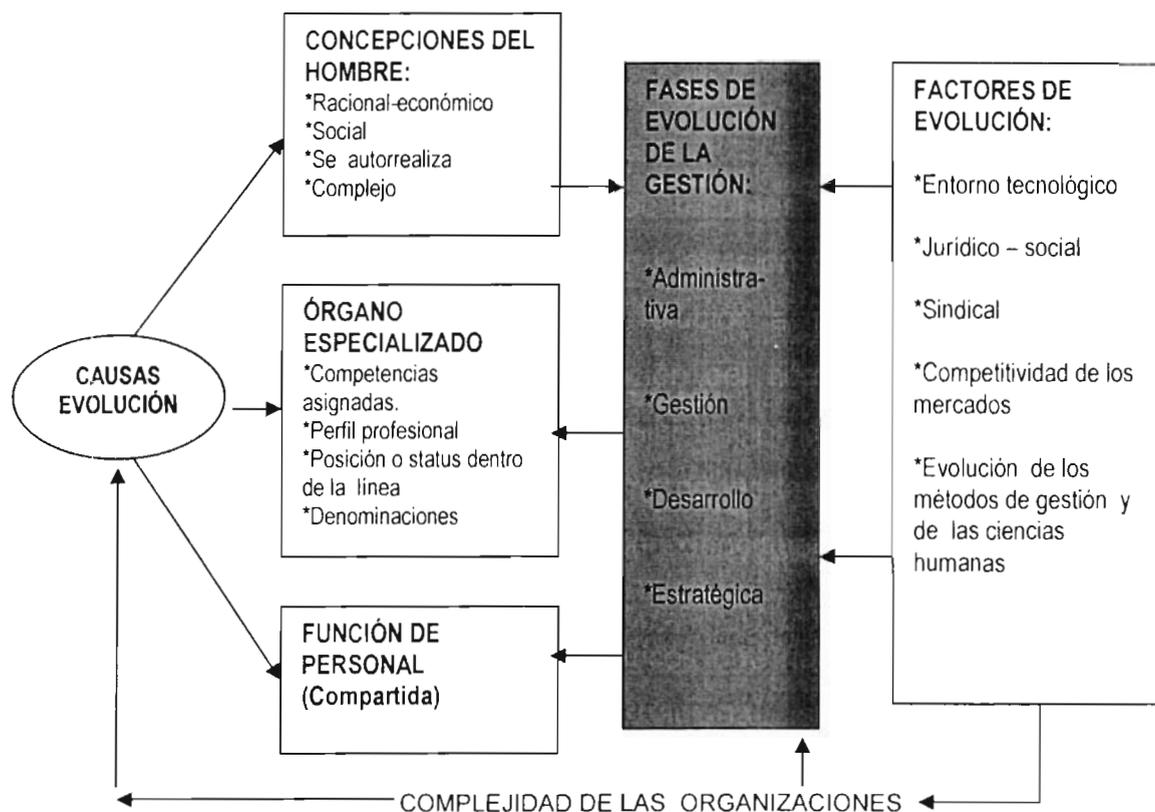


Figura 2 - 1

Modelo conceptual de los antecedentes de la evolución de la gestión de recursos humanos fundamentado en el autor Valle (1995)

Con base a los movimientos mencionados por Losey (1998) y al estudio de Valle (1995), se puede hacer una combinación de ellos, como se muestra en la **Tabla 2 - 1**. Movimientos históricos y actuales de la administración de recursos humanos.

Tabla 2 - 1

Movimientos históricos y actuales de la administración de RH

Movimientos		
administración de personal (Finales de 1800 - 1935)	relaciones humanas (1920 - 1947) (1930 - 1970)	recursos humanos (1930 - 1970) (1947 - 2003)
<ul style="list-style-type: none"> • Fase administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Fase de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fase estratégica.

Nota. Las fechas indican el periodo inicial aproximado en que predomina una fase en particular.

Fuente: Aportación de la autora.

La información de la **Tabla 2 -1**, permite afirmar que las fases de gestión se pueden estar aplicando a la par mientras se da una transición más completa a la siguiente. Sin embargo, se han encontrado estudios e investigaciones que sugieren que con el avance del tiempo y los factores de cambio, se generaron nuevos movimientos y fases de evolución de la gestión de recursos humanos, como se plantea a continuación.

Ramírez (2000), retoma los argumentos de Ozaki (1994), presentando un análisis de dos fases: administrativa, y la de relaciones humanas. Con base al análisis previo, y haciendo una comparación en relación a las fechas de su estudio, se puede deducir que el autor proporciona un marco de análisis de las fases administrativa, de gestión, de desarrollo y los comienzos de la gestión estratégica, señalando los dos primeros movimientos de la administración de recursos humanos citados por Losey (1998).

Un cuarto movimiento se empezó a generar a finales de 1960, como lo manifiesta Brundrett (2000), denominándolo movimiento moderno de competencias (Adams, 1996 citado por Brundrett, 2000), que fue enfocado al comportamiento de un desempeño superior al promedio, y es Benavides (2002), quien afirma que el término "competencias" se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis (1982), con la publicación del libro "El gerente competente", y alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. Así se puede deducir, que aproximadamente a la mitad de la fase estratégica, va evolucionando la gestión de RH, a la de competencias, como se detalla:

Movimiento basado en competencias (1960-2003)

- Fase estratégica (1947 – 2003)
- Fase por competencias.
(Va surgiendo a mediados de la fase estratégica)

Pero a partir de la década de los noventa, con la velocidad de los cambios tecnológicos, económicos, sociales, y en el ambiente globalizado en que se desenvuelven

las empresas, surge el factor denominado "economía del conocimiento" (Mcgaughey, 2002), por lo que se considera que se está gestando un nuevo movimiento basado en la "economía del conocimiento", que está produciendo un cambio en la evolución de la gestión de recursos humanos con la denominación de "gestión o administración del conocimiento" conocido en la literatura internacional como "Knowledge Management" (KM).

Movimiento basado en economía del conocimiento

- Fase estratégica (1947-2003)
- Fase por competencias. (1960-2003)
- Fase del conocimiento o talento humano (1992-2003)

Lo anterior tiene similitud con los argumentos del autor Plane, Jean-Michel (2003) en Francia, quien identifica cinco movimientos de la evolución de la gestión y coincide en los movimientos de administración de personal, el de relaciones humanas, que ubica en los años de 1850 a 1915, de gestión estratégica de recursos humanos, (80-90), que Losey (1998) aun lo considera en 1998; el movimiento del desarrollo del potencial humano, con el surgimiento del modelo de competencias (1995-2003), con cierta similitud del movimiento basado en competencias mencionado previamente. Y por último aporta un quinto movimiento que denomina de "la gestión de la competitividad y del empleo"

Con la argumentación previa se puede deducir, que la gestión de recursos humanos está en plena renovación y transformación, y está viviendo la transición de tres movimientos intercalados a la vez, el basado en recursos, (movimiento de gestión estratégica) el de competencias, (del desarrollo del potencial humano) y el de conocimiento, (movimiento de competitividad y del empleo) como consecuencia del vertiginoso cambio global.

Se puede identificar, que aunque los movimientos marcan la época principal de desarrollo de la administración de recursos humanos y las fases de gestión, algunos gerentes de recursos humanos y empresas, todavía realizan su labor, de acuerdo a las características de una fase de gestión en particular, en virtud de que se parte del supuesto de transición de las fases de evolución, en esta época se podrían estar desarrollando prácticas de administración de recursos humanos en la fase de gestión estratégica, con transición y predominio de la fase de gestión por competencias y prácticas que vayan incursionando en la gestión del conocimiento.

De igual manera, del criterio "concepciones del hombre", que E. Chein, 1978 (en Valle 1995), define como una de las causas de evolución de la gestión de RH, se obtuvieron otros que reflejan la influencia del administrador en la evolución de la gestión de recursos humanos (GRH), como son: la orientación que le da a los empleados en su trabajo, la percepción que tiene de sus empleados, así como las prácticas de ARH que aplique, y la relación laboral que tiene con el personal. (Liquidano, 1999). Estos criterios permitirán identificar la o las fase(s) de evolución en que se encuentra la GRH.

Para fundamentar las características de cada una de las fases de evolución y su relación con los criterios mencionados en el párrafo previo, se revisó la literatura, misma que se detalla en capítulo tres de este documento, y se realizó un análisis en donde se destacan varios autores que han incursionado en investigaciones empíricas específicas en la gestión estratégica, por competencias y del conocimiento de recursos humanos, que se detallan en las siguientes páginas, por lo que se puede argumentar que además de las fases administrativa, de gestión, desarrollo y estratégica, se están gestando dos fases más: la gestión por competencias y la gestión del conocimiento de RH.

Se presentan a continuación las características que identifican a cada una de las **seis fases de evolución**, con base en los criterios: concepciones del hombre, orientación del personal, la percepción del personal, funciones o prácticas de la ARH

y relación laboral. En la **Tabla 2–2**, se muestran las características que inciden en las **fases: Administrativa y de gestión**, que enmarcan la forma de administrar y el énfasis que le da el administrador de RH.

Tabla 2 - 2
Análisis comparativo de las fases: administrativa y de gestión de la administración de recursos humanos

Fase	Fase administrativa (Finales de 1800 – 1935)	Fase de gestión (1920 – 1947)
Criterios		
Concepciones del hombre	<ul style="list-style-type: none"> • Racional – económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre social
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal
Percepción del administrador RH	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es un costo a minimizar 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo.
Funciones o prácticas de la ARH	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Contratación - Despido • Adiestramiento • Estudio de fórmulas salariales. • Análisis de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento. • Contratación • Administración de salarios. • Motivación y comunicación • Formación del personal • Relaciones laborales • Análisis y valuación de puestos.
Relación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al control y al estímulo de los rendimientos. • Observación de normas y reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se extiende a factores retributivos y psicológicos.

Continuación Tabla 2 – 2. Fuente: Aportación de la autora

Nota. Se destaca en cada fase la participación del administrador de recursos humanos en cuanto a su concepción del hombre, la orientación que da a su administración, la percepción que tiene del personal, las prácticas predominantes y la relación laboral con el personal de la empresa.

En las **fases de desarrollo y estratégica**, como se mencionó previamente, hay un período de transición de aproximadamente 17 años, que se considera el inicio de la fase estratégica, sin embargo, con base a los períodos que abarca cada una, al mismo tiempo los administradores de recursos humanos estaban aplicando ambas, pero con muy distintos criterios de gestión, como se puede observar en la **Tabla 2-3**.

Tabla 2 - 3

Análisis comparativo de las fases de: desarrollo y estratégica de la evolución de la administración de recursos humanos

Fase Criterios	Fase de desarrollo (1930 – 1970)	Fase estratégica (1947 – 2003)
Concepciones del hombre	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre que se autorrealiza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre complejo
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • La eficiencia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la estrategia del negocio
Percepción del administrador RH	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es recurso a optimizar, como elemento determinante para el desarrollo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es un recurso a optimizar, y factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.
Funciones o prácticas de la ARH	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de recursos humanos. • Reclutamiento. • Selección • Contratación • Integración • Evaluación del desempeño. • Planeación de carreras • Compensación • Capacitación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se toman en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias sociales. • Planeación estratégica de recursos humanos. • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción o integración del personal. • Formación Capacitación y adiestramiento • Desarrollo del personal, • Planeación de carreras. • Evaluación del desempeño • Relaciones laborales y negociaciones colectivas. • Sueldos y salarios (Fórmulas salariales, pagos, compensaciones y beneficios) • Diseño y proceso de trabajo (análisis y valuación de puestos) • Procedimientos de quejas. • Evaluación de actitudes. • Criterios de promoción (promociones y transferencias) • Seguridad e higiene industrial • Motivación al personal y comunicación. • Auditoría de recursos humanos • Registros y controles administrativos (asistencia, archivos, estadísticas de rotación, ausentismo, indemnizaciones, d horas extras, costos y despidos)

		<ul style="list-style-type: none"> Control estratégico de recursos humanos.
Relación laboral	<ul style="list-style-type: none"> A través de la motivación como recurso a optimizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio, se busca satisfacer los objetivos individuales adecuados a los objetivos organizacionales.

Continuación de la tabla 2 – 3. Fuente: Aportación de la autora

Nota. Se pueden apreciar las diferencias de las fases, en cada uno de los criterios seleccionados, y se hace mayor énfasis en las prácticas de la ARH.

Con los estudios realizados por Huselid & Becker (1996), Delaney, Lewin & Ichivoski (1990) y Huselid (1995), se puede argumentar que durante la década de los noventa, se detectó la necesidad de que el área de recursos humanos alineara su gestión a la estrategia del negocio; de igual manera, con la investigación de Huselid & Jackson (1997), se puede abstraer que si las empresas buscan obtener mayores ventajas competitivas requieren incrementar y mejorar las prácticas estratégicas de recursos humanos, y si además cuentan con un administrador que tenga una fuerte vinculación con los negocios de la empresa, se podrá incrementar la efectividad de la ARH, como afirman los autores Bae & Lawler (2002), lo que podrá tener relación con el desempeño de la firma. Además, se detecta la necesidad de conocer las prácticas de RH que ejercen los gerentes y los no gerentes, según Fey & Bjorkman (2001).

En relación con la **fase de gestión por competencias**, a pesar de que esta gestión tiene sus inicios desde la década de los sesenta (Brundrett, 2000), y que en el ámbito internacional ha estado en auge desde 1982 (Boyatzis, 1982), que se han hecho estudios para comprender la competencia en el trabajo (Sanberg, 2000), se han detectado modelos generales (Mertens, 2000), se han creado modelos específicos de aplicación (Lucía & Lepsinger, 1999; Cruz, et al, 2002); se han identificado las “corrientes” conductista, funcionalista y constructivista de las competencias (Benavides, 2000); y a partir de la década de los noventa, han destacado la importancia de identificar y clasificar competencias (Leat, 1993; Wasilczuk, 2000, Halley, 2001; Sanberg, 2001) de desarrollar competencias en el trabajo, (Leat, 1993;

Iranzo, 1996; Pickett, 1998; Halley, 2001; Sanberg, 2000 y 2001; Lennart, 2001; Ulrika, 2001), así como que la gestión por competencias es una herramienta principal en el desarrollo del capital humano (Cruz M. Et al. 2002), por lo que los autores Hertog & Cristian (2002), reconocieron dar al desarrollo de competencias un carácter permanente.

En México, inicia su utilización a partir de 1995. (Argüelles, 1996), y se puede señalar que se han creado modelos y llevado casos piloto (Orozco, 1999), pero se reconoce que en México es poca la información de los beneficios tangibles de la certificación de competencias laborales. En el mismo tenor, Wilde (2000), argumenta que en México se habla de competencias laborales como algo cotidiano, y hace varios señalamientos a la gestión de recursos humanos; sin embargo es nuevamente Mertens (2000) quien afirma que estos subsistemas de gestión por competencias no estarán al alcance de muchas organizaciones en América Latina, porque significa romper con muchas rutinas, signos y símbolos que actualmente guían el comportamiento organizacional. Por lo que se puede deducir una gran necesidad de conocer la gestión por competencias en empresas mexicanas, con base en el marco de este estudio.

La **gestión o administración del conocimiento**, como parte de la evolución de la gestión de recursos humanos, está siendo valorada por los autores, aproximadamente desde mediados de los noventa y sigue incrementándose en nuestros días. Sin embargo, en una entrevista realizada a Robert Buckman, (Buckman, 2003), figura como el padre de la administración del conocimiento "KM'S FATHER FIGURE", a nadie se le deposita la originalidad del término, pero a Buckman se le reconoce el crédito de la persona que volvió el concepto en un grado de realidad funcional e industrial, él empezó a trabajar con el término en 1992, construyó sistemas de transmisión de conocimiento a los gerentes de CompuServe Forums.

Además, Chiavenato (2002), argumenta que la gestión moderna del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH,

reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud, bienestar, etc., es importante hacer énfasis en la definición que el autor hace de seis procesos de la gestión del talento humano: admisión de personas, (reclutamiento y selección), aplicación de personas, (descripción de cargos y evaluación del desempeño), compensación de personas (remuneraciones, beneficios y servicios), desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambios, comunicación), mantenimiento de personas (disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, relaciones con los sindicatos) y monitoreo de personas (bases de datos, sistema de información gerencial). Para la integración de la información de la fase de gestión por competencias y la del conocimiento, se presentan en el capítulo tres, estudios que han realizado algunos autores, y que fundamentan los criterios que se incluyen para identificar la fase o fases en que se encuentra la organización, y que se presentan en la **Tabla 2 – 4**.

Tabla 2 – 4

Análisis comparativo de las fases de gestión por competencias y gestión del conocimiento

Fase Criterios	Fase de gestión por competencias (1960 - 2003)	Fase de gestión o administración del conocimiento o del talento humano (1992 – 2003)
Concepciones del hombre	<ul style="list-style-type: none"> • Posee características de desempeño superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento clave para la empresa.
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencia individuales para impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales hacia los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores. Hacia la generación del conocimiento ligándolo a los objetivos del negocio.
Percepción del administrador RH	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es el capital humano y social.
Funciones o prácticas de la ARH	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de identificación, clasificación y descripción de las competencias, modelos de competencias. • Dirección estratégica de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones básicas de esta fase son: proceso de KM: adquisición, documentación, transferencia, creación y aplicación del conocimiento. • Entrenamiento,

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos, • Atracción o reclutamiento, • Selección, • Contratación, • Desarrollo de planes de carrera, • Desarrollo de planes de sucesión, • Capacitación y entrenamiento, • Evaluación del desempeño • Remuneraciones y beneficios. • Sistemas de estímulos y recompensas. • Procesos de evaluación y certificación de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, • Evaluación del desempeño, • Premios y compensaciones. • Planeación estratégica de recursos humanos. • Reclutamiento y selección, • Descripción de cargos, • Remuneraciones, • Beneficios y servicios, • Programas de cambio, • Comunicaciones, • Disciplina, seguridad, higiene y calidad de vida, • Relaciones con sindicatos, • Bases de datos • Sistemas de información gerencial.
Relación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adoptan las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.

Continuación de la Tabla 2.4. Fuente: Aportación de la autora.

Nota. Estas fases, se dedujeron con base en la literatura consultada, ya que los autores, mencionan 'gestión por competencias' y 'gestión o administración del conocimiento', y se proponen en este documento como fases de evolución de la gestión de RH.

Los vestigios que se tienen sobre la administración del conocimiento, hasta el momento, son de carácter internacional como son los casos de: Salleh & Wee-Keat (2002), Hertog & Cristian (2002); en México, Rivas (2002) enmarca la gestión por competencias y conocimientos con una proyección a futuro. Los estudios identificados recientemente son específicos de una fase en particular, principalmente de las de gestión estratégica, por competencias y del conocimiento, pero en la literatura, no hay estudios empíricos que reflejen todas las fases a la vez, ni su relación con el perfil del administrador.

Con lo argumentado hasta el momento, se puede deducir que la gestión del conocimiento está pasando por el proceso de integración en las empresas, de generarse casos piloto, donde se está iniciando su aplicación; pero se desconoce el avance que se pueda tener en empresas mexicanas.

2.2 Perfil del administrador de recursos humanos

Las tendencias actuales y el enfrentamiento de nuevos retos en la economía mundial y de mercado, han cambiado el paradigma "funcional" del administrador de recursos humanos a "estratégico", entre sus nuevos desafíos se pueden mencionar: la retención del conocimiento de los trabajadores, el reto de las minorías, incrementar el número de trabajadores de tiempo parcial en la fuerza de trabajo femenina (Lipiec, 2001).

Con los estudios teóricos que se presentan se puede argumentar que se ha trabajado en la clasificación y descripción de las competencias que puede tener el dueño, gerente y el gestor de recursos humanos, como es el caso de Valle (1995), Goleman (1999), Alles (2000), Reyes (2002). Otros autores, sin embargo, han analizado el perfil desde diferentes perspectivas, por ejemplo Wasilczuk (2000), enfocó su estudio al análisis de la relación del perfil del dueño o gerente con la relación de crecimiento de las firmas; Welbourne & Cyr (1999), quienes exploran los efectos en el desempeño de la firma de tener un ejecutivo; por otro lado, el Centro Argentino de Ingenieros (2002), presenta su estudio sobre los atributos principales de los gerentes.

Los estudios en México, como el caso de Arias y Ríos (1975), analizaron al órgano encargado de la función, sin embargo, no se llegó al perfil del administrador. Pero en el caso del autor Llano Cifuentes, Carlos (1994) hace un análisis de los diez puntos neurálgicos del "*management*" contemporáneo, explicando que los recientes cambios en las relaciones económicas entre los países han modificado los modos usuales de hacer la empresa y, en consecuencia, la manera de dirigirla, donde parece que el *manager* va detrás de los cambios en lugar de anticiparse a ellos y fundamenta que el fenómeno tiene una explicación antropológica ancestralmente conocida, señalando como fenómenos inherentes en el comportamiento gerencial de la empresa, diez puntos neurálgicos: globalización, interdisciplinaridad, administra-

ción del conocimiento, integración, cultura, feminismo, ecologismo, cooperación, liderazgo y organización. Además analizó el perfil del director mexicano en empresas de México, Guadalajara y Monterrey donde aplicó dos cuestionarios enfocados al estilo de mando y al estilo de estrategia, obteniendo como resultados que el director mexicano tiene un equilibrio entre los estilos de mando donde infiere que en lo que respecta a los extremos de la autoridad individual y de la participación en equipo, es un hombre equilibrado, donde la estructura de autoridad es crucial en una organización y la unidad de mando sumamente importante, con necesidad de retener el poder, representado por una jefatura de carácter participativo.

En el mismo orden de ideas dos estudios, sobre el perfil del empresario mexicano, la autora Gómez Ortiz, Rosa Amalia (2001), llevó a cabo un estudio comparativo de las características del perfil real con relación al perfil deseable para determinar el impacto en la innovación tecnológica en la empresa, sin llegar a tomar el perfil del administrador de recursos humanos; sin embargo, se pueden retomar como fundamentos para realizar estudios del perfil del administrador de recursos humanos.

Finalmente Adler & Bartholomeu (1992); Lugo, Cuellar (1999); Mora (2002) y Lipiec (2001), presentan varios estudios donde se detecta la necesidad de un nuevo perfil del ARH. Por lo que se identifica la necesidad de integrar el perfil del administrador de recursos humanos, que muestre algo más que las características demográficas del mismo. Con base en la autora Alles (2000), se presentan varios criterios que podrán tomarse en cuenta para la integración del perfil del administrador de recursos humanos, en la **Tabla 2 - 5**.

Tabla 2 - 5

Criterios de rasgos y competencias del administrador de recursos humanos para identificar su perfil.

Rasgos personales	Competencias del administrador		
	Cognitivas	Conductuales	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Adaptación • Decisión • Dinamismo • Visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento crítico. • Experiencia técnica • Experiencia Profesional • Experiencia directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Orientación al cliente. • Comunicación • Trabajo en equipo. • Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del cambio • Consultoría • Negocios • Leyes laborales • Informática

Nota. La selección de estos criterios fue con base a las argumentaciones de la autora Alles (2000).

Con base en la información del anuario Benchmark 1998 en relación al nivel de escolaridad y especialidad (Lugo, 1999, Mora, 2002); y en lo referente a nivel y tipo de educación, experiencia o número de años en el negocio, ocupación previa se tomó a Wasilczuk, (2000), así como las propuestas en este documento, para identificar el perfil del administrador de recursos humanos, mismas que se presentan en la **Tabla 2 - 6**.

Tabla 2 - 6

Características demográficas para identificar el perfil del administrador de recursos humanos

Criterio del Perfil del administrador	Características demográficas
Género	* Masculino * Femenino
Educación (escolaridad)	*Sin *Primaria *Secundaria *Preparatoria , * Profesional * Posgrado
Nivel educativo	*Sin *Básico * Medio *Medio Superior *Superior *Posgrado
Especialidad	*Sin *Ingeniería Industrial * Contabilidad * L.A.E. * L.A * Economía * Derecho * L.I.
Ocupación previa	*Dueño *Gerente *Jefe de Área *Supervisor *empleado * trabajador calificado * primer empleo * Desempleado
Número de años en el negocio	*0-5 años *6-10 años * 11-15 años *16-20años * Mayor de 20 años
Número de años en el puesto	*0-5 años *6-10 años *11-15años *16-20 años *Mayor de 20 años

2.3 Órgano especializado de la gestión

En la revisión teórica de la evolución de la gestión de recursos humanos, Valle (1995) señala como una de las causas, al órgano especializado de la gestión, en sus dimensiones: competencias o prácticas de la ARH, perfil profesional, posición del órgano dentro de la línea y denominaciones del área. Históricamente las diversas denominaciones vigentes en las empresas tienen correspondencia de un período y una realidad económica y social diferentes (Plane, Jean – Michel, 2003).

Además, en estudios empíricos realizados por la Asociación Mexicana de Administradores de Relaciones Industriales (AMARI, A. C.) analizaron el área a quien reporta; Arias y Ríos (1975), estudiaron el área encargada de la función, causas de creación, edades de los departamentos, tipo de autoridad y nivel jerárquico del área, pero no tomaron en cuenta el perfil del administrador. Así se pueden integrar los criterios a ser analizados, donde se describen las fases: administrativa, de gestión y de desarrollo, detallados en la **Tabla 2-7**. De igual manera, se analizan las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento, en la **Tabla 2-8**.

Tabla 2 - 7

Análisis de criterios para el órgano especializado de la gestión de RH, tomando las fases: administrativa, de gestión y de desarrollo.

Órgano especializado de la gestión de RH	Fase Administrativa (1800-1935)	Fase de Gestión (1920-1947)	Fase de Desarrollo (1930-1970)
Competencias asignadas al gestor	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas.	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas.	Tareas subalternas de tipo administrativo, rutinarias y burocráticas.
Posición del órgano	* Unidad de línea con bajo status.	*Administración. *Órgano de staff	*Administración *Órgano de staff *Dirección General o Presidencia. *Asesor de los responsable de línea
Nivel Jerárquico	Empleado	*Empleado *Operativo	*Operativo *Intermedio / ejecutivo.
Autoridad	Sin autoridad	*Autoridad lineal	*Autoridad Lineal * Lineal – asesora

12/07/2010

Encargado de la función	*Función que realiza además de otras funciones.	*Función específica de personal	*Departamento específico
Denominaciones	*Sin denominación *Personal	*Sin denominación *Personal	*Departamento de Personal *Departamento de Relaciones industriales *Departamento de Relaciones laborales

Nota: Las Tablas 2-7 y 2-8 fueron realizadas por la autora, fundamentadas en la investigación de Arias y Ríos (1975).

Tabla 2 - 8

Análisis de criterios para el órgano especializado y de la gestión de RH, tomando las fases: estratégica, por competencias y del conocimiento

Órgano especializado de la gestión de RH	Fase Estratégica (1947-2003)	Fase de Gestión Por Competencias (1960-2003)	Fase de Gestión del Conocimiento (1992-2003)
Competencias asignadas al gestor	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio.	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio.	Directivas, de asesoría, de supervisión con un horizonte temporal amplio.
Posición del órgano	*Dirección General *Gerencia *Asesor de los responsables de línea.	*Dirección General *Presidencia. *Gerencia	*Dirección General *Presidencia *Gerencia
Nivel Jerárquico	*Intermedio / ejecutivo *Directivo	*Intermedio / Ejecutivo * Directivo	* Directivo
Autoridad	*Lineal – asesora *Lineal – Funcional	*Lineal – asesora *Lineal-funcional	*Lineal asesora *Lineal funcional
Encargado de la función	Dirección específica	Dirección específica	Dirección específica.
Denominaciones	*Dirección estratégica de RH *Gerencia de RH	*Dirección o Gerencia estratégica de RH. *Gerencia de RH *Dirección de gestión por competencias.	*Dirección o Gerencia de gestión del conocimiento. * Dirección de gestión por competencias. *Gerencia de RH

Nota: Las Tablas 2-7 y 2-8 fueron realizadas por la autora, fundamentadas en la investigación de Arias y Ríos (1975).

Por estar generándose los cambios en el ambiente, el perfil profesional del ARH está tomando gran importancia, de allí se parte para analizar una parte de la realidad mexicana, en el contexto de este estudio. Ya que como se explicó previamente, se

han realizado estudios relacionados con el dueño, gerente, Administrador y el desempeño de la firma.

2.4 La relación de la ARH y el desempeño de la firma

La preocupación de los gerentes por conocer el avance o retroceso de las empresas, genera la necesidad de medir el desempeño de los negocios, por lo que varios autores han realizado estudios de medición del desempeño como por ejemplo: Venkatraman & Ramanujan (1986) que señalan el desempeño financiero, el desempeño operacional y la efectividad organizacional. El desempeño financiero puede ser medido en crecimiento en ventas, utilidades, retorno de ventas, retorno de equidad. El desempeño financiero operacional puede ser medido por indicadores como porción del mercado, introducción de nuevos productos, calidad de productos, efectividad de la mercadotecnia, entre otras.

Sin embargo autores como Leandri (2001) argumentan que deben ser medidos el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los empleados porque es un proceso importante para toda la compañía, las mediciones que se pueden emplear son el costo de reclutamiento de nuevas contrataciones, entre otros.

Se pueden considerar como criterios de desempeño de la empresa utilizados:

- ✚ Porcentaje de crecimiento de la firma
- ✚ Porcentaje de crecimiento en ventas
- ✚ Costos de inventario
- ✚ Retorno de recursos (ROA)
- ✚ Rentabilidad
- ✚ Calidad del producto y/o servicio

Es decir lo que predomina es el análisis del desempeño financiero de los negocios. Por lo anterior, se argumenta que en la revisión de la literatura se han podido detectar cuatro enfoques de la relación de la ARH, con el desempeño de la firma:

- ↓ La relación del Ejecutivo de la ARH, con el desempeño de la firma,
- ↓ La relación entre las prácticas de la ARH y el desempeño de la firma.
- ↓ La medición de las prácticas de la ARH y su relación con el desempeño de la firma.
- ↓ Involucramiento de la estrategia de ARH a la estrategia del negocio y el desempeño de la firma.

En relación al **contexto organizacional o características de la empresa**, se han tomado como variables de control:

- ↓ Tamaño de la firma: número de empleados tomados del registro, total de empleados al momento del levantamiento de datos, y número de empleados de tiempo completo.
- ↓ Tecnología
- ↓ Postura estratégica
- ↓ Toma de decisiones: centralizada y descentralizada (enfoque organizativo).
- ↓ Comunicación interdepartamental.

Además de las variables previas, en el contexto organizacional se está realizando un estudio en el Tecnológico de Monterrey (Flores Zambada, 2003) para definir el perfil de la organización y están tomando en cuenta las siguientes variables y dimensiones:

- ↓ Tamaño de la empresa: micro, pequeña, mediana, grande, con base la clasificación de empresas en cuanto su tamaño y número de empleados por sector, emitido por el Diario Oficial de la Federación, por acuerdo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado el 30 de marzo de 1999.
- ↓ Origen del capital: nacional, extranjero y mixto
- ↓ Mercado que atiende: local, regional, nacional e internacional (con criterios definidos)

- ↓ Giro: extractiva, manufactura, agroindustria, servicios, comercial, E-business, otro.
- ↓ Complejidad. Producto/servicio ofrecido: un producto / servicio en una variedad, un producto / servicio con múltiples variedades, varios productos / servicios en una variedad, varios productos / servicios con múltiples variedades.
- ↓ Posición del mercado: débil, sostenible, fuerte y dominante.
- ↓ Enfoque competitivo: diferenciación por calidad, diferenciación por eficiencia operacional – precio, diferenciación por innovación (nuevos productos- servicios), diferenciación por adaptabilidad al cliente – flexibilidad, y otro.
- ↓ Enfoque organizativo distintivo: centralizado – jerárquico – control externo – por funciones; descentralizada – esbelta - autocontrol por resultados – procesos críticos y en transición hacia descentralización – esbelta – autocontrol por resultados – procesos críticos.

Las variables: tamaño, origen de capital, mercado que atiende, complejidad producto ofrecido, posición del mercado, antigüedad de la empresas y sector al que pertenece, son integradas como “características de las organizaciones” por Martínez Serna, (2004), destacando las mismas dimensiones señaladas previamente y con resultados de su investigación de las organizaciones de la muestra de empresas de Aguascalientes.

Con estos trabajos se puede argumentar que varios autores han obtenido como resultado la relación entre el perfil del administrador y las prácticas de la ARH, y que a su vez tienen sus efectos en el desempeño de la firma, pero también es importante identificar el contexto organizacional, como: el tamaño de la firma, el giro, el mercado en que se desarrolla, la complejidad del producto o servicio que ofrece; además de la importancia de contemplar la medición de las funciones que realiza la administración de recursos humanos.

En los estudios hasta el momento revisados, son pocas las dimensiones que se han tomado en cuenta en la relación del perfil del ejecutivo administrador de RH, además de que no se ha relacionado con la evolución de la gestión de recursos humanos y en algunas se relaciona al Ejecutivo con el desempeño de la firma.

2.5 Enunciado del problema

Con fundamento en lo antes expuesto, se puede argumentar que *se desconoce si en las empresas mexicanas se está viviendo la transición, de gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento, o si aún se realizan prácticas de ARH, con base en la fase administrativa, de gestión y de desarrollo, y en qué medida se están aplicando, analizando todas las fases a la vez. Además, Se detecta la necesidad de integrar un perfil del administrador de recursos humanos que contemple: características demográficas, competencias cognitivas, conductuales y técnicas, y los rasgos personales, y conocer su impacto en la fase de evolución, así como su relación con el desempeño de la organización.*

Se desconoce el grado de relación de las prácticas de administración de RH de empresas mexicanas con el desempeño organizacional de las mismas, principalmente en el crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad de sus productos, entre otros, y se desconoce si en el contexto organizacional de empresas mexicanas, las variables como origen de capital, mercado atendido, giro, complejidad del producto / servicio ofrecido, entre otros, tienen relación con el perfil del administrador, con en el grado de evolución de la gestión de recursos humanos, y con el desempeño de la organización.

2.6 Preguntas de investigación

Para la definición de las preguntas de investigación se tomaron en cuenta la definición del problema así como los objetivos planteados en el capítulo dos de este documento, con los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuál es el perfil del administrador de recursos humanos que está dirigiendo las empresas?
2. ¿Cuáles son las fases de evolución de la gestión de RH que predominan en las empresas?
3. ¿Cuál es la relación del perfil del administrador de recursos humanos con las fases de evolución, el desempeño de la organización y las prácticas de la ARH del órgano especializado?
4. ¿Cuál es el contexto organizacional de las empresas de Aguascalientes?, ¿Cuál es la relación del contexto organizacional con el perfil del ARH y las fases de evolución de la GRH?
5. ¿Cuál es la relación de las prácticas de la ARH del órgano especializado y el desempeño organizacional?
6. ¿Cuál y cómo es el órgano especializado de la gestión de recursos humanos en las empresas?
7. ¿Cuál es el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes?
8. ¿Es mejor el desempeño organizacional de las empresas que se identifican en las fases de gestión estratégica, por competencias y gestión del conocimiento de RH?

2.7 Objetivos de la Investigación

Identificar y explicar el impacto del perfil del administrador de recursos humanos en las fases de evolución de la gestión de recursos humanos y su relación con el contexto y el desempeño organizacional en empresas del Estado de Aguascalientes.

1. Identificar y describir la o la(s) fase(s) de evolución en que se encuentran las empresas del Estado de Aguascalientes.
2. Describir la concepción del hombre, orientación, percepción del personal de la organización, las relaciones laborales, la organización del área de recursos humanos y las prácticas de ARH del órgano especializado en la GRH.

3. Describir el perfil del administrador de recursos humanos (características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas).
4. Describir el contexto organizacional y el desempeño de la organización de las empresas del Estado de Aguascalientes.
5. Identificar la correlación entre el perfil del administrador de recursos humanos con las fases de evolución, el contexto organizacional, las prácticas de la ARH y el desempeño de la organización.
6. Identificar la correlación de las prácticas de la ARH del órgano especializado, y el desempeño de la organización.

2.8 Justificación de la investigación

Este estudio surge de la inquietud de la doctorante de acercarse a la realidad mexicana, en relación a la administración de recursos humanos, en virtud de que la vasta bibliografía con que se cuenta en México, proviene de autores extranjeros, y algunos autores mexicanos, y en la mayoría de los casos, no reflejan las prácticas reales que se llevan a cabo y se pretende relacionar la teoría con la práctica a través de estudios empíricos. Se consideró al administrador de recursos humanos como fuente de información, porque es el que realiza la función y el que está viviendo esa realidad. Además, Aguascalientes, es uno de los Estados de mejor calidad de vida, pequeño, y estratégicamente localizado en el centro de México, que a través del gobierno del Estado, desde 1997, participó en la orientación hacia el desarrollo del modelo de competencia laboral, y en el Plan Estatal de Desarrollo 1998 – 2004 (1999), en su Eje 5 Crecimiento Económico y Distribución de la Riqueza, en punto III, Desarrollo de Capital Humano Competitivo, se definió como objetivo el fomentar la vinculación entre los sectores educativo y productivo para generar una cultura empresarial y laboral competitiva; además de haber participado con el caso piloto de la industria del vestido desde 1997, rumbo a la certificación de competencias laborales. Sin embargo, en el ambiente educativo a nivel superior, los programas de estudio no integraban las competencias laborales en las asignaturas de recursos

humanos; y en la práctica se estaba generando en esa época un fuerte movimiento hacia la competitividad de las empresas, que aún se sigue fomentando, en el ámbito empresarial.

Esta investigación pretende hacer una contribución teórica y práctica de la gestión o administración de recursos humanos y sus resultados podrán tener repercusiones en el ámbito local, nacional e internacional, porque aportará relevancia teórica y práctica en el avance del conocimiento y desarrollo de la gestión de recursos humanos, pues pretende identificar y describir las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, el perfil del Administrador de acuerdo a sus rasgos personales, competencias, características demográficas y características del órgano especializado, así como el contexto organizacional y su relación con el desempeño organizacional, en las empresas definidas para el estudio, tanto fundamentadas teóricamente como empíricamente, a través de la colaboración de las empresas y administradores de RH del Estado de Aguascalientes.

Cada una de las empresas participantes podrá valorar la gestión que se realiza en su empresa y el impacto que puede tener en el desempeño de su organización. A través del administrador de RH, se podrán analizar las prácticas de ARH e identificar las que les hacen falta y son necesarias para el desarrollo de su gestión y mejora competitiva de la organización de la que forma parte. Además, el estudio redundará en beneficio de las asociaciones de profesionales y colegios en administración, y el conocimiento que este documento aporte, podrá usarse para conocer las prácticas que están siendo aplicadas por los responsables del área de recursos humanos, así como las competencias, rasgos personales que requiere el Ejecutivo de RH, para llevarlas a cabo.

Del mismo modo, el gobierno del Estado de Aguascalientes podrá obtener una visión más amplia del avance de la evolución de la gestión de recursos humanos, en empresas del Estado, el contexto organizacional y el desempeño organizacional de Aguascalientes, lo que le permitirá tomar decisiones y acciones en programas

gubernamentales que integren la situación actual y mejoren la futura ARH de las empresas en el Estado de Aguascalientes.

Por la gran relevancia que implica, se podrá aplicar a diferentes zonas de la república mexicana, para poder fortalecer la teoría y la práctica de la gestión de recursos humanos, y podrá aportar conocimiento significativo para las carreras de administración, y administración de recursos humanos a fin de generar un nuevo perfil en los egresados, desde sus características demográficas, sus rasgos personales así como sus competencias conductuales, cognitivas y técnicas, que tienen relación con las fases de gestión, las prácticas de administración de RH y el desempeño de la organización, así como fortalecer los programas de estudio en esta área.

Estos beneficios se pueden observar desde el momento mismo de recolección de datos, ya que contienen afirmaciones, preguntas y prácticas de la ARH, que permiten la autorreflexión de los responsables de la administración de recursos humanos, así como de las personas que intervengan como fuente de información. Pero se requerirá de la difusión de los avances y resultados finales para observarlos.

Con el planteamiento del problema definido en este capítulo, se detecta la necesidad de conocer el Estado del Arte en que se encuentran los constructos identificados, por lo que se hace una revisión de la literatura, que se presenta en el capítulo tres de este documento.

3. Revisión de la literatura

En el capítulo dos se revisaron algunos antecedentes de los movimientos y fases de evolución de la gestión de recursos humanos, el perfil del administrador de RH, el órgano especializado de la gestión, la relación de la gestión de RH y el desempeño de la firma identificando la necesidad de realizar un estudio que permitiera conocer y describir el perfil del administrador, y explicar el impacto en la fase de evolución de la gestión de RH, así como su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes; en este capítulo se presenta el estado del arte en que se encuentran hasta el momento, los constructos definidos previamente.

3.1. Evolución de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos ha evolucionado a la par que la historia de la humanidad. La evolución de los recursos humanos ha sido un cambio gradual de la gestión, a través de un cambio de conducta o de pensamiento dentro de la empresa, considerando la gestión como la forma de administrar los recursos humanos en la organización.

La profesión de recursos humanos ha madurado de un soporte administrativo a la función estratégica clave en el éxito de las organizaciones. La evolución ha sido íntimamente ligada a los cambios en el mercado laboral, los valores, las condiciones económicas, las innovaciones tecnológicas y muchos otros factores. La herencia y el crecimiento de la profesión **de la administración de recursos humanos han estado cercanamente relacionados con las actitudes de la gente acerca del trabajo.** Pero la evolución de la profesión ha sido lenta. El movimiento de administración de personal surge a finales de 1800, con los problemas en el mercado de trabajo, y a principios de 1900, el ausentismo y la alta rotación fortaleció el crecimiento de la profesión de personal, por lo que sus funciones fueron la selección del empleo, el entrenamiento y la compensación (Losey, 1998).

Losey (1998) en su estudio analiza la función de la administración de recursos humanos e identifica tres movimientos básicos de evolución: **el movimiento de la administración de personal**, (1800 a 1935) el **movimiento de las relaciones humanas**, (1920 a 1947), el **movimiento de los recursos humanos**, (segunda mitad de la centuria hasta nuestros días); en su análisis presenta la relación de la historia de los recursos humanos y de la **administración estratégica de recursos humanos** desde 1948 hasta el 50 aniversario de la administración estratégica de recursos humanos, celebrado en 1998.

La difusión del concepto de "gestión de recursos humanos", inició con el "shock" petrolero de 1973. (Sisternas 1999 en Ramírez, 2000) sostiene que durante los ochenta fue imponiéndose una nueva concepción de la función de personal que se denominó: gestión de recursos humanos, el autor argumenta que el enfoque inició en Harvard Business School y fue difundido a través de obras como la de M. Beer et al. (en Ramírez, 2000). Inclusive, el término "recursos humanos" como gestión de personas o gestión del talento humano, puede tener tres significados diferentes (Chiavenato, 2002), como función o departamento, como prácticas de RH y como profesión, y le da los mismos significados a la gestión del talento humano.

Básicamente al utilizar la palabra gestión, se hace referencia a las funciones, actividades que ejerce el área de recursos humanos al administrar al personal en la empresa, y se relaciona con el área, sus funciones o roles, y el responsable de llevarlas a cabo.

3.2. Fases de evolución de la gestión de recursos humanos

Como se mencionó previamente, las distintas concepciones del hombre son causas de la evolución de la gestión de recursos humanos, se relacionan con la identificación y evolución de las fases y éstas a su vez, con la historia de la administración (Liquidano, 1999), que Valle (1995) clasifica como administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica.

En relación con la evolución histórica de la administración de recursos humanos, (ARH) Losey (1998), identificó tres grandes movimientos relacionados con la función de la ARH y que se pueden relacionar con las fases de gestión de recursos humanos, así, se concluye la existencia de tres movimientos:

- ↓ Movimiento de la administración de personal (a finales de 1800 hasta 1935) donde de acuerdo con Valle (1995), se desarrollan las fases administrativa y de gestión.
- ↓ Movimiento de las relaciones humanas (1920 – 1970), durante este período se desarrollan las fases de gestión y la de desarrollo.
- ↓ Movimiento de los recursos humanos (1930 – 2003), continúa la fase de desarrollo y se presenta la estratégica.

En el mismo orden de ideas el autor Ramírez (2000), retoma para sus argumentos al autor M. Ozaki (1994), quien analizó las tendencias en la evolución de la gestión de recursos humanos, advirtiendo las siguientes fases: **administrativa** (contratación de personal, disciplina y remuneración de los empleados), **relaciones humanas** (años 30 a 70s, donde se amplió la competencia de la función en relaciones laborales, la información, higiene y seguridad, así como la formación), difusión del concepto de "gestión de recursos humanos".

Sin embargo, el autor Plane, Jean – Michel (2003) en Francia, identifica **cinco movimientos de la evolución de la gestión** y coincide en los movimientos de **Administración de personal**, el de **relaciones humanas**, que ubica en los años de 1850 a 1915, de **gestión estratégica de recursos humanos**, (80-90), que Losey (1998) aun lo considera en 1998; el movimiento **del desarrollo del potencial humano**, con el **surgimiento del modelo de competencias** (1995-2003), con cierta similitud del movimiento basado en competencias mencionado previamente. Y por último aporta un quinto movimiento que denomina de **“la gestión de la competitividad y del empleo”**

Como se puede apreciar, no existe uniformidad de criterios entre los autores, en cuanto a las fechas de inicio y terminación de cada movimiento. Esto permite argumentar que las fases no tienen una conclusión determinante, sino que se siguen manifestando, aunque en menor cantidad en las prácticas de administración de recursos humanos.

Sin embargo, además de las cuatro fases mencionadas, se detecta en la revisión de la literatura, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento de RH.

En relación con la gestión por competencias, Brundrett (2000), argumenta que los orígenes del desarrollo de educación basado en competencias fueron a partir de 1920 (Adams, 1996, citado por Brundrett, 2000), y hace una diferencia al origen del movimiento moderno de competencias, ubicándolo a finales de 1960. De acuerdo con Adams (1996), reconoce el trabajo de David Mc Clelland (1972) y Boyatzis (1982) en el desarrollo de un modelo genérico de administración por competencias enfocando su trabajo en el comportamiento de un desempeño superior al promedio. Es Benavides (2002) quien argumenta que el término 'competencias' se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis, con la publicación de su libro: "El gerente competente", el que alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980.

Con base en lo anterior, se puede apreciar que al mismo tiempo que la fase de gestión estratégica surge la fase de gestión por competencias, en la búsqueda de un desempeño del personal superior al promedio.

Movimiento basado en competencias

- Fase estratégica (1947 – 2003)
- Fase por Competencias. (1960 – 2003)

La denominación de gestión por competencias está fundamentada en los autores Ramírez (2000), Barrios (2000), Alles (2000), OEI-CINTERFOR/OIT (2000), Delgado (2002), Cruz, et al. (2002).

La denominación de gestión del conocimiento o del talento humano está fundamentada en los autores López (2002) a diferencia de Rivas T. (2002), que la denomina "Gestión del capital humano, relacional y estructural", que para él implica cuantificar el valor de las personas y el conocimiento y que considera como funciones principales futuras que realizará la gestión de recursos humanos, denominándolo "Departamento de Gestión del Conocimiento". Sin embargo, el concepto ha surgido como "administración del conocimiento" o "Knowledge Management" (KM), pero con diferentes perspectivas y escuelas que pueden producir diferentes dimensiones y significados (Salleh & Wee –Keat, 2002), se reconoce como la figura del Padre de KM a Robert Buckman (Buckman, 2003), quien usó el concepto a partir de 1992 y surge ante el factor de economía del conocimiento (Mcgaughey, 2002)

Movimiento basado en economía del conocimiento

- Fase estratégica (1947 – 2003)
- Fase por Competencias. (1960 – 2003)
- Fase del Conocimiento. (1992 - 2003)

Por lo que se puede deducir, que se está viviendo la transición de tres movimientos de la gestión de recursos humanos, el basado en recursos, (gestión estratégica) el basado en competencias, (gestión por competencias) y el basado en la economía del conocimiento, (gestión o administración del conocimiento), como consecuencia del vertiginoso cambio global.

En **México**, la evolución de la gestión de RH ha sido más lenta que en el ámbito internacional, ya que durante el **movimiento de administración de personal**

(finales de 1800 hasta 1935), se habían vivido acontecimientos históricos que tuvieron repercusiones en la evolución, de los que podemos nombrar los siguientes: análisis y síntesis de acontecimientos históricos que tuvieron repercusiones en la evolución de la GRH, durante el movimiento de administración de personal (finales 1800 a 1935), realizado con fundamento en los autores Ríos Szalay y Arias, (1975) véase: **Tabla 3-1**.

Tabla 3 - 1
Acontecimientos históricos en México durante el movimiento de
Administración de Personal (finales 1800 a 1935)

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1810	Independencia de México	Prohibición de la esclavitud, legislación del jornal.
1847	México pierde la mitad de su territorio contra Estados Unidos	La industria es incipiente, existencia de talleres artesanales.
1857	Constitución política	Artículo 5º. Constitucional.
1869	Inauguración del 1er. Tramo de ferrocarril entre México – Puebla	Ampliación de mercados y apertura de empleos a extranjeros Incremento de tiendas de raya, jornadas de 12 a 14 horas, liberalismo económico con la revolución industrial.
1906	Huelga de Cananea y Río Blanco	Exigencia de sueldo diario, exigencia de ocupación del 75% de mexicanos y 25% de extranjeros, porque había discriminación.
1910	Revolución Mexicana	Vital para el desarrollo de la administración de personal.
1917	Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.	Los sindicatos fueron reconocidos como instituciones legales. Y se estableció el derecho a los ascensos según sus aptitudes.

Nota: recopilación de la autora con fundamento en los autores Ríos Szalay y Arias, (1975)

Durante el **movimiento de relaciones humanas (1920 -1947)**, en México, se desarrollaron los siguientes acontecimientos históricos, laborales y económicos, retomados de diferentes trabajos por autores distintos, detallados en la **Tabla 3-2**.

Tabla 3 – 2

Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento de relaciones humanas (1920-1947)

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1931	Ley Federal del Trabajo.	Destaca la preocupación por la capacitación para el trabajo. (Marquet Guerrero, Porfirio, 1993).
1931	México ingresa a la OIT Organización Internacional del Trabajo (Liquidano, 1999)	Quien regula la normatividad laboral en el ámbito internacional a través de convenios y recomendaciones laborales a los países miembros.
FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1938	Expropiación petrolera	Reclamo de salarios más altos a las compañías petroleras. Huida de capitales extranjeros: norteamericanos, ingleses y holandeses, originando un receso económico
1942	Acuerdo bilateral con los Estados Unidos	Emergencia por la segunda guerra mundial. (Zizumbo,1993) En México, la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado. (Ríos y Arias. 1975)
1942	Ley del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)	Regula el servicio médico, seguridad, riesgos del trabajo, enfermedades profesionales y no profesionales, vejez, invalidez y muerte (Reza Trocino, J. Carlos, 1994)

Nota: Compilación de la autora. Continuación de la Tabla 3-2

Durante el **movimiento de recursos humanos (1947 – 1998)**, (Losey, 1998), que el autor Plane (2003), denominó "gestión estratégica", ubicándolo entre los años 80 a los 90, en México, se desarrollaron los acontecimientos históricos, detallados en la **Tabla 3-3**.

Tabla 3 – 3

Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento de recursos humanos (1947 - 1998)

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1962	Entra en vigor la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.	Su función es garantizar a los trabajadores una base económica suficiente para subsistir. (Reza Trocino, J.Carlos, 1994)
1965	Se crea el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales ISSSTE	Con funciones similares al seguro social IMSS, pero limitado a burócratas y familiares.

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1970	Entra en vigor la nueva Ley Federal del Trabajo	Incluye nuevas prestaciones para los trabajadores (Ríos y Arias, 1975). Se ocupó de una forma más integral de la educación de los trabajadores al reglamentar no sólo las obligaciones patronales en materia de educación elemental, sino también al precisar la relativa al otorgamiento de becas y al establecer explícitamente las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento.
1977-78	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123	Se elevó a rango constitucional la obligación de capacitación y adiestramiento y reglamentarla en la Ley Federal de Trabajo (Marquet Guerrero, Porfirio, 1993).
1978	Modificaciones y adiciones a la Ley Federal del Trabajo	Sobre capacitación y adiestramiento de los trabajadores. (Reza Trocino, J. Carlos, 1994)
1985	Ingreso al Gatt	Convenio en relación a concesiones arancelarias
1992	Firma del acuerdo Nacional para elevar la productividad y calidad (ANEP) (Liquidano, 1999)	Fortalecimiento de relaciones laborales, modernización y mejoramiento tecnológico de investigación y desarrollo y consideraciones y compromisos de productividad. Se implementa el bono de productividad.
1992	Decreto presidencial del 24 de febrero de 1992, que establece el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) (León, 1994)	Su finalidad es otorgar un beneficio económico a los trabajadores que por su edad avanzada, vejez, invalidez parcial del 50% o más, se encuentren imposibilitados para continuar prestando sus servicios, o bien, a los trabajadores que cumplan 65 años de edad.
1992-93	Se realizaron varios proyectos con la OIT entre los que destacan: promoción y adaptación de materiales de educación y capacitación cooperativa del programa MATCOM (Liquidano, 1999)	También se desarrollaron el de capacitación participativa en calidad y productividad de la mano de obra, el programa de capacitación de formadores en modernización productiva y participación sindical en el mercado de la educación obrera.
1993	Nuevo Pacto para la Estabilidad y el Empleo el 3 de octubre de 1993 (Ramírez Robles, Esther et al, 1993)	Incrementos salariales bajo parámetros concretos como la inflación esperada y bonos o incentivos de productividad y calidad.

Nota: Continuación Tabla 3-3. Compilación de la autora.

El México, durante el **movimiento basado en competencias (1960 – 2004)**, (**Brundrett, 2000, Adams, 1996**) o **Potencial humano (1995-2004)**, **Plane (2003)**, los acontecimientos históricos laborales y económicos que generaron repercusiones en la evolución de recursos humanos, se especifican en la **Tabla 3 – 4**.

Tabla 3 - 4

Acontecimientos históricos, laborales y económicos en México durante el movimiento basado en competencias (1960-2004)

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1992	Suscripción del Tratado de Libre Comercio TLC entre Estados Unidos y México. Entró en vigor en enero de 1994.	Reglas que regulan entre otros aspectos, los servicios profesionales. (México. SECOFI, 1993, en Liquidano, 1999)
1993	Se gestó el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Flores Robledo, Jesús, 1998, citado en Liquidano, 1999)	Con la finalidad de actualizar tanto la educación tecnológica como los programas de capacitación que ofrecen las diferentes organizaciones.
1994	Plan de Cooperación Laboral entre México, Estados Unidos y Canadá, en marzo de 1994. (Merino en Liquidano, 1999)	En las áreas de seguridad, salud, capacitación, productividad y relaciones industriales.
1995	Creación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)	Con objeto de regular la competencia, conocimientos, habilidades y destrezas laborales susceptibles de certificación. (Argüelles, 1996 citado en Liquidano, 2004)
1995	Nueva Ley del Seguro Social (IMSS) en diciembre de 1995	Organismo fiscal autónomo, se amplía su tarea de fiscalizador y cobrador.
1997	Se implementó el sistema de recaudación fiscal SUA o Sistema Único de Autodeterminación.	Para recaudación fiscal, más ágil y simple, para registrar a los patrones, afiliar trabajadores, pagar cuotas obrero patronales al IMSS, SAR e INFONAVIT, de manera conjunta y simplificar los trámites administrativos.. (Liquidano, 1999).
1997	Modificación de nuevas reglas en materia de certificación de competencia laboral	Modificaciones al modelo general de operación, acreditación de organismos certificadores y evaluadores, formación, uso y aprovechamiento de normas, apoyos a organismos certificadores, formato único de certificación y registro de Competencia laboral, tarifas de certificación, calificaciones y unidades de competencia laboral (IDC 15 Enero 1998, No. 49)
1999	Programa de calidad integral y modernización (CIMO)	Establecido el 9 de julio de 1999 con la finalidad de proporcionar orientación, asistencia técnica y apoyo financiero complementario a programas de capacitación y mejora integral para beneficio de micro, pequeñas y medianas empresas.
1999	29 y 30 de noviembre de 1999, Convenios de coordinación para la aplicación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación y de Adhesión al Régimen de Certificación a través de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral	Celebrado por la STPS, SEP y los Estados de Campeche, México, Tlaxcala, Hidalgo y Zacatecas, con la participación de Nacional Financiera, S.N.C. (IDC-31 diciembre 1999, No. 96)

Continuación de la Tabla 3 – 4. Fuente: Compilación de la autora

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
1999	8 de octubre el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral publicó el contenido de calificaciones de referencia.	Atendiendo a Comités de normalización de: pesca y acuicultura, industria del plástico, consultoría, cerámica, industria del mueble, mantenimiento electromecánico, industria de la construcción, administración de recursos humanos en la calificación de planeación estratégica de recursos humanos , sector forestal y silvicultura, telecomunicaciones, televisión por cable, café, producción e industrialización de leche, agua purificada, autotransporte de carga, empresas familiares rurales, industria minera, inspección vehicular, industria farmacéutica.(IDC 31 Octubre 1999, No. 92)
2001	Plan Nacional de Desarrollo (2000-2006)	Contiene las políticas a seguir en materia laboral durante la presente administración federal publicado en el DOF del 30 de mayo de 2001), (IDC-31 de diciembre 2001, No. 28)
2003	7 de febrero el CONOCER, publicó la convocatoria para acreditación como organismo certificador.	Indicando los requerimientos, plazos y costos para obtener la acreditación. (IDC-28 de febrero 2003, No. 56)

Nota: continuación Tabla 3-4. Fuente: compilación de la autora.

Durante el **movimiento basado en la economía del conocimiento (a partir de la década de los 90, (Mcgaughey, 2002) o gestión de competitividad y empleo (Plane, 2003)**, en México se ha podido identificar un acontecimiento que puede enmarcar los inicios de la gestión del conocimiento, como se detalla en la **Tabla 3 - 5**, identificado en IDC del 31 de agosto de 2004.

Tabla 3 - 5

Acontecimientos históricos, laborales en México durante el movimiento basado en economía del conocimiento (A partir de la década de los 90)

FECHA	ACONTECIMIENTO HISTÓRICO	REPERCUSIÓN EN LA EVOLUCIÓN DE LA GRH
2004	Aprueba por unanimidad la OIT nueva recomendación denominada "Desarrollo de los recursos humanos, 2004", durante la reunión realizada en Ginebra.	Resalta la importancia de reconocer la educación, formación y aprendizaje permanente como elementos que contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, empresas, economía, y sociedad en su conjunto. Destacan las recomendaciones

		que sean los actores a nivel de empresa, empleadores y trabajadores los más activos en el desarrollo, reconocimiento y certificación de competencias laborales para el fomento de la productividad y la competitividad en la negociación. (IDC-31 Agosto 2004, No. 92)
--	--	--

Continuación de la Tabla 3 – 5. Nota: Compilación de la autora

Esta nueva recomendación de la OIT, tiene repercusiones para la gestión por competencias y la gestión del conocimiento, abarca ambos enfoques: el aprendizaje y la validación de los conocimientos y las competencias adquiridos.

Estos acontecimientos históricos en México, permiten argumentar, que se pueden presentar las seis fases de evolución de la gestión en las empresas, con un posible énfasis en la evolución de las prácticas de la gestión de recursos humanos, principalmente en las funciones de: administración de sueldos y salarios, selección de personal, relaciones laborales, adiestramiento, capacitación, formación del personal, higiene y seguridad industrial, sistema o programa de calidad y auditoría de recursos humanos.

Con lo anteriormente expuesto, se puede señalar, que aunque los movimientos marcan la época principal de desarrollo de la administración de recursos humanos y las fases de gestión en que se encontraban, algunos gerentes de RH y empresas, todavía realizan su labor, de acuerdo a las características de una fase de gestión en particular. Además, se parte del supuesto que las tres primeras fases: administrativa, de gestión y de desarrollo, por el tiempo en que se despliegan, ya no están siendo analizadas por los investigadores actuales y se explican a continuación.

a) Fase administrativa

En la fase administrativa la concepción que se tiene del hombre es que es un ser racional y económico, donde el elemento motivador son los incentivos económicos, el individuo se concibe como un ser perezoso, pasivo, que sólo reacciona ante el

dinero y no tiene autocontrol. Esta fase se caracteriza por su orientación hacia la producción, con abundante mano de obra, donde la situación del "personal" no es relevante. La percepción del administrador de RH, es que el personal es un costo a minimizar, su relación laboral está orientada al control y al estímulo de los rendimientos, centrada en la observación de las normas y las reglas. Sus ejes de apoyo son las remuneraciones de los empleados.

Las funciones básicas de la gestión de RH son: selección, contratación, adiestramiento, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y análisis de puestos. Si se toma en cuenta la historia general de la administración, se puede relacionar con la época de la revolución industrial y la administración científica. Etapa de Frederick Taylor y sus seguidores. En esta etapa se introduce a la administración científica con remarcada importancia en la producción, sin considerar los factores humanos. Fayol con su enfoque anatómico o de estructura, no consideró tan relevante el factor humano, y se concibe al hombre como racional y económico.

b) Fase de gestión

En la Fase de gestión la concepción que se tiene del hombre es que es "hombre social", que es motivado fundamentalmente por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones, que responde más a las fuerzas de los grupos a los que pertenece. Se orienta la función de la gestión de RH, hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal. El administrador considera al personal como un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo. Entre las funciones clásicas de esta fase se identifican: reclutamiento, contratación, administración de salarios, motivación y comunicación al personal, y formación del personal, relaciones laborales, análisis y valuación de puestos. Se consideran las necesidades de tipo social y psicológica de las personas, y buscan la adaptación del hombre a la organización. La relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos.

En relación con la época histórica de la administración, se puede identificar la época de Elton Mayo con los estudios en la fábrica de Hawthorne, admisión de la motivación, la buena comunicación, el ambiente y la cultura organizacional que rodea al individuo, como trascendentes además del salario. En esta época evoluciona la psicología y la sociología como ciencias, desarrollando estudios sobre motivación, para entender y explicar el comportamiento de los individuos.

c) Fase de desarrollo

En esta fase, al igual que en las anteriores, se hace una relación con la época histórica de la administración, en que se genera. La concepción del hombre en la fase de desarrollo es que se "autorrealiza", donde el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo, las capacidades que posee, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol que se ven limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización. Su orientación es hacia la eficiencia de la empresa. El administrador considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como recurso que se tiene que optimizar. Las funciones que se destacan en esta fase son: planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, integración, evaluación del desempeño, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo. Se comprende que la eficiencia de la empresa es más tributaria de la eficiencia de la gestión social. La relación laboral a través de la motivación al personal y se toma en cuenta como recurso a optimizar. Con base en la historia de la administración, la fase de desarrollo se ubica en las teorías de: proceso administrativo, sistemas, matemática, desarrollo organizacional, administración por objetivos y la teoría de contingencia o situacional.

d) Fase de gestión estratégica

En esta fase, la orientación es hacia la estrategia del negocio, como describen Dolan, Schuler y Valle, citados por Ramírez Guerra, Carlos (2000), "el elemento que

actualmente distingue con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial”.

Entre los rasgos predominantes de la gestión estratégica de los recursos humanos, se pueden mencionar que el administrador considera al personal como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa, su visión es de medio y largo plazo, y está dirigida al conjunto de los componentes humanos de las organizaciones y no únicamente a los empleados de nivel inferior, (Valle, 1995). Las funciones que sobresalen en esta fase son: planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, relaciones laborales, sueldos y salarios, auditoría de recursos humanos, registros y controles administrativos y controles estratégicos.

La concepción del hombre es de “hombre complejo”, donde reconoce la importancia de las concepciones anteriores, así como que ninguna concepción anterior es capaz de explicar al individuo. Toma en cuenta las diferencias individuales. La complejidad del individuo se refleja en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente. La orientación es hacia la estrategia del negocio, donde se toma en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes. Se concibe al personal como un recurso a optimizar, así como factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Se analiza al personal de manera proactiva, se anticipan y evitan los problemas. Las funciones que destacan son: se toma en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa, para la formulación de objetivos y estrategias sociales, planeación estratégica de RH, reclutamiento, selección, contratación, formación, capacitación y adiestramiento, desarrollo de personal, relaciones laborales y negociaciones colectivas, sueldos y salarios (fórmulas salariales, pagos, compen-

saciones y beneficios), diseño y proceso de trabajo (análisis y valuación de puestos), procedimiento de quejas, evaluación de actitudes, criterios de promoción (promociones y transferencias), seguridad e higiene industrial, motivación al personal y comunicación, auditoría de RH registros y controles administrativos y controles estratégicos.

En relación con la historia general de la administración **Nuevos enfoques y tendencias administrativas más trascendentes:** se presenta el eclecticismo de las teorías administrativas, retomando teoría del proceso, de sistemas y de contingencias. Los cambios acelerados del ambiente, en los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales y ecológicos. Y el enfoque de calidad y productividad así como el enfoque estratégico.

Además de lo anterior, existen varios estudios en donde se manifiesta la importancia de alinear las estrategias de la administración de recursos humanos a la estrategia del negocio, como el que llevó a cabo Sirianni (1992) donde reconoce la necesidad de orientar la administración de recursos humanos hacia una visión más estratégica, tanto en las grandes y pequeñas empresas italianas; los que realizaron Huselid & Becker (1996), quienes midieron la estrategia de recursos humanos basados en un cuestionario de estudio que enfocaba la práctica de la administración de recursos humanos en 1991 y 1993.

En Estados Unidos, los autores Huselid & Jackson (1997), realizaron un estudio para identificar la efectividad en la administración técnica y estratégica de recursos humanos, como determinantes de desempeño de la compañía. Wright & Snell (1998) presentaron una estructura para estudiar los conceptos de congruencia y flexibilidad de la administración estratégica de recursos humanos enfocándose a la práctica de la ARH, habilidades de los empleados y comportamiento de los empleados, así como una revisión conceptual y trabajo empírico pasado dentro de esa estructura, presentando un modelo de administración estratégica de recursos humanos. En el estudio correlacional realizado por Bae & Lawler (2002), se plantea

el involucramiento de estrategias de administración de recursos humanos en el desempeño de la organización.

Los autores Fey & Bjorkman (2001) examinaron la relación entre la ARH y el desempeño de subsidiarias foráneas en Rusia, investigaron las prácticas de la ARH, así como la diferencia de las prácticas usadas por gerentes y empleados no gerentes.

Con estos estudios se puede argumentar que durante la década de los noventa, y a principios de esta década, se detectó la necesidad de que el área de recursos humanos alineara su gestión a la gestión estratégica del negocio; de igual manera, que si las empresas buscan obtener mayores ventajas competitivas requieren incrementar y mejorar las prácticas estratégicas de recursos humanos, y si además cuentan con un administrador que tenga una fuerte vinculación con los negocios de la empresa, se podrá incrementar la efectividad de la ARH, lo que podrá tener relación con el desempeño de la firma.

e) Fase de gestión por competencias

Como se mencionó previamente, es a finales de 1960, como lo manifiesta Brundrett (2000), cuando aparece el denominado movimiento moderno de competencias (Adams, 1996 citado por Brundrett, 2000), que fue enfocado al comportamiento de un desempeño superior al promedio, y es Benavides (2002), quien afirma que el término "competencias" se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis (1982), con la publicación del libro "El gerente competente", y alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. Así se puede deducir, que aproximadamente a la mitad de la fase estratégica, va evolucionando la gestión por competencias.

En el estudio que realizó Sandberg (2000) concluyó que la competencia humana en el trabajo es un problema de administración fundamental y hace dos contribuciones

fundamentales: a) presenta un nuevo entendimiento de la competencia en el trabajo, y sugiere un método para identificar y describir tales competencias.

Las autoras Cruz M. Peggy et al (2002), mencionaron que con las competencias impulsan a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, que garantizan el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer."

Entre los modelos institucionales que se están aplicando, Mertens (2002) identifica por lo menos tres tipos con algunas características diferenciadas:

1. El modelo impulsado por la política gubernamental. Dentro de este modelo se encuentra al Reino Unido, Australia y México. Mertens (2002) explica que en el caso de México es aún demasiado prematuro para aventurar un juicio acerca del modelo. La iniciativa es del gobierno y se propone hacer participar a los actores, entre otros mecanismos, aplicando estímulos a la demanda, con el propósito de apoyar la conformación y desarrollo de una capacitación basada en normas de competencia y su certificación, y condicionado de esa manera el apoyo que se va a ofrecer.
2. Aquel donde la institucionalidad es básicamente la fuerza del mercado. Según Mertens, este modelo prevalece en los Estados Unidos, donde la Asociación Americana de Administración (AMA), junto con la consultora McBer, desarrollaron la filosofía de la competencia y la forma en que actualmente es aplicada (Hamlin, Stewart, 1992-1).
3. El Modelo donde son protagónicas las organizaciones de actores sociales de la producción: empresarios y sindicatos. La principal diferencia con el modelo basado en las fuerzas del mercado, es el papel protagónico de las organizaciones de empleadores y trabajadores, que en este modelo son el sostén del sistema de formación y de políticas de mercado de trabajo. Este

modelo se observa en países europeos como Alemania, Francia, Italia, los países escandinavos y en Canadá.

Además se describen y analizan modelos de competencias por los autores Lucia & Lepsinger, (1999), y se han desarrollado modelos de gestión, como el caso de CODELCO, en la ciudad de Chile (Cruz, M. et al, 2002).

De igual manera, Benavides (2002), analizó tres corrientes que permiten visualizar el tema de las competencias, las cuales clasifica en: **conductista**, (características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior), **funcionalista**, (identificación de las relaciones existentes entre problema – resultado – solución). **Y la constructivista**, que facilita la construcción de competencias ocupacionales que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.

Sin embargo, estudios recientes, a partir de la década de los noventa, han destacado la importancia de identificar y clasificar competencias (Leat, 1993; Wasilczuk, 2000, Halley, 2001; Sanberg, 2001) el desarrollo de competencias en el trabajo, (Leat, 1993; Iranzo, 1996; Pickett, 1998; Halley, 2001; Sanberg, 2000 y 2001; Lennart, 2001; Ulrika, 2001), como una herramienta principal en el desarrollo del capital humano (Cruz M. Et al. 2002), por lo que los autores Hertog & Cristian (2002), reconocieron dar al desarrollo de competencias un carácter permanente.

Los autores Kedia, & Mukherji (1999); Chen, John & Tubbs, Stewart, (2001); Caligiuri & Di Santo (2001), Bae & Rowley (2001) y Adler & Bartholomew (1992), han enfocado sus estudios en desarrollar competencias globales de dirección, para conocer y desarrollar líderes.

Otros autores como Buckingham & Vosburgh (2001), argumentan que el Administrador de recursos humanos no está enfocado en la mejor manera de incrementar el desempeño del personal y que han perdido el reto de ayudar a cada individuo a

incrementar su desempeño, por lo que señalan que el enfoque futuro será el talento único e individual del empleado. También se han analizado el conjunto de competencias (core competency) como una ventaja competitiva por Sayed M. & Elsayed-Elkhouly (2001); y se ha detectado por la Organización de estudios Internacionales (OEI-CINTERFOR/OIT, 2000) que la implementación de sistemas de competencias ha generado un impacto en el modelo de gestión organizacional.

Se han realizado importantes contribuciones al desarrollo de la gestión por competencias de recursos humanos, por un alto número de investigadores, como los autores Lado & Wilson (1994) En ese mismo orden de ideas, las autoras Cruz et al. (2002), consideran que una herramienta indispensable para enfrentar el desafío de dar un tratamiento al recurso humano como capital humano es la gestión por competencias; y la autora Alles, Martha Alicia (2000), en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, realiza una introducción a la gestión por competencias. A su vez, Quezada Martínez, Humberto (2002), destaca que conducir una gestión integral con enfoque de competencias bien orientada, permitirá alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.

Los autores Heffernan & Flood (2000) en un estudio empírico de empresas Irlandesas, argumentaron que la adopción de una estructura de competencias, en el área de personal, son: selección, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de trabajo, sistemas de promoción, procedimiento de quejas, distribución de información, evaluación de actitudes y asociación y negociación sindical. El autor García Sáez (2002), por su parte, afirma que cada vez es mayor el enfoque de competencias en el área de recursos humanos, y su adaptación es alrededor de los procesos de: selección y formación, planes de carrera y sucesión, procesos de evaluación y recompensas, configurando cada una su propio sistema de gestión por competencias.

Quezada (2002), haciendo un examen de la literatura en el campo de la gestión por competencias, enmarca un panorama en América Latina, argumentando que los

esfuerzos por establecer lineamientos de formación basados en competencias han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, el Salvador y México.

En México, el enfoque de competencias se inició con un proyecto gubernamental contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, al crear el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), en 1995, con el objeto de regular la competencia, conocimientos, habilidades y destrezas laborales susceptibles de certificación. (Argüelles, 1996) El Consejo de Normalización y Certificación es responsable de coordinar las acciones para el desarrollo de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral y se considera uno de los impulsores del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación. (PMETYC). Orozco, (1999) menciona que el modelo de competencia laboral del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), requiere del involucramiento y aceptación por parte de las altas autoridades de la institución, y de la participación activa de personas clave de la empresa. Por su parte Lugo, (1999) reconoce que es necesario conocer los beneficios tangibles de la certificación que podrían incrementarse en la medida de que se promuevan y difundan los resultados de su aplicación.

En el mismo tenor, Wilde, (2000), argumenta que en México se habla de competencia laboral como algo cotidiano, pero todavía existen interrogantes a las que intenta dar respuesta, y señala que la gestión de recursos humanos por competencia laboral no puede continuar con la rigidez de que las personas deben cumplir con sus metas, funciones y procesos previamente delimitados; sino que, con la incorporación de la competencia laboral, se obliga a flexibilizar sus criterios.

En el sentido más amplio, Mertens (2000) argumenta que la gestión de recursos humanos se relaciona con los subsistemas de: participación e involucramiento del personal; remuneración, condiciones de trabajo y ergonomía, turnos y horarios de trabajo y asignación de cargas de trabajo y menciona que la falta o insuficiente

articulación con los subsistemas de gestión de recursos humanos, conduce a problemas en la puesta en práctica del modelo de competencia laboral. Además argumenta que articular un modelo de competencia laboral con todos estos subsistemas de gestión de recursos humanos, no estará al alcance de muchas organizaciones en América Latina, al menos en el corto e incluso mediano plazo, porque significa romper con muchas rutinas, signos y símbolos que en la actualidad guían al comportamiento del personal.

Con la información previa se puede argumentar que en la fase de gestión por competencias el hombre se concibe como aquel que posee características de desempeño superior. Esas características la constituyen sus conocimientos, habilidades y capacidades (KSAs) para mantener la ventaja competitiva del negocio y su alineación con las necesidades estratégicas de la organización. Es una fuente de ventaja competitiva para la empresa. En esta fase la orientación de la empresa es hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar a nivel de excelencia, las competencias individuales, hacia los resultados. El administrador percibe al personal como el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Las funciones básicas en la fase de gestión por competencias son: Proceso de identificación, clasificación y descripción de las competencias, modelos de competencias: a) gubernamental "CONOCER" b) Modelo de la fuerza del mercado y c) Modelo de los actores sociales; desarrollo de competencias en el trabajo y desarrollo de competencias globales, dirección estratégica de recursos humanos, análisis y descripción de puestos, atracción o reclutamiento, selección, contratación, desarrollo de planes de carrera, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, sistemas de estímulos y recompensas, procesos de evaluación por competencias, procesos de certificación por competencias. La relación laboral, es el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo. Si comparamos con la historia general de la administración se detecta el eclecticismo de las teorías de

sistemas, de proceso administrativo y de contingencias o situacional, el enfoque de calidad y competitividad, el enfoque de productividad así como el enfoque de contabilidad de los recursos humanos.

f) Fase de gestión o administración del conocimiento

En 1973 Peter Drucker (Llano Cifuentes, Carlos, 1994), “prefiguró que la administración del futuro no iba a referirse predominantemente a la administración de materias, personas (hasta donde éstas son susceptibles de *administrarse*) y capitales, sino de conocimientos...” “...Los conocimientos que deben crearse, adquirirse, manejarse y venderse en la organización han de tener el carácter dual de la cultura y de la tecnología”.

Según García Pineda y Hernández Sánchez, (2000), “la gestión del conocimiento surge como una respuesta a las dificultades que presentaban e incluso aún presentan, los viejos esquemas de análisis de competitividad de las empresas, la tecnología, la innovación, la mejora continua, el control estadístico del proceso, el trabajo en equipo, el aseguramiento de la calidad, resultaron al final de los años noventa sólo herramientas que podían ser imitadas, copiadas y hasta mejoradas por el competidor más cercano o el más astuto, o hasta falseadas y superficiales, en el peor de los casos.” “La gestión del conocimiento, surge ahora como una novedosa interpretación de las fuerzas que determinan la competitividad y productividad de una empresa, y por supuesto parte de identificar impedimentos en ella”.

La gestión del conocimiento (García y Hernández, 2000) cuestiona las limitaciones que en tres grandes campos de la gestión se siguen reproduciendo en la mayor parte de las empresas del mundo y de manera particular en países como México: la teoría y la práctica del conocimiento de y en las empresas, la teoría y la práctica de la estructura organizacional en las empresas, y la teoría de la innovación en las empresas.

La gestión del conocimiento consiste en tomar como eje estratégico, los conocimientos que conduzcan a la innovación en los métodos desarrollados en todos los niveles de la organización, en cualquier lugar o proceso, en donde se encuentre un ser pensante. (García y Hernández, 2000), para la empresa debe ser claro que el trabajador directo o indirecto y sus conocimientos constituyen el mejor y único activo diferencial, no imitable, con el que la empresa puede edificar una base productiva de su estrategia competitiva. Y se convierte en un factor estratégico para la competitividad de las empresas y el desarrollo social.

La gestión del conocimiento como parte de la evolución de la gestión de recursos humanos, está siendo valorada por los autores, aproximadamente desde mediados de los noventa y sigue incrementándose en nuestros días. Sinclair (2000), realizó un análisis de un reporte elaborado por Harry Scarborough y Chris Carter, tratando de explicar el significado de la administración del conocimiento, para los practicantes de administración de recursos humanos, e **identifica cinco maneras en las cuáles la función de recursos humanos puede contribuir a la administración del conocimiento: mejores prácticas, conocimiento del trabajo, congruencia, capital humano y social y aprendizaje.**

De igual manera Salleh & Wee-Keat (2002), en su investigación, examinan el impacto de la contribución de las actividades de recursos humanos hacia unas prácticas de administración del conocimiento de nivel organizacional. Analizan cuatro áreas de la administración de recursos humanos: entrenamiento, toma de decisiones, evaluación de desempeño y premios y compensaciones y su relación con cinco actividades de KM, que son; adquisición, documentación, transferencia, creación y aplicación del conocimiento. Armstrong (2000 en Salleh & Wee-Keat, 2002), afirma que la administración del conocimiento es actualmente una forma de evolución de la administración de recursos humanos usando innovación tecnológica como el mecanismo de soporte en el proceso de colaboración e interacción humana.

Rivas (2002), enmarca la **gestión del capital humano relacional y estructural**, así como la proyección a futuro de la **gestión por competencias y conocimientos**, y López (2002), argumenta que las organizaciones deben entender que la tarea principal de la administración de recursos humanos tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Reyes Tejeda (2002), por su parte, afirma que el conocimiento y la experiencia tecno – científica caducan rápidamente, porque el ritmo de generación del conocimiento es exponencial. Señala además, que la tendencia creciente es gestionar el conocimiento ligándolo a los objetivos de negocio de la empresa, para asegurar el éxito actual y futuro. Menciona que la gestión del conocimiento debe actuar como motor del cambio dentro de la organización, y anticipar los cambios en la cultura de la misma y que para llevar a cabo la gestión del conocimiento se debe iniciar con la optimización del ambiente e identificar la cultura funcional, participativa, inquisitiva y del descubrimiento. Indica que para su implantación, las organizaciones deben incorporar **tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento que son: mejorar continuamente procesos y productos, aprender a explotar el éxito y aprender a innovar**, y en un programa bien implantado debe cubrir: Identificación, captura, codificación y almacenamiento del conocimiento y finalmente hacerlo accesible en la organización.

Desde otro punto de vista, López (2002) ha examinado que el proceso usado por las organizaciones que comúnmente transforman sus conocimientos en desarrollo organizacional, se integra por cuatro fases: socialización, captura, diseminación e internalización. Para el autor, socialización es compartir experiencias a través de la observación, la imitación y la práctica; la captura es la conversión del conocimiento tácito o explícito, a una forma explícita como la elaboración de un informe; la diseminación es la copia y distribución del conocimiento explícito y la internalización es el proceso de experimentar el conocimiento a través de una fuente explícita.

Hertog & Cristian (2002), en su estudio de la siderúrgica europea, señalan como uno de los problemas de atención de la red de líderes de recursos humanos, la gestión del conocimiento. Pero lo que limita precisamente la divulgación del cono-

cimiento es el fenómeno de la cultura organizacional, ya que existen personas que no comparten o diseminan su "Know how" dentro de la misma empresa, pues el personal se siente amenazado en su puesto; por lo que es uno de los puntos a atacar por la Dirección de Recursos Humanos (López, 2002).

Tomando algunas de las características que se han estado incluyendo para identificar la fase de evolución de gestión del conocimiento, y su relación con la historia de la administración, se puede argumentar que en la fase de gestión del conocimiento la concepción del hombre es el Talento clave para la empresa, es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actuar. La orientación de la empresa en esta fase, es hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, hacia la generación del conocimiento, ligándolo a los objetivos del negocio. La percepción del personal es como capital humano y social. Las funciones básicas de esta fase son: proceso de KM: adquisición, documentación, transferencia, creación y aplicación del conocimiento. Entrenamiento, toma de decisiones, evaluación del desempeño, premios y compensaciones. En la relación laboral se adoptan las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, así como el conocimiento del trabajo y congruencia del capital humano y social hacia el aprendizaje de la organización.

En relación con la historia de la administración se puede argumentar que se fundamenta en el eclecticismo de las teorías de sistemas, de proceso administrativo y de contingencias o situacional, en el desarrollo organizacional, el enfoque de calidad y competitividad, el enfoque de productividad, el enfoque de contabilidad de los recursos humanos y el enfoque de **administración del conocimiento de la economía del conocimiento.**

3.3 Órgano especializado o área de la gestión de recursos humanos

Para el órgano especializado el autor Valle Cabrera (1995), integra las competencias asignadas, el perfil profesional, la posición del órgano dentro de la línea y las diferentes denominaciones que ha adquirido el área de recursos humanos con el paso del tiempo. A diferencia de Valle, no se incluye el perfil profesional, como parte del órgano especializado, sino que se trata por separado en este documento.

En relación a las **competencias** que se esperan de los responsables de la gestión, que a su vez dependen de las características o rasgos de la organización, y éstas dependen de los factores de contexto. Valle (1995), las ubica en dos etapas: antes de 1960, se les asignaban tareas subalternas administrativas, rutinarias y burocráticas; y después de 1960, donde el horizonte temporal es más amplio, las **prácticas** se extienden además de la mano de obra, a directivos y mandos medios.

Sin embargo, Ríos y Arias (en Arias, 1975), a las competencias, las integran como la función de la administración de recursos humanos y Rivas (2002), las denomina **funciones principales** ubicándolas por etapas o autor clásico, donde integra las funciones desde Taylor hasta lo que llama la época futura. En cambio Delaney & Huselid (1996), la denominan **prácticas de la administración de recursos humanos**.

Valle (1995), en la **posición dentro de la línea**, ubica al área de personal, durante 1930, como una unidad de línea con bajo estatus, después de la segunda guerra mundial pasa a ser órgano de staff, asesor de los responsables de línea y en 1960 son asesores de la dirección general de la empresa.

En la investigación de 115 empresas del Distrito Federal realizada a través de COMARI en 1970, Ríos y Arias (en Arias, 1975) incluyen dimensiones de la función de recursos humanos:

- ✚ ¿Quién es el encargado de la función? – Departamento específico, - persona específica,- funcionario que realiza, además otras funciones, varias personas o departamentos.
- ✚ ¿Causas de la creación de un departamento específico? – existe desde la fundación, - existe después de la fundación, - crecimiento de la organización, - problemas laborales, - no contestaron.
- ✚ ¿Edades de los departamentos? - 1-5 años (39.72%), -6-10 años (24.30%), - 11-15 años (14.02%), -16-20 años (7.01%), - 21 y más años (5.61%)
- ✚ ¿Tipo de autoridad del departamento encargado de la función? – asesora (58.26%), -lineal (26.96%), -lineal – asesora (8.69%), - no contestaron (6.09%).
- ✚ ¿Nivel jerárquico del departamento, sección o persona que desarrolla la función...? – igual (45.22%), - más bajo (15.65%), -más alto (3.48%, -asesor (4.35%), -no contestaron (41.30%).

Para las **denominaciones** que ha recibido el órgano encargado de la función de recursos humanos, a través del tiempo, el autor Valle Cabrera (1995) el área se ubica en el nivel de Dirección, con los nombres de: administración de personal, relaciones sociales o industriales, relaciones humanas, personal, desarrollo social y recursos humanos; en cambio, en México, Arias Galicia y Ríos Szalay (en Arias, 1975), en la investigación de la COMARI, muestran la denominación del Departamento encargado de la función, con porcentajes de la frecuencia de las 115 empresas encuestadas: departamento de personal (45.21%), departamento de relaciones industriales (20.00%), departamento administrativo (3.48%), departamento de personal y relaciones públicas (1.74%), departamento de relaciones internas (0.87%), sin denominación (función absorbida por una o varias personas o departamentos (20.87%), encargado de personal (4.35%), jefe de personal (2.61%) y supervisor de personal (0.867%).

Rivas (2002), hace una relación de la época histórica o autor clásico y las diferentes denominaciones que va tomando el área de recursos humanos, e identifica

departamento de personal, departamento de relaciones laborales, departamento de recursos humanos y a futuro departamento de gestión del conocimiento.

3.4 Funciones o prácticas de administración de recursos humanos

Por ser las funciones o prácticas de administración de recursos humanos, características complejas, se hace una separación de los diferentes estudios realizados, así como fundamentos teóricos que permiten hacer una integración de la información.

Ríos y Arias (en Arias, 1975), la integran como la función de la administración de recursos humanos y Rivas Tovar (2002), las denomina **funciones principales** y las ubica por etapas o autor clásico, donde integra las funciones desde Taylor hasta lo que denomina la época futura. Las funciones son: a partir de Taylor, integración de sistemas de incentivos, métodos de control, evaluación del desempeño, estrategias de selección de personal, en la época sindicalismo incluye las funciones de relaciones obrero – patronales, en la época de Elton Mayo, menciona las funciones de estudios de tiempos y movimientos, análisis y evaluación de puestos, sueldos y salarios, relaciones laborales, reclutamiento y selección, además de planificación de recursos humanos, administración de jubilaciones y fondos de pensiones y plan de carrera con Douglas Mc Gregor; en los noventa considera las funciones de identificación de competencias y el desarrollo y mantenimiento del personal y hasta la época futura que incluye gestión del conocimiento y capital intelectual.

En México, en un estudio realizado en 1970, a través de la COMARI, presentado por Ríos Szalay y Arias (en Arias, 1975), con respecto a los funciones de la ARH, le dan mayor énfasis a las funciones de reclutamiento (90.91%), selección de personal (88.18%), aspectos disciplinarios (73.64%), prestaciones al personal (71.82%) y compensaciones complementarias (70.91%).

En estudios internacionales que han analizado las prácticas de la administración de recursos humanos, se pueden mencionar a: Lado & Wilson (1994), que analizaron su contribución hacia la ventaja competitiva de las organizaciones. Huselid (1995), que estudió su relación con la disminución de la rotación del personal y el incremento en la productividad y el desempeño financiero corporativo, tomando como prácticas las descritas por Delaney (1996), como son: selección de personal, evaluación del desempeño, incentivos de compensación, diseño de trabajo o de puestos, procedimiento de quejas, distribución de la información, evaluación de actitudes, participación y administración global; a las que Huselid, agregó: intensidad en esfuerzo de reclutamiento (rango de selección), promedio de número de horas de entrenamiento por empleado, sus criterios de promoción (méritos). Además, Delaney, & Huselid, (1996) realizaron un estudio de una investigación empírica sobre el nivel del impacto de la práctica progresiva de la administración de recursos humanos (ARH) en el desempeño de la organización. Un examen de la literatura en el campo de la práctica de la administración de recursos humanos, identifica el estudio que realizaron Huselid & Becker (1996), donde éstos denominan a los sistemas de trabajo de alto desempeño 'high performance work systems', al rango completo de las prácticas de administración de recursos humanos, que mejoran al empleado y el desempeño de la firma (Huselid, 1995).

Durante un estudio realizado en 1996, Huselid & Becker (1997), estimaron el impacto de la presencia de sistemas de trabajo de alto desempeño y su efectividad y alineación con la estrategia competitiva de la firma, una de sus hipótesis fue que la efectividad y alineamiento de la administración de recursos humanos será positivamente asociada con el desempeño financiero de la corporación. Meyer & Smith (2000) realizaron un estudio donde examinaron los mecanismos involucrados en la observación entre la práctica de la administración de recursos humanos y el compromiso de los empleados a través de sus percepciones del apoyo organizacional y la justicia procesal. Las prácticas de la administración de recursos humanos fueron: evaluación del desempeño, beneficios, entrenamiento y desarrollo

de carrera y como compromiso organizacional definieron el afectivo, de permanencia y normativo.

En un estudio realizado por Hays, Steven W. & Kearney, Richard C. (2001) durante 1998, con el objetivo de conocer las perspectivas de la importancia relativa de varias técnicas, actividades y valores de personal y evaluar sus proyecciones a 2008, organizaron las funciones y actividades para la práctica de administración de recursos humanos en 1998 y las que creían serían importantes para el 2008, estas funciones y actividades las organizaron en seis categorías: proveer y seleccionar al personal, compensación – pago, beneficios, evaluación del desempeño, relaciones laborales y negociaciones colectivas, y diseño y procesos de trabajo. Dentro de sus resultados la evaluación del desempeño es la primera en importancia jerárquica para ambos años, como en el caso de los métodos de compensación que continuarán para el 2008.

En el estudio realizado por Hertog & Cristian (2002), de la siderurgia europea, consideran como gestión de recursos humanos: contratación de personal, jubilación anticipada, traslados, formación, preparación y evaluación, recolocación y despido. En formación y educación, todas las empresas consultadas reconocieron dar al desarrollo de competencias un carácter permanente y que la formación, educación y preparación, son actividades dependientes, así como que la capacitación requiere ser a base de competencias.

En Canadá, los autores Rondeau & Wagar (2002), realizaron un estudio donde examinaron los roles prácticos de la administración de recursos humanos en el desempeño de hospitales. Y sus resultados sugieren que las prácticas progresivas de ARH tienen un impacto diferencial en percepciones de desempeño organizacional. De igual manera Pao – Long & Wei – Ling (2002), realizaron un estudio en Taiwan, donde evaluaron la relación entre las prácticas de la ARH y el desempeño de la firma.

Rivas (2002), menciona que en una encuesta BH, (1993), las áreas funcionales que aparecen con mayor frecuencia en corporativos internacionales son: relaciones laborales, capacitación, planeación, compromiso, desarrollo organizacional, servicio médico, selección y por último, normatividad y sistemas de información, como se puede apreciar en la **Figura 3 – 1**.

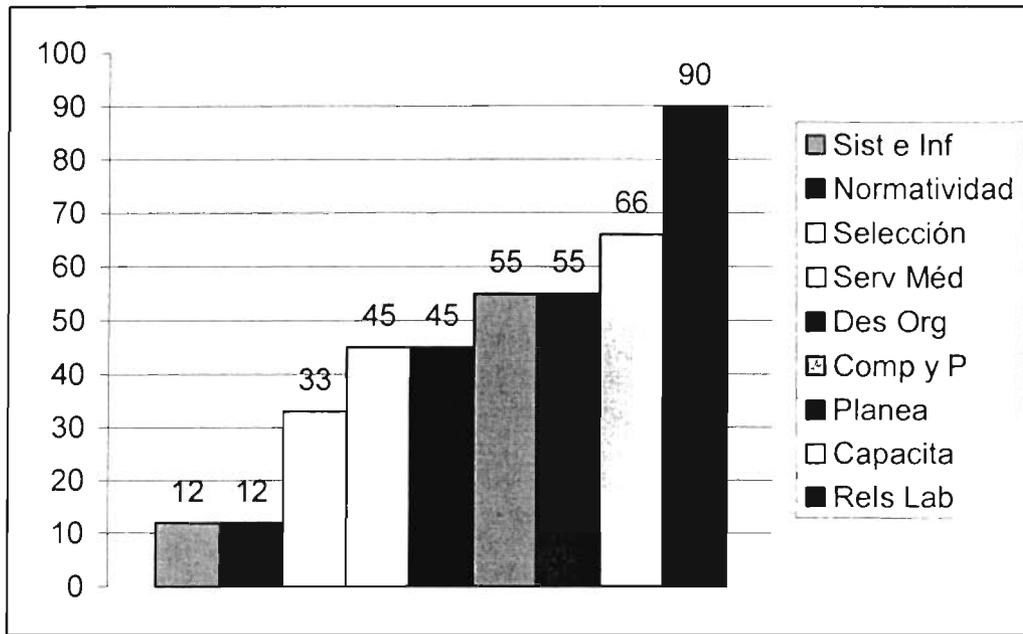


Figura 3 - 1

Resultados de la encuesta BH (1993), de las áreas funcionales en corporativos internacionales

Nota: Fuente Rivas Tovar (2002)

3.5. Perfil del administrador o gestor de recursos humanos

Los cambios en el mercado, demográficos, sociales y administrativos, hacen que los gerentes de recursos humanos tengan nuevos desafíos: retener el conocimiento de los trabajadores en su compañía, enfrentar los retos de las minorías poniendo énfasis en los aspectos culturales y educacionales, incrementar el número de trabajadores de tiempo parcial, particularmente en la fuerza de trabajo femenina,

desarrollar tecnologías de información y crear nuevas posiciones de trabajo en sus organizaciones (Lipiec, 2001).

En cuanto al **perfil profesional** del gestor, Valle (1995), identificó cinco factores que analizó en tres décadas, 1950, 1970 y 1990. Los factores son: habilidad, rasgos personales básicos, estilo de trabajo, estilo de liderazgo y contribución a la organización.

En el estudio presentado por Wasilczuk (2000), para definir las ventajas de las competencias de los gerentes o dueños para el crecimiento de las pequeñas compañías polacas, analizó aspectos como el **perfil del dueño o gerente** en sus dimensiones: **educación** en nivel y tipo de educación; **experiencia**, en sus dimensiones de número de años en el negocio; así como **ocupación previa**, en sus dimensiones de dueño, gerente, empleado, trabajador calificado, primer empleo, desempleado. Y entre sus resultados identificaron que los gerentes o dueños tienen un alto nivel de educación formal que los prepara para actuar en una economía de mercado. La autora encontró que los gerentes o dueños no se educaron para administrar sus firmas, además de que les faltaba planeación, tenían poco conocimiento de sus competidores y sus clientes. En sus resultados las firmas con alta perspectiva de crecimiento fueron administradas por personas con alta educación y las firmas con baja perspectiva fueron administradas por personas de baja educación.

Con el objetivo de describir los efectos en el desempeño de la firma de tener un ejecutivo en la administración de recursos humanos en el equipo de alta dirección de la firma, las investigadoras Melbourne & CYR (1999), exploraron si esta recomendación ayuda a las compañías emprendedoras orientadas al crecimiento. Las variables que utilizaron fueron: **ejecutivo superior en ARH, desempeño de la firma porcentaje de crecimiento de la firma y tamaño de la organización**. Entre sus resultados, se pueden mencionar: que existe interacción de un ejecutivo con el porcentaje de crecimiento y el tamaño de la firma.

Alles (2000) presenta varias clasificaciones de competencias, como: competencias técnicas, de conocimientos, o específicas; competencias de gestión o derivadas de conductas; competencias mentales o cognitivas; competencias universales para los cuadros superiores y competencias clave de éxito, fundamentada en autores como Spencer & Spencer (1993) y Levy – Leboyer (1992). (Véase: **Tabla 3- 6**). Para el presente estudio sólo se retoman las que se consideraron más importantes y que mencionan los autores previamente citados.

Tabla 3 – 6

Clasificaciones de competencia del administrador según Alles (2000)

Técnicas, de conocimientos, o específicas	De gestión o derivadas de conductas.	Competencias mentales o cognitivas	Competencias Universales para los cuadros superiores	Competencias clave de éxito
-Informática -Contabilidad financiera -Impuestos -Leyes laborales -Cálculo matemático -Idiomas	-Iniciativa -Autonomía -Orientación al cliente. -Relaciones públicas -Comunicación -Trabajo en equipo -Liderazgo -Capacidad de síntesis.	-Pensamiento analítico -Pensamiento conceptual -Experiencia técnica / profesional / de dirección.	-Presentación oral -Comunicación oral -Comunicación escrita -Análisis de problemas de la organización -Comprensión de los problemas de la organización.....	-Liderazgo -Potenciar el equipo de trabajo -Servicio al cliente y calidad de trabajo -Competencia, capacidad -Rapidez, desempeño, sencillez, iniciativa -Franqueza -Confiabilidad -Integridad -Comunicaciones -Nivel de compromiso -Disciplina personal.

Reyes Tejeda (2002), en cuanto a las competencias del **gestor del conocimiento**, (Véase: **Tabla 3-7**), señala la necesidad de identificar y definir los roles genéricos que crean y mantienen la cultura del conocimiento, definir las competencias para cubrir esos roles, e identifica cuatro **competencias críticas**: liderazgo, consultor, competencias como tecnólogo y como gestor del conocimiento tácito y explícito, además de competencias cognitivas, y se presentan a continuación:

Tabla 3 – 7

Competencias del gestor del conocimiento, según Reyes (2002)

Liderazgo	Consultor	Competencias de diseño (tecnólogo)	Competencias cognitivas
*Iniciativa empresarial. *Entusiasmo *Motivación *Constructor nuevas actividades *Consciente de los riesgos que asume *Capacidad para superar barreras *Estratega *Visionario *Creativo *Innovador *Capaz de comprender la visión general *Conocimiento del negocio *Buen comunicador	*Escucha propuestas, las asimila y aplica. *Genera ideas adaptadas a necesidades. *Gestor de relaciones *Hábil para presentar ideas y productos. *Gestor de proyectos *Capacidad organizativa *Influencia, persuasión y demostración *Capacidad de interpretación del deseo del cambio *Cooperativo con otras iniciativas de cambio.	*Evaluador de herramientas. *Colaborador con el director de TI *Capacidad para implantar intranets. GESTOR DEL CONOCIMIENTO *Creador de entornos de sociabilidad. *Organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos. *Diseñador de ambientes *Articulador de comunidades de aprendizaje *Gestor de información. *Promotor de programas de formación.	*Solución de problemas *Pensamiento crítico *Formulación de preguntas pertinentes. *Búsqueda de información relevante *Realización de juicios informados *Uso eficiente de la información y análisis de datos.

El Centro Argentino de Ingenieros (2002), indagó respecto a los atributos principales que deberían poseer los profesionales que deban asumir cargos gerenciales de una empresa. Entre los resultados obtenidos se pueden mencionar los relativos al ser (**aptitudes personales**), relativas al saber (**conocimientos y formación profesional**) y las relativas al saber hacer (**experiencia**), entre los que destacan: flexibilidad al cambio, creatividad, rapidez para tomar decisiones, capacidad de negociación, liderazgo de grupos, capacidad de motivación, pensamiento organizado, vinculación con la realidad, estudios universitarios y más valorados con estudios de posgrado, planes de carrera (mayor potencia).

En México, en el estudio realizado por Llano Cifuentes (1994), con apoyo del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, (IPADE), se analizó el perfil del Director Mexicano, en relación al “estilo de mando” y “estilo de estrategia”, donde se

concluye que el director de empresa mexicano *tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista*, y opina que hay otras motivaciones más importantes que el dinero y existen en el jefe otras cualidades de igual peso, que la posición de conocimientos.

En el mismo orden de ideas, en relación con el perfil del empresario mexicano, en la tesis realizada por Gómez (2001), propone como perfil deseable del empresario o ejecutivo que haga las funciones de empresario aquel que conforma cinco cualidades: innovador y administrador de la tecnología, líder empresarial, promotor de proyectos y adaptable al medio y sus circunstancias. En sus resultados el perfil del empresario de la micro, pequeña y mediana empresa, se caracteriza por la realización de innovaciones incrementales dirigidas al mejoramiento de procesos y productos; existe una falta de planeación en general, de todas las actividades, su forma natural de reaccionar es reactiva, pero logran adaptarse y continuar produciendo; son totalmente dependientes de su medio ambiente, sobre todo de tipo financiero y del cambio de interés de los clientes; carecen de habilidades y conocimientos para establecer mecanismos de planeación, falta de integración de todos los elementos, existe un proceso cuidadoso para la maquinaria pero se descuida el recurso humano tanto en la capacitación del personal como en la contratación del mismo.

Entre los estudios que plantean la necesidad de un nuevo perfil del administrador de recursos humanos, se pueden mencionar a Adler & Bartholomew (1992), Lugo (1999), Mora (2002) y Lipiec (2001). Lo que se requiere es desarrollar gerentes con competencias globales, transnacionales, con enfoque a las soluciones y con orientación hacia la visión de negocio, capaces de administrar procesos de gestión del personal bajo el concepto de competencia laboral, con visión holística de la organización, capaces de definir metas estratégicas, cooperativos, familiarizados con las finalidades del negocio, con más enfoque al cliente, responsables de la retención y motivación de la nueva fuerza laboral. Algunas características identificadas en el

anuario de Benchmark 98 de la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C. (AMERI, A.C.) destacan el **nivel de escolaridad, la especialidad, funciones principales y puesto que ocupa**, como se detallan en la **Tabla 3-8**.

Tabla 3 – 8

Algunas características del administrador de RH tomadas del Anuario Benchmark 1998, (AMERI, A.C.) por Mora (2002)

Nivel Escolaridad	Especialidad	Funciones principales	Puesto que ocupa
Licenciatura 62%	L.A.E. 51%	Participante estratégico 34%	Director 58%
Maestría 33%	Rels. Ind. 26%	Promotor del cambio org. 18%	Gerente 30%
Doctorado 2%	Contabilidad 6%	Área de serv. 16%	Otros 12%
Otros 3%	Otras 17%	Asesor Int. 13%	
		Área solución de problemas 10%	

Nota: las más frecuentes, señaladas por el porcentaje fueron: escolaridad de licenciatura, (62%) especialidad L.A.E.(51%), funciones de participante estratégico (34%) y el puesto de Director (58%).

Lipiec (2001) plantea, además, en los resultados de su estudio, que las habilidades y competencias requeridas a los gerentes de recursos humanos son:

Habilidades y competencias requeridas	Porcentaje
• Administración del cambio	49.60%
• Trabajo en equipo	42.10%
• Herramientas clásicas de ARH	37.40%
• Administración general	32.40%
• Consultoría y comunicación	33.80%
• Negocios	32.40%
• Administración internacional y multicultural	26.20%
• Conceptos y teorías de ARH	17.20%

3.6. Factores de evolución de la gestión de recursos humanos

Los cambios que surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de la empresa, éstos se presentan como factores que condicionan su evolución y destacan los cambios del mercado, los cambios demográficos, los sociales y los administrativos (Lipiec, 2001). Valle (1995), señala como factores de evolución de la

gestión de recursos humanos, el entorno tecnológico, el jurídico – social, el sindical, la competitividad de los mercados, evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas, y el último factor y consecuencia de los anteriores es la creciente complejidad de las organizaciones. Además de las anteriores, en la revisión de la literatura, se identificaron otros factores que influyen en la evolución de la gestión, como la economía del conocimiento y la cultura laboral, todos los anteriores identificados como factores externos y la cultura de la organización, como factor interno de las empresas en la evolución de la gestión de recursos humanos, que es afectada por los factores externos mencionados.

3.7. La relación de la ARH y el desempeño de la firma

A los gerentes o dueños de negocio, les preocupa conocer su desempeño organizacional, y requieren identificar el avance o retroceso de sus empresas, las fortalezas y debilidades; por lo que ha sido preocupación de los investigadores y estudiosos del área, el definir cómo medir el desempeño en las organizaciones. Varios estudios, nos acercan a la medición del mismo, como el caso de Venkatraman & Ramanujam (1986), que plantean dos esquemas de dimensiones de clasificación: uno enfocado a la medición relacionada con el uso financiero o criterios operacionales y otro, que permite la clasificación de una exhaustiva cobertura tomados de fuentes de datos (primarias y secundarias).

El concepto de desempeño del negocio es importante en la administración estratégica ya que garantiza la atención a la conceptualización y medición del desempeño del negocio. Así dentro de su estudio Venkatraman & Ramanujam (1986) argumentan que el “desempeño del negocio”, refleja la perspectiva de la administración estratégica, que es un subconjunto del concepto global de efectividad organizacional, como lo muestra la **Figura 3 – 2**.

En el desempeño financiero: domina el constructo de desempeño en la mayoría de las investigaciones estratégicas. Y puede ser medido a través de indicadores fi-

nancieros, como: crecimiento en ventas, utilidades (reflejados en razones como retorno de la inversión, retorno en ventas, y retorno en equidad), ganancias por intereses, valor del mercado y otros.

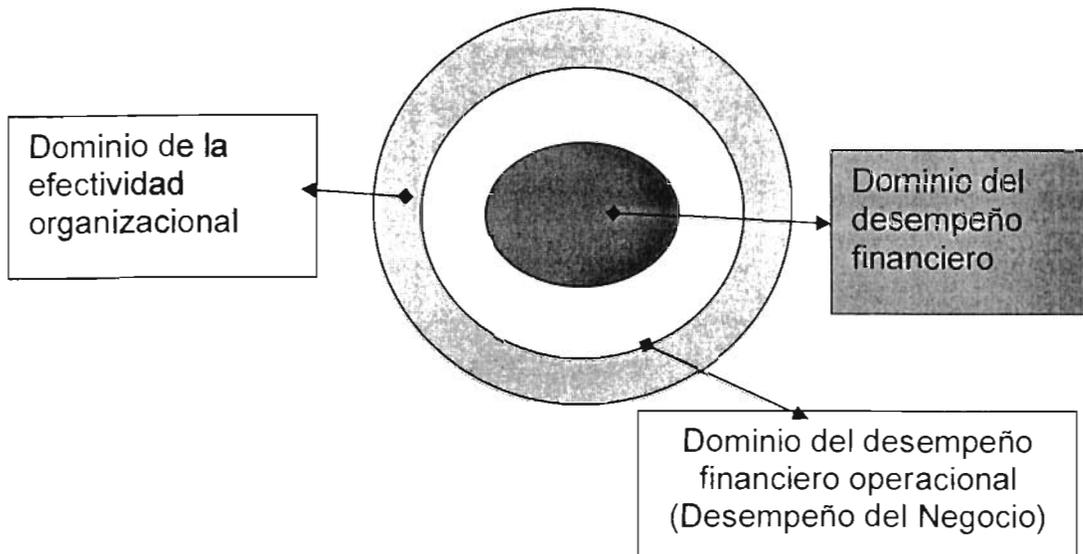


Figura 3 - 2

Circunscribiendo el dominio del desempeño del negocio (Venkatraman & Ramanujan, 1986)

Desempeño financiero más operacional: aumenta el dominio reflejado en recientes investigaciones estratégicas, y puede ser medido por indicadores como: porción del mercado, introducción de nuevos productos, calidad de los productos, efectividad de la mercadotecnia, valor agregado de manufactura y otras mediciones de eficiencia tecnológica como la posición de la porción del mercado. Las fuentes de recolección de datos pueden ser primarias (directamente de las organizaciones) y secundarias (tomadas de las publicaciones disponibles). Además se ha detectado que la medición del desempeño deberá cambiar con base a diferentes tipos de sectores, ya que son influenciados por diferentes factores. (Fitzgerald, et al. en Great Britain's Chartered Institute, 1993).

El estudio empírico realizado por Heffernan & Flood (2000), tomaron en cuenta como variables de desempeño organizacional: crecimiento en ventas, utilidades, rotación financiera, rotación de personal y retorno de recursos, considerando el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de los respondientes.

Fyok, Catherine D. (2001) en una revisión del libro de Becker, Huselid y Ulrich, presenta un análisis de la medición de sistemas para mostrar el impacto positivo de RH en el desempeño de la firma en el scorecard de RH, relacionando la gente, la estrategia y el desempeño. Delaney & Doty (1996), se fundamentan en tres perspectivas teóricas: universalista, estratégica y de contingencia para fundamentar la importancia de la administración estratégica de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional; sus resultados proveen relativamente fuerte soporte para la perspectiva universalista y algún soporte para las perspectiva de contingencia y configuracional así como su relación con importantes medidas de desempeño financiero.

Son varios los estudios enfocados al análisis de la relación del ejecutivo superior de RH y el desempeño de la firma. El objetivo del estudio de Welbourne & Cyr (1999), fue describir los efectos en el desempeño de la firma del **Ejecutivo superior de la ARH**, en sus dimensión: vice – presidente. Utilizaron como variables el **desempeño de la firma**, con sus dimensiones: porcentaje de crecimiento de la firma, precio de inventario y el crecimiento en ventas (1992-95) **y el contexto organizacional**, con la dimensión: tamaño de la firma, (número de empleados al momento de la muestra). Las conclusiones muestran que las empresas grandes tienen mayor probabilidad de tener un ejecutivo superior en ARH. Que existe interacción del Ejecutivo con el porcentaje de crecimiento y el tamaño de la firma. Con base en la variable y dimensiones, de acuerdo a la clasificación de Venkatraman & Ramanujam (1986), el desempeño que analizaron los autores fue el financiero.

Snell & Youndt (1995), examinaron la relación entre los controles de comportamiento de la ARH y el desempeño financiero de la firma. En cuanto a la variable

Ejecutivo de la ARH, utilizaron las dimensiones: conocimiento de las relaciones de causa – efecto y la cristalización de las normas de desempeño. Para el desempeño de la firma, las dimensiones que midieron fueron: retorno de los recursos (ROA), crecimiento en ventas (Datos de ventas de 1986-1989). En la variable contexto organizacional, midieron el tamaño de la firma (número de empleados de tiempo completo), la tecnología y la postura estratégica (Snell, 1992). En el estudio correlacional realizado por Bae & Lawler (2002), se plantea el involucramiento de estrategias de administración de recursos humanos en el desempeño de la organización, donde examinan los efectos de variables estratégicas organizacionales tales como administración de valores con respecto a la administración de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. En esta investigación se observa que al involucrar las estrategias de recursos humanos en las estrategias del negocio existe mayor relación en el desempeño de la firma. Además se identificó que si se cuenta con un administrador que valora fuertemente la ARH, es mayor la probabilidad de que use un alto involucramiento de estrategias de ARH.

Otro enfoque de la participación de los gerentes de RH, es el de los autores Zellars & Fiorito (1999), quienes realizan su estudio con el propósito de investigar factores que están probablemente influyendo en la evaluación de los gerentes de recursos humanos de su efectividad organizacional y explorar las implicaciones para el crecimiento de roles de gerentes de RH en planeación estratégica de la organización. Entre sus resultados los autores sugieren que los gerentes de recursos humanos, quienes aportan mayor autonomía en el escenario de políticas de RH percibidas por la organización, serán más efectivos.

En relación con las investigaciones que relacionan las prácticas de la ARH con el desempeño de la firma, se presentan las siguientes: Huselid (1995) examinó el impacto positivo de las prácticas progresivas o sofisticadas de ARH, analizando el desempeño de la compañía sobre: productividad y rotación de personal. Es importante este trabajo porque define como “mejores prácticas de la ARH: selección de personal, evaluación del desempeño, compensación, procedimientos de agravios,

información de distribución, evaluación de actitudes, participación de la administración laboral. Además, Huselid (1995) desarrolló y validó índices de alto involucramiento de estrategias de ARH encontrando dos distintos aspectos (mencionado por Bae & Lawler, 2002), de tales sistemas (habilidades, estructura organizacional y motivación de los empleados). Delaney & Huselid (1996) encontraron que prácticas consistentes con alto involucramiento de estrategias de ARH tales como: alta selectividad de "staffing", compensación de incentivos y entrenamiento fueron positivamente relacionados con el desempeño de la firma. Huselid & Becker (1996) realizaron un estudio con el objetivo de analizar los efectos de las **prácticas de trabajo de alto desempeño de ARH** en el desempeño de la firma, donde utilizaron para la medición de las prácticas: la motivación del empleado y la habilidad del empleado y la estructura organizacional como una medición unidimensional (HRTOTAL). Y para el **desempeño de la firma**, las variables: R & D /Ventas y crecimiento en ventas. Como **características de la empresa** tomaron en cuenta las dimensiones: total de empleados, intensidad del capital, alcance sindical. Las sugerencias de los autores para futuras investigaciones fueron el realizar análisis de niveles múltiples, y recolectar datos en variedad de industrias o variedad de firmas.

En Estados Unidos, los autores Huselid & Jackson (1997), realizaron un estudio para identificar la efectividad en la administración técnica y estratégica de recursos humanos, como determinantes de desempeño de la compañía. Y encontraron en sus resultados una positiva existencia de más efectividad técnica que estratégica. Que la efectividad estratégica estaba significativamente asociada con el desempeño de la firma, pero no la efectividad técnica. Boyatzis (citado por Heffernan, 2000), construyó un modelo basado en la investigación de Mc Clelland, destacando las características de los gerentes que están relacionadas con la efectividad del desempeño.

Bae & Lawler (2000) realizaron un estudio que examinó los efectos de variables estratégicas organizacionales de administrar valores con relación a la ARH, con

datos de 138 empresas en Korea, concluyendo que las firmas con alto involucramiento de estrategias de ARH tuvieron un mejor desempeño.

En Russia, Fey & Bjorkman (2001) han realizado un estudio de los efectos de las prácticas de administración de recursos humanos en el desempeño de empresas subsidiarias de compañías multinacionales, y las prácticas que incluyeron fueron: desarrollo del empleado, organización de pago, sistemas de retroalimentación: entrenamiento técnico, entrenamiento no técnico, trabajo no cubiertos desde dentro de la firma, asistencia y planeación de carrera, seguridad de trabajo, programas de información - distribución, sistemas de solución de quejas, estudios de actitud y evaluación del desempeño. En cuanto a la evaluación del **desempeño de la firma** consideraron variables dependientes: crecimiento en ventas, rentabilidad, y calidad de productos / servicios. Y como control de variables utilizaron: tamaño de la firma, tomado del registro del número de empleados, toma de decisiones, descentralizada; comunicación interdepartamental, edad de la firma en número de años.

Los criterios de desempeño de la empresa que han sido utilizados: porcentaje de crecimiento de la firma, porcentaje de crecimiento en ventas, costos de inventario, retorno de recursos (ROA), rentabilidad y calidad del producto y/o servicio, es decir lo que predomina es el análisis del desempeño financiero de los negocios.

En relación al contexto organizacional o características de la empresa, se han tomado como variables de control: tamaño de la firma: número de empleados tomados del registro, total de empleados al momento del levantamiento de datos, y número de empleados de tiempo completo. Tecnología, postura estratégica, toma de decisiones: centralizada y descentralizada y comunicación interdepartamental.

Los autores Heffernan & Flood (2000), en su investigación realizada en empresas irlandesas tomaron en cuenta como variables organizacionales de una empresa que puede adoptar la estructura de competencias, a la propiedad, tamaño, años en operación y el ambiente dentro de la cual la organización opera, obteniendo como

resultados que la adopción o no adopción de la estructura de competencias es afectada por factores como el tamaño, la propiedad y el ambiente.

Además de las variables previas, en el contexto organizacional se está realizando un estudio en el Tecnológico de Monterrey (Flores Zambada, 2003) para definir el perfil de la organización y están tomando en cuenta las siguientes variables y dimensiones: tamaño de la empresa: micro, pequeña, mediana, grande, con base la clasificación de empresas en cuanto su tamaño y número de empleados por sector, emitido por el Diario Oficial de la Federación, por acuerdo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado el 30 de marzo de 1999. Origen del capital: nacional, extranjero y mixto, mercado que atiende: local, regional, nacional e internacional (con criterios definidos), giro: extractiva, manufactura, agroindustria, servicios, comercial, E-business, otro. Complejidad. Producto/servicio ofrecido: un producto / servicio en una variedad, un producto / servicio con múltiples variedades, varios productos / servicios en una variedad, varios productos / servicios con múltiples variedades. Posición del mercado: débil, sostenible, fuerte y dominante. Enfoque competitivo: diferenciación por calidad, diferenciación por eficiencia operacional – precio, diferenciación por innovación (nuevos productos- servicios), diferenciación por adaptabilidad al cliente – flexibilidad, y otro. Enfoque organizativo distintivo: centralizado – jerárquico – control externo – por funciones; descentralizada – esbelta - autocontrol por resultados – procesos críticos y en transición hacia descentralización – esbelta – autocontrol por resultados – procesos críticos. De igual manera, en las dimensiones de la variable "características de las organizaciones" en un estudio realizado en Aguascalientes, la autora Martínez (2004), integra las variables: tamaño, origen de capital, mercados que atiende, complejidad producto ofrecido, posición del mercado, antigüedad de la empresa, sector al que pertenece.

En la revisión de la literatura se han podido detectar cuatro enfoques de la relación de la ARH, con el desempeño de la firma:

- ✚ La relación del Ejecutivo de la ARH, con el desempeño de la firma,
- ✚ La relación entre las prácticas de la ARH y el desempeño de la firma.

- ✚ La medición de las prácticas de la ARH y su relación con el desempeño de la firma.
- ✚ Involucramiento de la estrategia de ARH a la estrategia del negocio y el desempeño de la firma.

Con estos trabajos se puede argumentar que varios autores han obtenido como resultado la relación entre el perfil del administrador y las prácticas de la ARH, y que a su vez tienen sus efectos en el desempeño de la firma, pero también es importante identificar el contexto organizacional, como el tamaño de la firma, el giro, el mercado en que se desarrolla, la complejidad del producto o servicio que ofrece, además de la importancia de contemplar la medición de las funciones que realiza la administración de recursos humanos.

El "estado del arte" en que se encuentran las fases de evolución de la gestión de RH, el perfil del administrador de RH, las prácticas de la gestión, el contexto organizacional y desempeño organizacional, plantean la necesidad de definir un modelo particular conceptual, preguntas e hipótesis de investigación, mismos que se fundamentan en el capítulo cuatro de esta investigación.

4. Modelo particular conceptual e hipótesis

En el capítulo previo, se presentó el estado del arte, fundamento de este estudio. Con base en el planteamiento del problema y objetivos de investigación señalados en el capítulo dos, a continuación se diseña un modelo particular conceptual, que retoma los aspectos básicos identificados en el estado del arte de los constructos: fases de gestión de recursos humanos (RH), perfil del administrador de RH, el órgano especializado de la gestión, el contexto organizacional y el desempeño organizacional.

4.1. Modelo particular conceptual e hipótesis

Un modelo es una representación de una parte de la estructura total de la realidad y se utiliza para aislar el fenómeno, para poder estudiarlo. Cuando tenemos un modelo que representa un cuerpo de conocimientos, lo comparamos con la realidad mediante la observación y la experimentación. De aquí surge cierto problema que dará lugar a una hipótesis. (Medina, 1997). El modelo es el conjunto de decisiones tomadas en la producción o creación de una cosa, de un objeto, el modelo general de una investigación incluye una armadura teórica y diversas posibilidades de representación de esa armadura.

El modelo particular conceptual, que se describe a continuación establece la evolución de las fases de gestión de administración de RH, la evolución del órgano especializado, la importancia que se detecta del perfil del administrador en las fases de evolución, así como en el desempeño de firma y la relación del contexto en el que se desenvuelve la organización.

a) Movimiento de evolución, fases de gestión y órgano especializado

La gestión de recursos humanos ha tenido su evolución a la par que la historia de la humanidad, en un principio la profesión de recursos humanos fue de tipo

administrativo, y surgió a finales de 1800, y con el paso del tiempo ha pasado por varios movimientos: el de administración de personal, el de relaciones humanas y el de recursos humanos (Losey, 1998), un cuarto movimiento tuvo sus comienzos a finales de 1960 como lo manifiesta Brundrett (2000), denominándolo movimiento moderno de competencias (Adams, 1996 citado en Brundrett, 2000) y es en la década de los noventa, cuando surge el factor denominado "economía del conocimiento" (Mcgaughey, 2002), y la revisión de la literatura sugiere que se está generando un nuevo movimiento basado en la "economía del conocimiento".

Estos movimientos a su vez, marcan la época principal de desarrollo de la administración de recursos humanos y las **fases de gestión**, como lo argumenta Valle (1995 basado en Bosquet, 1982), quien clasifica **las fases** como **administrativa, de gestión, de desarrollo y agrega la fase estratégica**, que se reafirma con las aportaciones de estudios realizados por Lewin & Ichivoski (1990), Huselid (1995), Huselid & Becker (1996). Huselid & Jackson (1997), Bae & Lawler (2000), entre otros. Se integra la **fase de gestión por competencias** fundamentada en teorías y estudios empíricos realizados por Boyatzis (1982), Leat (1993), Iranzo, 1996, Argüelles, (1996), Pickett, (1998), Sanberg (2000, 2001), Mertens,(2000), Benavides (2000), Halley (2001), Ulrika (2001), que no mencionan como una fase de gestión, sólo la denominan **gestión por competencias de recursos humanos**. Y a partir de mediados de los noventa, ha sido valorada la administración del conocimiento (Buckman, 2003), como parte de la evolución de la gestión de recursos humanos, siendo denominada **fase de gestión del conocimiento** por las aportaciones recibidas de Armstrong (2000 en Salleh & Wee-Keat, 2002), que afirma que la administración del conocimiento es actualmente una forma de evolución de la administración de recursos humanos usando innovación tecnológica como el mecanismo de soporte en el proceso de colaboración e interacción humana. Esta afirmación es secundada por López (2002), quien argumenta que las organizaciones deben entender que la tarea principal de la administración de recursos humanos tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. En el mismo orden de ideas Hertog & Cristian (2002) señalan como uno de los problemas

de atención de la red de líderes de recursos humanos, a la gestión del conocimiento. La denominación de gestión del conocimiento o del talento humano está fundamentada en los autores López (2002) a diferencia de Rivas T. (2002), que la denomina "Gestión del capital humano, relacional y estructural", que para él implica cuantificar el valor de las personas y el conocimiento y que considera como funciones principales futuras que realizará la gestión de recursos humanos, denominándolo "Departamento de Gestión del Conocimiento".

Sinclair (2000), realizó un análisis de un reporte elaborado por Harry Scarborough y Chris Carter, tratando de explicar el significado de la administración del conocimiento, para los practicantes de administración de recursos humanos. Este **identifica cinco maneras en las cuáles la función de recursos humanos puede contribuir a la administración del conocimiento:**

- ↓ **Mejores prácticas** - las cuales asumen que los modelos específicos de la administración de recursos humanos ayudarán a repartir el comportamiento requerido para el éxito de la administración del conocimiento. Esto implica que la administración necesita no relacionarse así misma amoldando prácticas de administración para conocer las demandas de los programas de administración del conocimiento, pero que podrá adoptar mejores prácticas de administración de recursos humanos (ARH), y su compromiso será afianzado de cualquier manera.
- ↓ **Conocimiento del trabajo** – Se enfoca en la retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, quienes contemplan como necesidades una distintiva cultura y estructura para motivarlos.
- ↓ **Congruencia** – La cual enfatiza la necesidad para el "ajuste" entre la administración de recursos humanos y las prácticas de administración del conocimiento dentro de la estrategia de negocios. Está basada en la creencia de que las organizaciones necesitan desarrollar una "interacción sistemática entre diferentes áreas funcionales" para mejorar el desempeño.

- ✚ **Capital humano y social** – Esto ilumina las implicaciones de la ARH de desarrollar los recursos humanos y sociales por iniciativas de la administración del conocimiento.
- ✚ **Aprendizaje** – Enfocado en el soporte necesario de la ARH para establecer y administrar procesos para desarrollar aprendizaje a diferentes niveles, desde el individuo hasta el aprendizaje organizacional.

Al analizar las fases de gestión de recursos humanos se pueden identificar los criterios del **órgano especializado** (Véase tablas 2 – 7 y 2 – 8), de la gestión de RH que son: **orientación de la empresa, percepción del personal y relación laboral** dominante de la época en que evoluciona la fase de gestión, estos criterios fueron identificados previamente (Liquidano, 1999) y analizados y comparados en el desarrollo de este documento (véase: **Tablas 2- 2, 2 -3, y 2 - 4**).

Valle (1995) argumenta que son causas de las fases de evolución, las **concepciones que ha tenido el hombre, el desarrollo del órgano especializado y la función de personal**. Dentro del constructo **órgano especializado**, Valle (1995), identifica dimensiones como las *competencias asignadas*, pero su estudio es limitado al tipo de tareas que se asignan al administrador, por lo que han sido estudiadas como **prácticas de administración de recursos humanos**, por la gran relevancia que tienen por autores como: Lado & Wilson (1994), por su relación con la ventaja competitiva de la empresa; Sorensen (1995), Huselid (1995), Delaney & Huselid (1996), por su relación con el desempeño de la organización. Para reflexionar sobre las prácticas de la ARH y las fases de evolución, se realizó un análisis comparativo de las funciones o prácticas de la ARH, que se pueden observar en las **Tablas 2.2, 2.3 y 2.4** de este documento, que se retoman en este capítulo para identificar las dimensiones del órgano especializado del área de RH, en las variables: **concepciones del hombre, orientación de los empleados, percepción del administrador de RH del personal, funciones o prácticas de la administración de RH y la relación laboral** con los empleados así como las fases

de evolución: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento.

El análisis de las prácticas de administración de Recursos Humanos, por fase de evolución realizada en el capítulo dos, fue la base para elaborar la matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos como instrumento de medición de este estudio, desarrollado en el capítulo cinco de esta investigación.

Otras dimensiones del **órgano especializado de la gestión de RH**, mencionadas por Valle, son la *posición o status dentro de la línea y las denominaciones* del área de recursos humanos; que son parte de la **organización del área de RH**. Sin embargo, los estudios realizados por la Asociación Mexicana de Administradores de Relaciones Industriales (AMARI, A.C.), así como Arias (1975), integraron además, las dimensiones de la **organización del área de RH**, como: ***edades de los departamentos, tipo de autoridad y nivel jerárquico, y quién es el encargado de la función.***

Con base en lo expuesto en la literatura revisada, se sustenta el constructo **órgano especializado de la gestión de RH**, con las ***concepciones que ha tenido el hombre, la orientación del a empresa, la percepción del personal, la relación laboral del ARH, la organización del área de recursos humanos y las prácticas de la ARH***, lo que permitirá identificar la fase de evolución en el que se encuentran las organizaciones que se analicen en este estudio. (Véase: **Figura 4 – 1**).

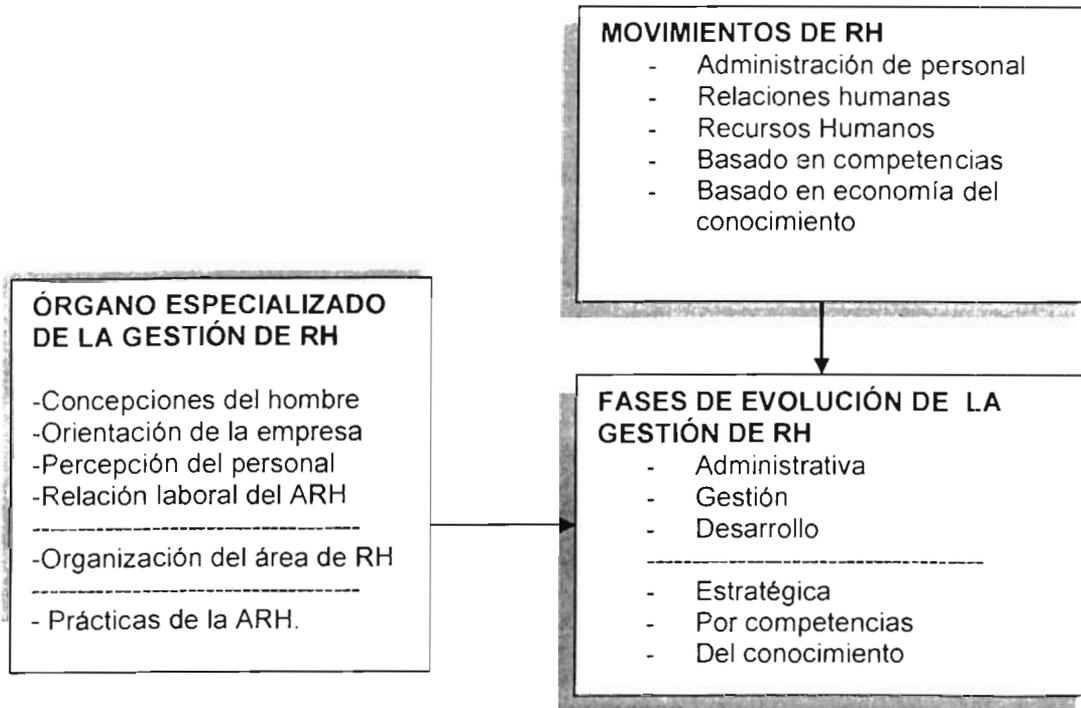


Figura 4 - 1

Variables: órgano especializado de la gestión de RH, fases de evolución y sus dimensiones, del modelo particular conceptual

b) Perfil del administrador y fases de evolución

En los estudios sobre el perfil del administrador, se destacan las aportaciones de Adler & Bartholomeu (1992); Lugo, Cuellar (1999), Mora (2002) y Lipiec (2001), quienes detectan la necesidad de un nuevo perfil del administrador de RH.

Sin embargo, Valle (1995) en su análisis de perfil, integra los **rasgos personales**, analizándolos por períodos, y se realizó en este documento un análisis de las fases de evolución de la gestión de RH en las que se están presentando estos rasgos. (Véase la Tabla 18). Además, Alles (2000), identifica las diferentes clasificaciones de competencias tomando en cuenta autores como Spencer & Spencer (1993), Levy-Leboyer (1992) de los cuales se retoman los más representativos de las: **competencias cognitivas, conductuales y técnicas**, (Véase las Tablas: 2 - 5, 3 -

6 y 3 - 7), que se complementan con otros estudios realizados por Wasilczuk (2000), que destaca la importancia de las **características demográficas** (Véase la **Tabla 2-6**), del perfil, y las dimensiones que han sido utilizadas son: **género, tipo de educación, nivel educativo, especialidad, ocupación previa**, (dueño, gerente, empleado, trabajador calificado, primer empleo y desempleado), **número de años en el negocio, número de años en el puesto**.

Otras dimensiones de las **características demográficas** del perfil del administrador se sustentan en el anuario Benchmark 98 (AMERI, A.C. en Mora, 2002), de las que se tomaron en cuenta por su mayor porcentaje de frecuencia obtenido en sus resultados (Véase: **Tabla 3 - 8**): **nivel de escolaridad** (licenciatura, maestría, doctorado y otros); **especialidad** (L.A.E., relaciones industriales, contabilidad y otros), además del **puesto que ocupa**.

En relación a las habilidades y competencias requeridas por el administrador de RH, (Lipiec, 2001), se señalan: **administración del cambio, trabajo en equipo, herramientas clásicas de ARH, consultoría y comunicación, negocios y administración internacional y multicultural**.

Con base en la literatura revisada, en este modelo particular se integran en la propuesta del constructo del **perfil del administrador de RH los rasgos personales, competencias (cognitivas, conductuales y técnicas) y características demográficas** que se proponen y se detallan en la **Tabla 4 - 1**.

Tabla 4 - 1

Propuesta de la autora: variable "perfil del administrador de RH" y sus dimensiones de rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales, técnicas y características demográficas del modelo particular conceptual.

Características demográficas	Competencias cognitivas	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas	Rasgos Personales
<ul style="list-style-type: none"> * Género * Edad del ARH * Escolaridad * Ocupación previa * Puesto * Antigüedad en la empresa. * Antigüedad en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Pensamiento analítico. *Capacidad de aprender *Pensamiento crítico *Habilidades para solucionar problemas. *Habilidades directivas *Conocimiento de la cultura organizacional *Uso de información y análisis de datos *Creador de entornos de sociabilidad *Conocimiento de la estrategia del negocio *Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Iniciativa *Orientación hacia la satisfacción del cliente * Planeación de funciones a mediano y largo plazos *Comunicación hacia el personal *Habilidades interpersonales *Trabajo en equipo *Ambiente de entusiasmo y compromiso *Líder – guía de compañeros y subordinados *Motivación al personal *Delegando *Cooperando *Tolerante *Recompensando el desempeño *Alto grado de realización 	<ul style="list-style-type: none"> *Administrador y visión de cambio *Habilidades para los negocios *Conocimiento de leyes laborales *Conocimiento de informática *Conocimiento del inglés *Conocimiento de administración general *Habilidades técnicas y estratégicas de su área -Actualización *Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios. *Involucramiento de la función de ARH a la estrategia del negocio. *Conocimiento de administración internacional y varias culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Flexibilidad *Se adapta *Toma buenas decisiones *Dinámico *Visionario *Tiene autoconfianza *Competente *Valores humanos *Paciente *Preciso y firme en sus decisiones.

Continuación de la Tabla 4 – 1. Fuente: Aportación propia

En relación con las fases de gestión de RH, es Valle (1995) quien analizó las características del perfil tomando en cuenta los periodos históricos en que se desarrollaron, y con fundamento en ello, en este documento se ha realizado una comparación con las fases de desarrollo, de gestión estratégica y de gestión por competencias del perfil que se reflejan en la Tabla 3 -17, del capítulo tres. Alles (2000) en su análisis manifiesta las competencias del gestor que se reflejan en este documento como competencias cognitivas, conductuales y técnicas, y se retoman algunos criterios de Reyes (2002), en la Tabla 3 - 18, en cuanto a las competencias

del **gestor del conocimiento**: creador de entornos de sociabilidad, gestor de información y organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos, por lo que se puede apreciar una relación entre el perfil del administrador de RH y la fase de evolución de la gestión de RH, lo que permite proponer la siguiente hipótesis de investigación:

H1 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH

Esta relación se manifiesta en la **Figura 4 – 2**.

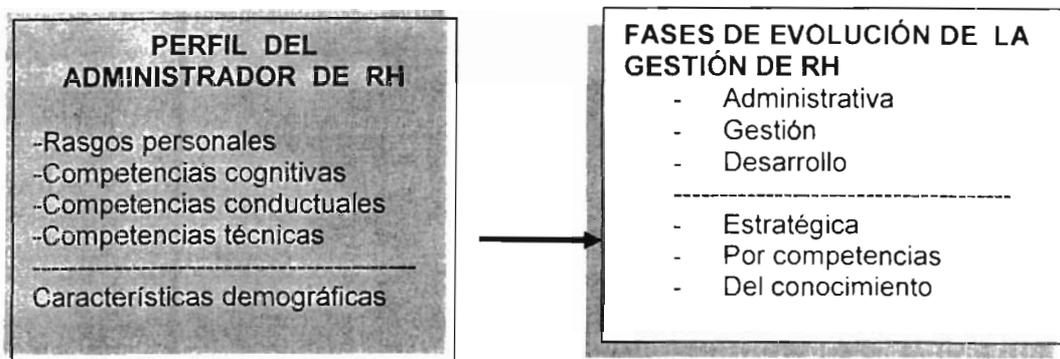


Figura 4 - 2

Variables: perfil del administrador de RH, las fases de evolución y sus dimensiones del modelo particular conceptual

c) Desempeño organizacional

Ha sido una preocupación constante de los investigadores y estudiosos medir el **desempeño organizacional** (Venkatraman & Ramanujam, 1986) quienes plantean dos esquemas de dimensiones de clasificación: uno enfocado a la medición

relacionada con el uso *financiero* o *criterios operacionales* y otro que permite la clasificación de una *exhaustiva cobertura tomados de fuentes de datos (primarias y secundarias)*. El *desempeño organizacional financiero, más operacional*, puede ser medido por indicadores como: *introducción de nuevos productos, calidad de los productos, efectividad de la mercadotecnia, valor agregado de manufactura y otras mediciones de eficiencia tecnológica como la posición de la porción del mercado*. Además los autores Czinkota – Kotabe (2001) argumentan que en el ámbito de mercadotecnia, la medición de desempeño se da en el análisis de ventas, análisis de participación en el mercado, análisis de gastos y análisis financiero como: *contribución bruta, utilidad bruta, contribución neta, rendimiento sobre la inversión y utilidad sobre ventas*.

En el estudio empírico realizado por Heffernan & Flood (2000), tomaron en cuenta como variables de desempeño organizacional: ***crecimiento en ventas, utilidades, rotación financiera, rotación de personal y retorno de recursos, considerando el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de los respondientes***.

Huselid & Becker (1996) analizaron las prácticas de trabajo de alto desempeño y el desempeño de la firma, analizando como variables: R & D / ventas y ***crecimiento en ventas***. Fey & Bjorkman (2001), en cuanto a la evaluación del ***desempeño de la firma*** consideraron variables dependientes: ***crecimiento en ventas, rentabilidad, y calidad de productos / servicios***.

La literatura revisada sugiere que los criterios de desempeño de la empresa utilizados con relación al área de RH, han sido: ***crecimiento en ventas***, porcentaje de crecimiento de la firma, ***costos de inventario***, retorno de recursos (ROA), ***rentabilidad, calidad del producto y/o servicio***, incluyendo por su importancia como medida de desempeño, ***el volumen de producción, la imagen pública y la participación en el mercado lo que conforma el constructo desempeño organizacional*** Véase la **Figura 4 – 3**.



Figura 4 - 3

Variable: desempeño organizacional y sus dimensiones del modelo particular conceptual

d) Contexto organizacional

La variable contexto organizacional ha sido utilizada como una variable de control y ha sido medida con las dimensiones: **tamaño de la firma** (número de empleados de tiempo completo), **la tecnología** y la **postura estratégica** (Snell, 1992). Es de relevancia especial el estudio que está realizando el autor Flores (2003), para definir el perfil de la organización, por lo que se retoman las siguientes variables y dimensiones para medir el contexto organizacional:

- ↓ **Tamaño de la empresa:** micro, pequeña, mediana, grande, con base la clasificación de empresas en cuanto su tamaño y número de empleados por sector, emitido por el Diario Oficial de la Federación, por acuerdo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado el 30 de marzo de 1999.
- ↓ **Origen del capital:** nacional, extranjero y mixto
- ↓ **Mercado que atiende:** local, regional, nacional e internacional (con criterios definidos)
- ↓ **Giro:** extractiva, manufactura, agroindustria, servicios, comercial, otro

- ✚ **Complejidad. Producto/servicio** ofrecido: un producto/servicio en una variedad, un producto/servicio con múltiples variedades, varios productos /servicios en una variedad, varios productos/servicios con múltiples variedades.
- ✚ **Posición del mercado:** débil, sostenible, fuerte y dominante.
- ✚ **Enfoque competitivo:** diferenciación por calidad, diferenciación por eficiencia operacional – precio, diferenciación por innovación (nuevos productos- servicios), diferenciación por adaptabilidad al cliente – flexibilidad, y otro.
- ✚ **Enfoque organizativo distintivo:** **centralizado** – jerárquico – control externo – por funciones; **descentralizada** – esbelta - autocontrol por resultados – procesos críticos y **en transición hacia descentralización** – esbelta – autocontrol por resultados – procesos críticos.

De igual manera, en las dimensiones de la variable “características de las organizaciones” en un estudio realizado en Aguascalientes, la autora Martínez Serna, Carmen (2004), integra las variables: tamaño, origen de capital, mercados que atiende, complejidad producto ofrecido, posición del mercado, antigüedad de la empresa y sector al que pertenece.

En el estudio realizado por Huselid & Becker (1996) también incluyeron como características de la empresa, las dimensiones: **total de empleados**, intensidad del capital, alcance sindical.

Con lo anterior, se puede fundamentar la variable **contexto organizacional**, con las dimensiones: **giro, tamaño, edad, origen de capital, complejidad del producto, posición del mercado, enfoque competitivo y enfoque organizativo**, como se presenta en la **Figura 4 – 4**.

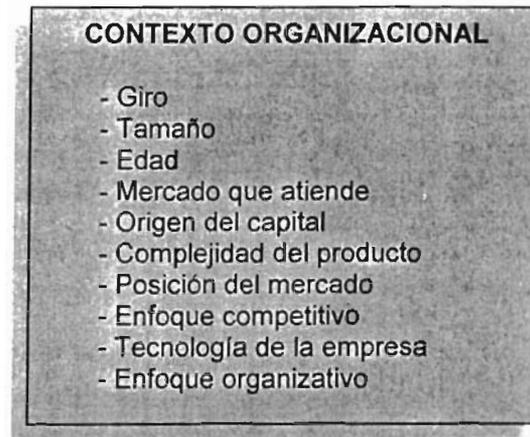


Figura 4 - 4

Variable Contexto Organizacional y sus dimensiones del modelo particular conceptual

e) Relación de las fases de evolución con el desempeño organizacional y el contexto organizacional

La literatura revisada sugiere que se están realizando estudios de la gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento, así como su relación con el desempeño organizacional, sin ubicarlas como fases de evolución de la gestión de RH; sin embargo, con base en los fundamentos teóricos detallados previamente sobre los movimientos y fases de evolución, se puede argumentar que son fases de evolución de la gestión de RH.

Como aportaciones a la fase de gestión estratégica y su relación con el desempeño organizacional se pueden mencionar los estudios de Bae & Lawler (2002), que plantean el involucramiento de estrategias de la administración de recursos humanos en el desempeño de la organización, observando en sus resultados que **involucrar las estrategias de recursos humanos en las estrategias del negocio existe mayor relación en el desempeño de la firma**. De igual manera obtuvieron como resultado que organizaciones con un administrador que valora fuertemente la administración de recursos humanos y al personal como fuente de ventaja

competitiva es más probable que use un alto involucramiento de estrategias de administración de recursos humanos.

Huselid & Becker (1996) quienes **midieron las estrategias de recursos humanos que podrían ser consistentes a través de las firmas.** De manera similar, Huselid & Jackson (1997) analizaron la efectividad de la administración técnica y la estratégica, obteniendo como resultados que la **efectividad estratégica estaba significativamente asociada al desempeño de la firma.**

Entre los fundamentos para relacionar la fase de gestión por competencias con el desempeño organizacional, los autores Lucia & Lepsinger, (1999) **argumentan que un modelo de competencias describe la combinación particular de conocimientos, habilidades y características necesarias para un rol efectivo de desempeño en una organización,** afirman que son útiles para asegurar que los sistemas de RH faciliten y soporten objetivos estratégicos, maximicen la productividad.

También los estudios de Lado & Wilson (1994), presentan entre sus propuestas que **las firmas con sistemas de recursos humanos que facilitan el desarrollo y explotación de la gerencia basadas en entradas, transformaciones y salidas por competencias organizacionales tendrán mayor probabilidad de lograr ventajas competitivas.** Asimismo proponen que las firmas con sus propios procesos de renovación de recursos humanos tendrán mayor probabilidad de generar competencias en un mayor porcentaje y además mayor probabilidad de lograr el mantenimiento de ventajas competitivas, que las firmas que mantienen los mismos procesos de recursos humanos. En ese mismo orden de ideas, las autoras Cruz et al. (2002), consideran que una herramienta indispensable para enfrentar el desafío de dar un tratamiento al recurso humano como capital humano es la gestión por competencias, ya que se transforma en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa. Los autores Salleh & Wee-Keat (2002) en su estudio examinaron el impacto de la contribución de las actividades de recursos humanos

hacia unas prácticas de administración del conocimiento de nivel organizacional. **Mostraron en sus resultados que las prácticas de ARH que están moviéndose hacia la organización del conocimiento son diferentes de las compañías que aún están en la curva de aprendizaje.**

Durante un estudio realizado en 1996, Huselid & Becker (1997), estimaron el impacto de la presencia de sistemas de trabajo de alto desempeño y su efectividad y alineación con la estrategia competitiva de la firma, donde aplicaron dos índices y en el segundo índice (efectividad y alineamiento) construido desde los principales valores estandarizados a través de 16 preguntas que ampliamente reflejan el **alineamiento de contexto organizacional con los principios de una organización de trabajo de alto desempeño.** Entre sus resultados verificaron la **presencia de sistemas de trabajo de alto desempeño están positivamente asociadas con el desempeño financiero corporativo, y que la efectividad y alineamiento de la administración de recursos humanos está positivamente asociada con el desempeño financiero corporativo.**

Por lo anterior, se pueden identificar dos relaciones importantes, la del contexto organizacional de las firmas con las fases de evolución: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento; así como la relación de las fases de evolución con el desempeño organizacional y el contexto organizacional, lo que permite argumentar las siguientes hipótesis:

H2 – Existe una relación estadísticamente significativa entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

H3 – Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional.

Estas relaciones se presentan en la **Figura 4 – 5.**

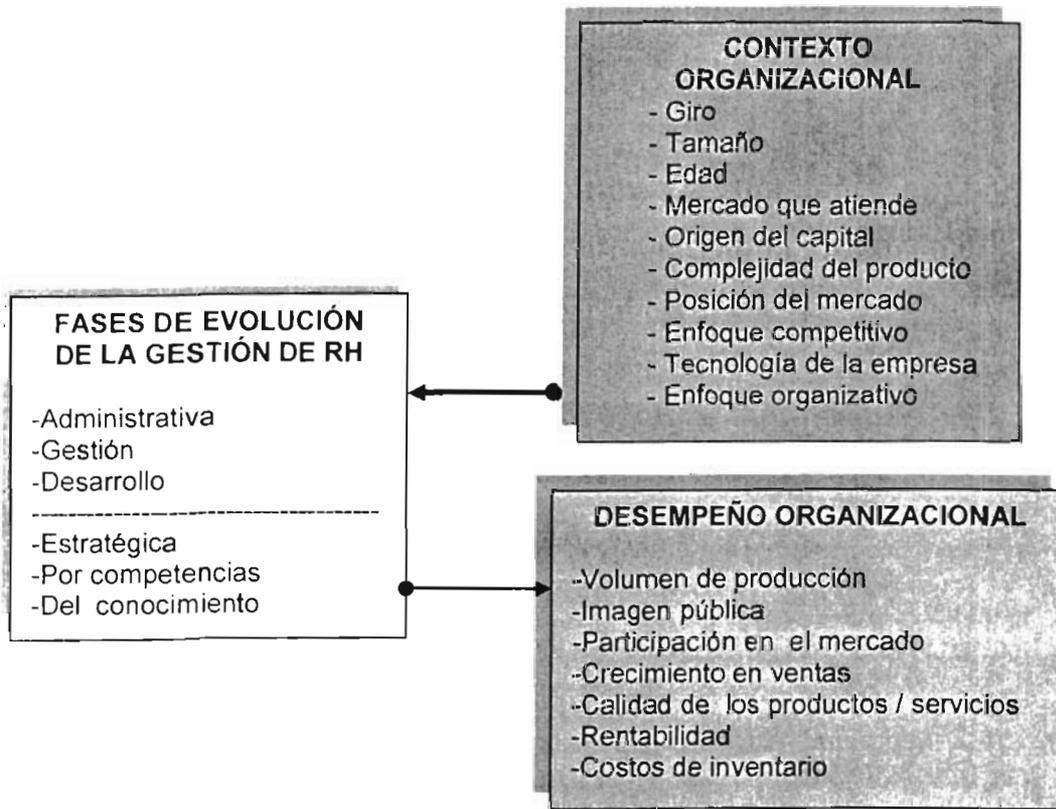


Figura 4 - 5

Relación entre variables contexto organizacional y fases de evolución de la GRH del modelo particular conceptual.

f) Relación del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional

Otro de los resultados obtenidos en el estudio de Bae & Lawler (2000) se relaciona con el administrador, ya que se observó **que si el administrador valora fuertemente la ARH**, es mayor la probabilidad de que **use un alto involucramiento de estrategias de RH**.

Los autores Snell & Youndt (1995) examinaron la relación entre los controles de comportamiento de la ARH y el desempeño financiero de la firma. En este estudio utilizaron como dimensiones: conocimiento de las relaciones de causa – efecto y la cristalización de las normas de desempeño. Otro enfoque de participación de los

gerentes de recursos humanos es el de los autores Zellars & Fiorito (1999), quienes entre sus resultados **sugieren que los gerentes de recursos humanos que aportan mayor autonomía en el escenario** de políticas de RH percibidas por la organización, **serán más efectivos**. En el mismo orden de ideas Welbourne & Cyr (1999), exploraron los efectos en el **desempeño de la firma de tener un ejecutivo**, entre sus resultados, se pueden mencionar: que **existe interacción de un ejecutivo con el porcentaje de crecimiento y el tamaño de la firma**. En el trabajo realizado por Wasilczuk (2000) se obtuvieron resultados favorables ya que las firmas con **alta perspectiva de crecimiento** fueron administradas por **personas con alta educación** y firmas con baja perspectiva fueron administradas por personas de baja educación. Analizó aspectos como el **perfil del dueño o gerente** en sus dimensiones: **educación** en nivel y tipo de educación; **experiencia**, en sus dimensiones de número de años en el negocio; así como **ocupación previa**, en sus dimensiones de dueño, gerente, empleado, trabajador calificado, primer empleo, desempleado.

Boyatzis (citado por Heffernan, 2000), construyó un modelo basado en la investigación de Mc Clelland, **destacando las características de los gerentes que están relacionadas con la efectividad del desempeño**. Mora, (2002), plantea la necesidad de un nuevo perfil del administrador, mencionando además cualidades que requiere cubrir tomando en cuenta las características el entorno nacional e internacional y el ámbito empresarial en que se desenvuelve, y se fundamenta en el anuario Benchmark 98 de la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales, A.C. (AMERI, A.C.), (**Véase: Tabla 3 – 8**, en el capítulo tres de este documento), destacando el nivel de escolaridad, la especialidad, funciones principales y puesto que ocupa en la organización el administrador de recursos humanos. Y plantea, además, en los resultados de su estudio, que las habilidades y competencias requeridas a los gerentes de recursos humanos son: administración del cambio, trabajo en equipo, herramientas clásicas de ARH, administración general, consultoría y comunicación, negocios, administración internacional y multicultural y conceptos y teorías de ARH.

Snell & Youndt (1995), examinaron la relación entre los controles de comportamiento de la ARH y el desempeño financiero de la firma. En cuanto a la variable **Ejecutivo de la ARH**, utilizaron las dimensiones: conocimiento de las relaciones de causa – efecto y la cristalización de las normas de desempeño. Para el **desempeño de la firma**, las dimensiones que midieron fueron: retorno de los recursos (ROA), crecimiento en ventas (Datos de ventas de 1986-1989). En la variable **contexto organizacional**, midieron el tamaño de la firma (número de empleados de tiempo completo), la tecnología y la postura estratégica (Snell, 1992). Con lo anterior se identificó la relación entre las variables del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional, por lo que se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H4 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH, con el desempeño organizacional.

Esta relación se refleja en la **Figura 4-6**.

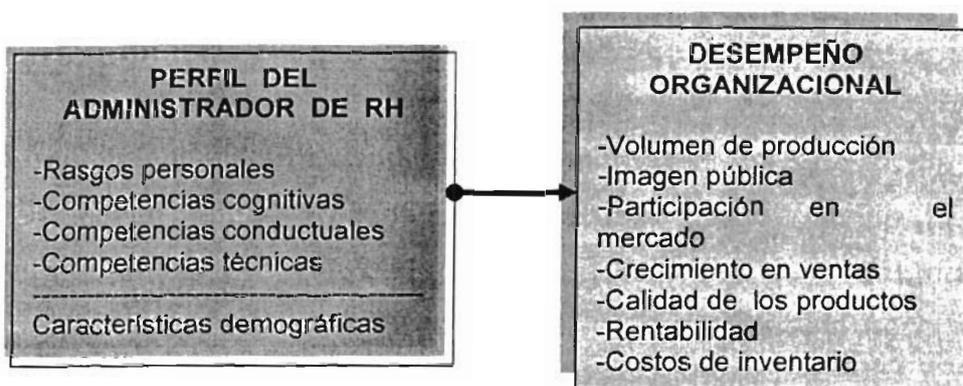


Figura 4 - 6

Relación entre variables del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional con sus dimensiones, del modelo particular conceptual

g) El Perfil del Administrador de RH y su relación con las prácticas de ARH y el contexto organizacional

Melbourne & CYR (1999), exploraron el efecto de contar con un Ejecutivo superior en el área de RH, y si esta recomendación ayuda a las compañías emprendedoras orientadas al crecimiento. Las variables que utilizaron fueron: **ejecutivo superior en ARH, desempeño de la firma, porcentaje de crecimiento de la firma y tamaño de la organización**. Entre sus resultados, se pueden mencionar: que existe interacción de un ejecutivo con el porcentaje de crecimiento y el tamaño de la firma. **Los efectos del tamaño de la firma pueden tener implicaciones en las grandes firmas cuando empiezan a transformar sus departamentos de administración de recursos humanos**, de igual manera, los resultados sugieren que el entrenamiento y la compensación pueden incrementar el desempeño de la firma.

Sirianni (1992) reconoce la necesidad de orientar la administración de recursos humanos hacia una visión más estratégica, tanto en las grandes y pequeñas empresas italianas, **para las grandes, incrementar el nivel de formalización de la función de personal, grado de sofisticación y uso de prácticas de técnicas y metodologías de la ARH, un rol estratégico de recursos humanos y el relativo involucramiento de la función de personal** y para las pequeñas, destaca los procesos de administración fuertemente determinados por las características del personal de la empresa (cultura, educación y habilidades) entre otros aspectos.

Con los estudios señalados, se pueden argumentar las siguientes hipótesis:

H5 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales, técnicas y las características demográficas del perfil del administrador de recursos humanos (RH) con las prácticas de la administración de RH.

H6 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con el perfil del administrador de RH.

Las que se muestran en la **Figura 4 – 7.**

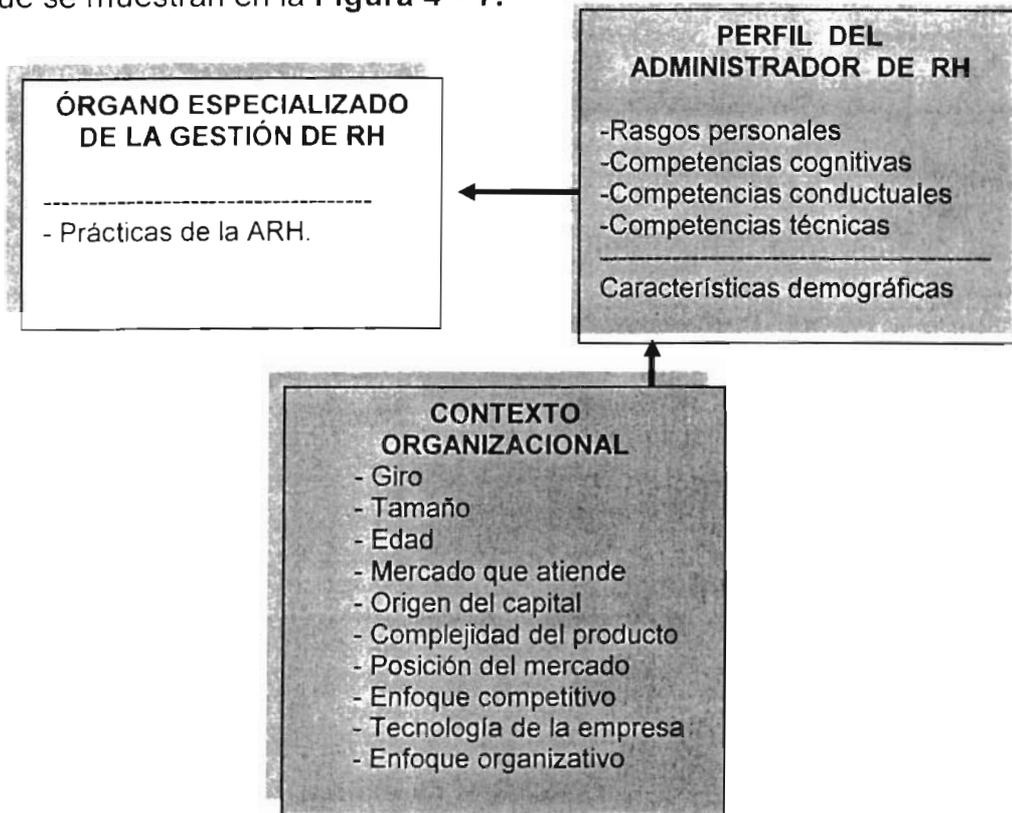


Figura 4 - 7

El Perfil del administrador de RH y su relación entre la variable "órgano especializado" en su dimensión de "prácticas de la ARH" y el "contexto organizacional" del modelo particular conceptual.

h) Prácticas de la ARH, el contexto organizacional y el desempeño de la firma

En la revisión de la literatura en el campo de la práctica de la administración de recursos humanos, sobresalen los estudios efectuados por Huselid (1994), que analizó el impacto positivo de las prácticas progresivas analizando el desempeño de la empresa sobre: productividad y rotación de personal. Las mejores prácticas fueron: **selección de personal, evaluación del desempeño, compensación, procedimientos de quejas (agravios), información de distribución, evaluación**

de actitudes, participación de la administración laboral. Huselid (1995), Huselid & Becker (1996), que han permitido argumentar la importancia de las prácticas de la ARH y su **relación con el desempeño de la firma.**

El estudio de Fey & Bjorkmand (2001) observó las prácticas de la ARH en el desempeño de las empresas en compañías multinacionales. Usó escala de Likert, las prácticas que incluyeron fueron: **desarrollo del empleado, organización de pago, sistemas de retroalimentación, entrenamiento técnico, asistencia y planeación de carrera, seguridad de trabajo, programas de información – distribución de sistemas de solución de quejas.**

En Canadá, por la situación de una significativa reducción de fuerza de trabajo, los autores Rondeau & Wagar (2002), realizaron un estudio donde examinaron los roles prácticos de la administración de recursos humanos en el desempeño de hospitales, ya que consideran que la administración progresiva de recursos humanos en una organización es crucial para su efectividad. Las prácticas de administración de recursos humanos analizadas fueron: **planeando desarrollo de carrera, multihabilidades de los empleados, participación de los empleados, entrenamiento de los empleados, asesoría en educación y desarrollo, grupos de mejora de calidad, administración de su propio grupo, y compromiso para seguridad de trabajo.** Y sus resultados sugieren que estas prácticas progresivas tienen un impacto diferencial en percepciones de desempeño organizacional. Por lo anterior se identifica la relación entre las variables de las prácticas de la ARH del órgano especializado y el desempeño organizacional, y se propone la siguiente hipótesis de Investigación:

H7 - Las prácticas de la ARH tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

Misma que se plantea en la **Figura 4 – 8**.

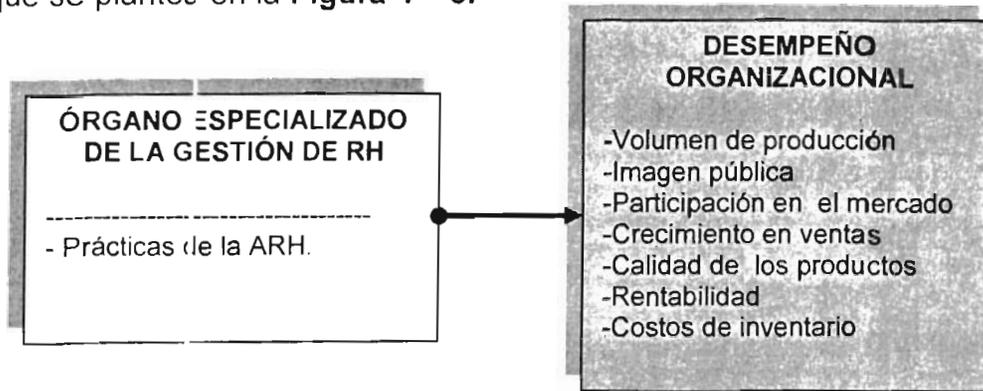


Figura 4 - 8

Relación entre la variable "órgano especializado" en su dimensión de "prácticas de la ARH" y el desempeño organizacional en el modelo particular conceptual

Fundamentadas las variables propuestas, y algunas relaciones, se **diseña el modelo conceptual de esta investigación**, tomando en cuenta los constructos propuestos: órgano especializado de la administración de RH, perfil del administrador de RH, fases de evolución de la gestión de RH, contexto organizacional y desempeño organizacional, que se integran en la **Figura 4 – 9**.

El modelo particular conceptual que se propone en la **Figura 4 - 9**, refleja las relaciones y las hipótesis que se formulan para resolver el problema de investigación planteado en el capítulo dos de este estudio, y son la fuente de las preguntas de investigación que se manifiestan en los siguientes párrafos.

Este estudio tiene un alcance descriptivo, pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cada variable que integra, así como un alcance correlacional, porque se pretende evaluar la relación que existe entre dos o más variables (Hernández, Fernández, y Baptista 2003).

Se pretende dar respuesta al modelo particular conceptual fundamentado y desarrollado en este capítulo, así como las preguntas e hipótesis de investigación, a través del diseño metodológico que se bosqueja en el capítulo cinco, donde se

destaca la operacionalización de las variables, la elaboración de los instrumentos de medición, la prueba piloto, la confiabilidad y validez de los instrumentos, entre otros aspectos.

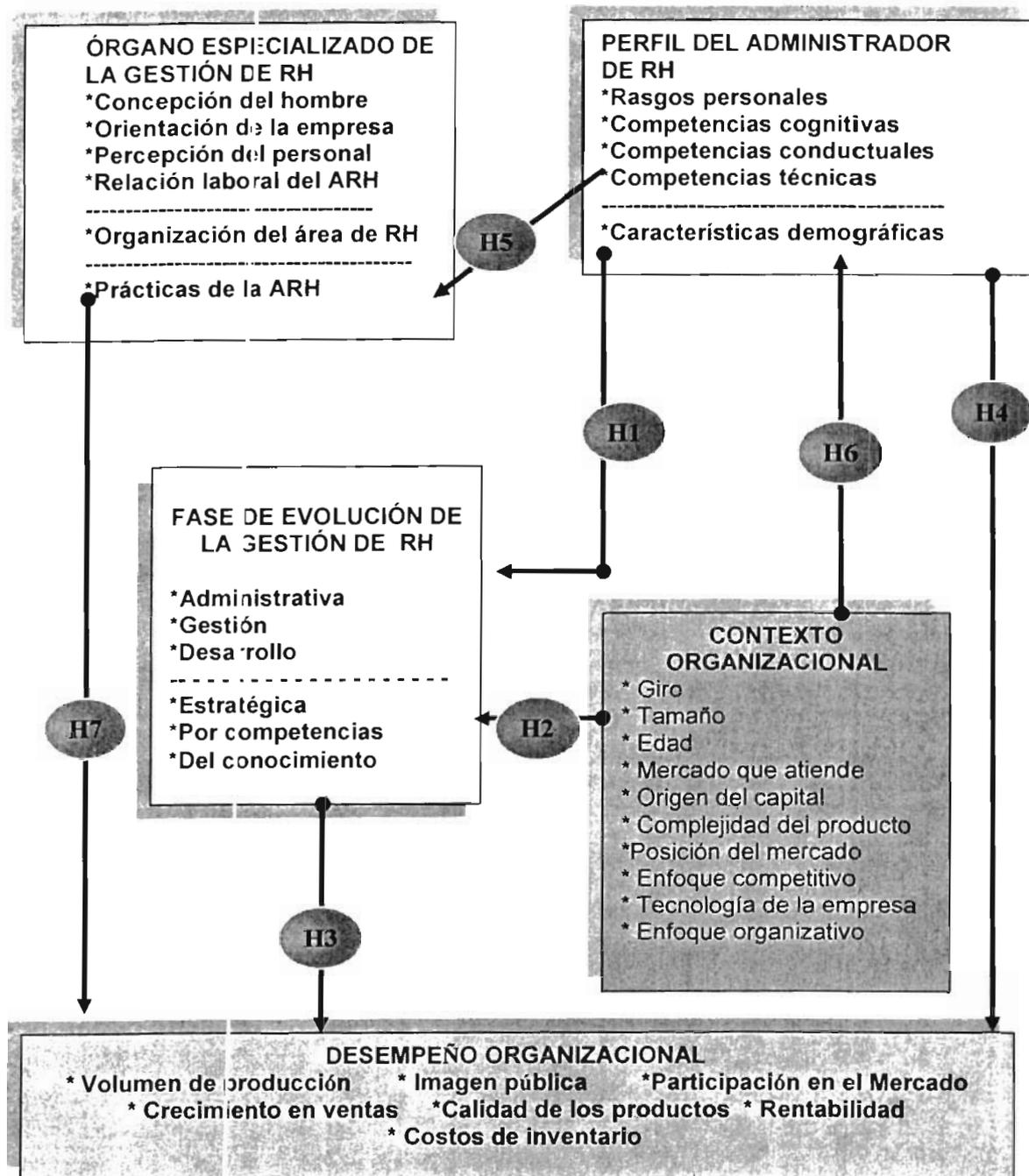


Figura 4 - 9

Modelo particular conceptual del perfil del administrador y su impacto en las fases de evolución y el desempeño organizacional

5. Diseño metodológico de la investigación

En el capítulo previo, se desarrolló el modelo particular conceptual de esta investigación, fundamentado en el análisis de estudios que otros investigadores han realizado sobre los cinco constructos identificados: órgano especializado de la gestión de recursos humanos (RH), perfil del administrador de RH, contexto organizacional, desempeño organizacional, así como las fases de evolución de la gestión de RH. Lo que permitió generar siete preguntas de investigación y siete hipótesis de investigación que se pretenden responder a través del diseño metodológico que en este capítulo se plantea.

5.1. Tipo de estudio

El diseño de la investigación planeada es no experimental, transeccional o transversal, descriptivo - correlacional (Hernández Sampieri, 1991; Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Es transversal, porque de cada empresa, área o persona investigada se recopila la información en un solo momento. Es descriptivo y correlacional porque se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Y es no experimental, porque no se manipulan deliberadamente las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en el contexto y en su ambiente natural, que es uno de los objetivos de este estudio. Este diseño, además, tiene las siguientes ventajas: se puede obtener mayor validez externa y se puede utilizar tanto en enfoque cuantitativo como cualitativo.

El proyecto de investigación abarca ambos enfoques: **cualitativo y cuantitativo**. La elección de ambos enfoques se fundamenta en la complejidad en todas las dimensiones, del mundo actual, esta complejidad no fácilmente se mide con técnicas e instrumentos cuantitativos, sino que se utilizan otros métodos. Estos procesos metodológicos se conocen con el nombre general de "metodologías cualitativas". (Martínez Míguez, 2004). Estas metodologías cualitativas además de ser

“sensibles” a la complejidad de las realidades de la vida moderna, también están dotadas de procedimientos rigurosos, sistemáticos y críticos, es decir, poseen una alta respetabilidad científica.

Del **enfoque cuantitativo – deductivo**, se ha seguido el orden del planteamiento del problema, definición de objetivos, preguntas de investigación, revisión de la literatura, hipótesis de estudio, elaboración de instrumentos, medición, recolección de datos, y análisis de resultados y uno de los puntos de partida tomados del **enfoque cualitativo – inductivo**, es que no se pretende generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), ya que se eligió la muestra no probabilística o determinística, que permite seleccionar la muestra por criterios, que no se fundamenta en criterios estrictos de probabilidad y estadística, también el instrumento utilizado como “entrevista estructurada”, se tornó “semi-estructurada” por la apertura que se tuvo en las mismas, y la información que fue útil para mejorar los criterios de identificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos y de los cuales se obtuvo como resultado “la matriz de criterios adicionales de prácticas de ARH” que se integró con base a la información de los Ejecutivos de RH al explicar sus funciones y actividades. Otro de los aspectos cualitativos del estudio, fue el desarrollar la bitácora de las actividades realizadas para el desarrollo de la investigación, donde se han registrado hechos, experiencias, reflexiones sobre el desarrollo del trabajo. (Hernández, Fernández, Baptista, 2003).

En el modelo metodológico utilizado en esta investigación, el enfoque dominante es el **cuantitativo**, pero tiene componentes de ambos enfoques.

5.2. Delimitación precisa del objeto de estudio

La delimitación que se propuso integró a los sujetos, al objeto de estudio, las unidades de análisis, las fuentes de información y los métodos de recolección de datos:

a) Sujetos de estudio

Administradores o responsables del área de recursos humanos o de los que ejerzan las funciones de administrar al personal de las empresas del Estado de Aguascalientes, que por lo menos tengan un empleado.

b) Objeto de estudio:

- ↓ El perfil del administrador de recursos humanos
- ↓ Fases de la evolución de la gestión del área de recursos humanos
- ↓ Contexto organizacional
- ↓ Desempeño organizacional

c) Unidades de análisis:

Empresas del Estado de Aguascalientes, que cuenten con área de administración de recursos humanos o área o persona que ejerza la función de administrar los recursos humanos, y que tengan por lo menos un empleado.

d) Fuentes de Información

- ↓ Ejecutivo o responsable de la función de administrar los recursos humanos
- ↓ Colaborador, en su caso, dependerá del tamaño de la organización y del número de subordinados adscritos al área de recursos humanos, o al responsable de la función.

e) Método de recolección de datos

- ↓ Cuestionario (es la traducción de los objetivos de la investigación a preguntas específicas, su fundamento son las preguntas, que prefe-

rentemente deben motivar a los entrevistados a que proporcionen los datos). (Namakforoosh, 2003).

- ✚ Entrevista personal estructurada (la entrevista personal es cara a cara, en donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe las respuestas pertinentes a las hipótesis de la investigación. Las preguntas y su secuencia demuestran el grado de estructuración de la entrevista). (Namakforoosh, 2003). En este caso se realizó en forma "semiestructurada", porque además se permitió al entrevistado explicar sus prácticas de gestión de RH.

5.3. Delimitación de la población

El Estado de Aguascalientes es pequeño, pero estratégicamente localizado en el centro de México, se encuentra a 560 km. De distancia de dos puertos marítimos opuestos de gran importancia: Manzanillo y Tampico. Su división política está conformada por 11 municipios: Jesús María, Calvillo, Aguascalientes, San Francisco de los Romo, El Llano, Pabellón de Arteaga, Asientos, Tepezalá, Cosío, Rincón de Romos y San José de Gracia. Sus colindancias estatales son con el Estado de Zacatecas y el Estado de Jalisco. En su Plan Estatal de Desarrollo 1998 – 2004, en el área de crecimiento económico y distribución de la riqueza, el gobierno del Estado de Aguascalientes promovió la integración de agrupamientos industriales de las áreas Textil y de la Confección, Muebles y Accesorios, Automotriz – Autopartes y Metal – Mecánica, Electrónico y Telecomunicaciones, Comercio y servicios y Tecnología de la Información.

Cuenta con 11 parques industriales en las zonas: Ciudad Industrial, P.I. del Valle de Aguascalientes, El Vergel, Altec, Siglo XXI, San Francisco, Tecnopolo Pocitos, Chichimeco, Paseos de Aguascalientes, Calvillo, El Llano. Tres de las actividades principales que responden a un 92.4% de la producción, son: la maquinaria y equipo, productos alimenticios, bebidas y tabaco, textiles y artículos para vestir. La industria textil es particularmente importante por el valor de sus ventas y el número de

empleos directos que genera. La población definida se identificó con base en la clasificación que se realizó en cuanto su tamaño y número de empleados por sector, emitido por el Diario Oficial de la Federación, por acuerdo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado el 30 de marzo de 1999. (Véase: **Tabla 5 - 1**). Con base en el Censo económico 1999 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2001), en el Estado de Aguascalientes predominó la microempresa en un 94.54% del total de empresas, 3.91% la pequeña, 1.22% la mediana y sólo el 0.32% la gran empresa; de las cuales, el 12.34% pertenece al sector industrial, el 50.85% al comercial y el 36.81% al de servicios, como se muestra en la **Tabla 5 – 2**.

Tabla 5 - 1**Clasificación de empresas en cuanto al tamaño y número de empleados**

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SECTOR CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: D.O.F. del 30 de marzo de 1999.

Para identificar la población de empresas de Aguascalientes se tomaron los resultados obtenidos por el Instituto Nacional de Geografía e Informática, en el Censo Económico de 1999, sobre la clasificación de empresas: micro, pequeña, mediana y gran empresa. (México, INEGI 2001), véase la **Tabla 5 – 2**.

Tabla 5 - 2**Clasificación de empresas de Aguascalientes por tamaño y sector, según el Censo Económico de 1999**

Tamaño de la empresa	Industrial		Comercial		Servicios		Total por tamaño
	Total	%	Total	%	Total	%	
Microempresa	3,342	91.9%	13,942	93%	10,586	97.56%	27,870
Pequeña empresa	150	4.15%	831	5.54%	172	1.59%	1,153
Mediana	118	3.25%	191	1.28%	51	0.47%	360

empresa							
Gran empresa	26	0.72%	26	0.18%	42	0.39%	94
Total	3,636	12.34%	14,990	50.85%	10,851	36.81%	29,477

Fuente: INEGI, 2001 – Censo Económico de 1999

5.4. Tipo de muestra y tamaño

a) Tipo de muestra

Con base en el tipo de estudio que se está planteando es posible emplear tanto el muestreo probabilístico como el no probabilístico, ya que el muestreo aleatorio se puede utilizar en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos (por encuestas) y en el no probabilístico se puede utilizar como instrumento de medición la "entrevista estructurada". Al efectuar la prueba piloto, se detectaron los siguientes inconvenientes:

- ↓ Los directorios obtenidos de varias empresas, (la estructura de la muestra), no estaban actualizados.
- ↓ Las empresas ya no estaban, han cerrado o cambiado de domicilio.
- ↓ Hubo mucha desconfianza y no facilitaban la entrevista.
- ↓ No hubo mucha disponibilidad de tiempo por parte de los administradores de recursos humanos, lo que hizo necesario regresar a la empresa, para concluir la entrevista.
- ↓ No se contaba con suficiente presupuesto para llamadas telefónicas y traslados por parte de la investigadora.

Con base en lo anterior, el tipo de muestreo que se tomó en cuenta fue el **muestreo no probabilístico**, (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) **también llamado determinístico** (Namakforoosh, 2003), en donde la selección o elementos de la muestra se realiza, total o en parte, según los criterios fijados por el investigador. (Santasmases Mestre, Miguel, 2001), "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas." (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:305), por lo

que se consideró hacerlo por **conveniencia del Investigador, como una muestra dirigida por criterios** (Lockwood, 1966 en Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 330), con base en los siguientes parámetros o criterios:

1. Empresas que tuvieran por lo menos un empleado y que realizaran funciones de administración de recursos humanos.
2. Lugar geográfico del Estado en donde hay un mayor número de empresas, clasificándose en los siguientes lugares geográficos: ciudades o parques industriales, principales plazas comerciales, principales avenidas.

Lo anterior en virtud de que en este estudio, sólo se pretende generalizar a la muestra en sí, y generar un valor y profundidad en el conocimiento de las fases de evolución de la administración de recursos humanos, así como el impacto del perfil del administrador en el ámbito de la administración de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional.

El procedimiento para obtener el marco de referencia o estructura de la muestra, consistió en obtener directorios de la Cámara de la Industria de Transformación, (CANACINTRA), de la Cámara de la Industria del Vestido (CANAIVE). De la Industria del Mueble a través del CONCYTEA y del Cluster Mueblera. Así como un directorio de las pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes, a través de la colaboración de Investigadora de reconocido prestigio Institucional. Se obtuvieron directorios de las Asociaciones como la ARIAAC y de la Asociación de Mujeres Empresarias de Aguascalientes, además de un Directorio de grandes empresas, pequeñas y medianas empresas proporcionado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Aguascalientes. Estos directorios conformaron una estructura de aproximadamente una población de 5000 empresas, que fueron verificados, vía telefónica o personalmente; se actualizaron los datos de los directorios, cuidando la no repetición de empresas, así como actualización de los datos de los mismos, porque varias empresas cerraron o estaban en período de cierre, cambiaron de denominación o de domicilio, y hubo varias empresas nuevas,

creadas recientemente en el Estado, estos directorios fueron útiles para establecer el contacto inicial con algunas empresas, ya que el criterio predominante fue acudir al lugar geográfico donde estaban instaladas una mayoría de empresas, como son los parques industriales y las principales avenidas de Aguascalientes.

b) Tamaño de la muestra

En un muestreo por conveniencia, no hay una fórmula previamente estructurada para determinar el tamaño de una muestra; sin embargo, como en este estudio, son importantes los criterios definidos por el investigador, se realizó un análisis de la literatura, tomando en cuenta las variables que han medido, el parámetro poblacional utilizado, el tamaño de la muestra empleado, el tipo de análisis, así como la fuente de información utilizada, de los principales investigadores que se han tomado en cuenta en este estudio, obteniendo la **Tabla 5 - 3**.

Tabla 5 - 3

Análisis de la literatura de estudios empíricos para identificar tamaño de muestra usados

Autor	Título de la Investigación	Parámetro poblacional	Tamaño de la muestra	Tipo de análisis empleado	Fuente de Información
Meyer, John & Smith A. (2000)	HRM Practices and organizational commitment...	Pequeñas empresas manufactureras / servicios de 50 a 175 empleados	Dos muestras: 1ª. De 94 empleados, 2ª. De 5 empresas	Ecuaciones estructurales	Empleados
Huselid & Jackson (1997)	Technical and Strategic Human Resources...	Empresas con más de 100 empleados excluyendo dueños extranjeros	293	Factorial de principales componentes Regresión	Ejecutivo de RH Posiciones de línea
Wasilczuk, Julita (2000)	Advantageous competence of owner / manager	Empresas pequeñas manufactureras, menos de 50 empleados	93	Correlación	Dueños de las firmas
Huselid & Becker (1997)	The impact of high performance work systems		176	Cluster Regresión	

Autor	Título de la Investigación	Parámetro poblacional	Tamaño de la muestra	Tipo de análisis empleado	Fuente de Información
Huselid & Becker (1996)	Methodological issues in cross sectiona and...		218	Principales componentes, Rotación varimax	
Heffernan & Flood (2000)	An exploration of the relationships between the ...	Empresas multinacionales con 50 empleados o más	114	Regresión logística Factorial Cross – Tabs	Administradores de RH
Delaney & Doty (1996)	Modes on theorizir g in strategic: human	Bancos	Simple estratos 1a. 216 2ª. 114	Regresión	Contactos de RH Presidentes de los Bancos
Bae & Lawler (2000)	Organizational and HRM Strategics...	Firmas con al menos 50 empleados de tiempo completo	138	Regresión	No gerentes
Hays Steven & Kearney (2001)	Anticipated changes in HRM: views from the field	Miembros de Asociaciones Internacionales	Dos muestras: 1a. 187 2ª. 108		Miembros de las Asociaciones

Continuación de la Tabla 5-3. Fuente: Aportación de la autora

De este análisis se pudo concluir que el tamaño mínimo de la muestra fue de 94 y un máximo de 293, obteniendo un promedio de tamaño de 159 unidades de análisis. En muestras pequeñas se refleja muy poca potencia estadística y existe un sobre – aprovechamiento de los datos y en muestras grandes, si excede de 200 a 400, el investigador deberá examinar los resultados significativos, porque aumenta la potencia estadística. Según el autor Hair, et al (1999), se recomiendan tamaños que vayan de 100 y 200. Para este estudio se obtuvo una muestra de 219 empresas de Aguascalientes, tomando en cuenta las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores: industrial, comercial y de servicios principalmente.

En el contexto de las organizaciones que se tomaron como muestra de este estudio, encontramos cinco diversos giros: 55 empresas de manufactura, 112 de comercio, 45 de servicios, una empresa agroindustrial y seis caracterizadas en otros. De las

219 empresas, 123 de ellas fueron microempresas, 31 pequeñas, 30 medianas y 35 grandes empresas.

De las edades de las empresas, 67 de ellas, tienen cinco años o menos de antigüedad, 55 abarcan edades de entre seis y diez años, 50 empresas oscilan del rango de edad de 11 a 20 años, 23 empresas tienen antigüedad de entre 21 y 30 años y 24 de ellas, tienen más de 31 años de ofrecer sus productos y servicios en Aguascalientes.

Se puede observar que las empresas de Aguascalientes atienden mercados locales (113), regionales (25), nacionales (43), Internacionales (23) y globales (15).

Predomina el origen del capital nacional en 191 empresas, sin embargo también se refleja el origen de capital extranjero en 12 empresas de la muestra, y 16 empresas que tienen origen de capital mixto (nacional y extranjero).

En cuanto a la complejidad del producto, predominan las empresas que ofrecen varios productos en múltiples variedades (158), pero también la muestra obtenida refleja 45 empresas que ofrecen un producto en múltiples variedades, nueve empresas que sólo ofrecen un producto en una variedad y siete empresas que ofrecen varios productos en una variedad.

La mayoría de las empresas manifiestan su posición del mercado entre sostenible (90) y fuerte (96), sin embargo también se pueden observar un número de empresas con posición de mercado dominante (22) y 11 empresas con débil posición de mercado.

Las empresas pertenecientes a la muestra, manifestaron su enfoque competitivo principalmente por diferenciación de sus productos por la calidad que ofrecen (77), en segundo término, la diferenciación por que se adaptan al cliente y son flexibles (39), y casi en igual número de empresas (38), diferencian sus productos por la

eficiencia operativa y el precio (36), y en menor escala las empresas que usan dos enfoques competitivos a la vez (23), que utilizan tres enfoques (4) y sólo una empresa utiliza todos los enfoques para competir en el mercado en el que se desenvuelve.

En relación al uso de tecnología en las organizaciones muestra, 82 de ellas manifestaron que no usan tecnología, sin embargo, casi en igual cantidad, usan alta tecnología (58), y 57 empresas usan media tecnología, y únicamente 22 de ellas indicaron el uso de baja tecnología, cuando es poca la tecnología que se utiliza en la empresa.

El enfoque organizativo predominante es el centralizado en la toma de decisiones (173), y sólo 34 empresas manifestaron un enfoque descentralizado y 12 de ellas en transición hacia la descentralización.

Los datos relacionados con el contexto organizacional de las empresas que integraron la muestra de este estudio, se reflejan con mayor precisión en el análisis de resultados del capítulo seis de este documento

5.5 Operacionalización de variables

La operacionalización de variables, según Briones (2001), consiste "en señalar la forma en que la variable será medida. Esta forma señala los indicadores objetivos que serán tomados en cuenta para asignar ponderaciones o números". "En el sentido estricto, los indicadores son las respuestas dadas, mientras que las opciones usadas para obtener esas respuestas constituyen los ítems de la escala". Para operacionalizar las variables, se tomaron en cuenta: la identificación del problema, los objetivos de la investigación, definidos en el capítulo dos, las preguntas de investigación y las hipótesis definidas en el capítulo cuatro, y principalmente la revisión de la literatura en relación a los aspectos teóricos y estudios empíricos que se han realizado en relación al problema planteado, fundamentada en el capítulo tres.

Las variables operacionalizadas fueron:

- ✚ Perfil del administrador de RH
- ✚ Órgano especializado de la gestión de RH
- ✚ Desempeño organizacional
- ✚ Contexto organizacional
- ✚ Fases de evolución de la gestión de RH

Para la operacionalización de las variables, se realizó el siguiente procedimiento:

1. Revisión teórica de la literatura, identificando aspectos teóricos históricos de los movimientos y fases de evolución de la gestión de RH y prácticas de la ARH para identificar el problema y las variables de estudio.
2. Revisión Empírica de la literatura, analizando los estudios relacionados con las fases de evolución, desempeño organizacional, perfil del administrador de RH, contexto organizacional, para identificar constructos, variables y sus dimensiones.
3. Con la información previa se identificó y definió el problema, objetivos, preguntas e hipótesis de investigación.
4. Se redactó el concepto de las variables y de sus dimensiones como indicadores, definiendo el tipo de variable y escala de medición, elaborando el tipo de pregunta y los indicadores para medirla, y elaborando la tabla analítica de cada variable operacionalizada.

Posteriormente se hizo una descripción por tipo de variable y sus dimensiones: perfil del administrador de RH, órgano especializado de la gestión de RH y sus dimensiones (concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y relación laboral del ARH; prácticas de la ARH y organización del área de gestión de RH); desempeño organizacional y contexto organizacional.

a) Operacionalización de la variable “perfil del administrador”

Se define la variable “perfil del administrador” como el conjunto o combinación de características generales o cualidades, aptitudes, competencias, rasgos personales y demográficos que distinguen al administrador de RH para tener un desempeño exitoso y le faciliten la solución de situaciones y problemas del área que dirige, relacionadas con el personal.

Las dimensiones que integran la variable son: características demográficas, rasgos personales, competencias cognitivas, competencias conductuales, competencias técnicas, definidas en la **Tabla 5 - 4**.

Tabla 5 - 4

Variable: perfil del administrador de RH y sus dimensiones con indicadores, preguntas, valores y tipos de variables.

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. Preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Características demográficas (Demog1- Demog8)	Género, edad del ejecutivo de RH, Escolaridad máxima, Carrera, ocupación previa, puesto, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto	8 Las categorías que señalen y frecuencias, con base a las clasificaciones y rangos detallados en Tabla 5 – 10.	8 Categóricas- 5 ordinales y 3 Nominales
Rasgos personales (Rasg6–Rasg10)	Flexibilidad, adaptación, buenas decisiones, dinámico, visionario, autoconfianza, competente, valores humanos, paciente, preciso y firme en sus decisiones.	10 5 = Siempre 4 = Mayoría de las veces 3= Regularmente 2= Muy pocas veces 1= Nunca Frecuencias	10 Categóricas ordinales

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. Preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Competencias cognitivas (Cog1,Cog3-10)	Pensamiento analítico, capacidad de aprender, pensamiento crítico, habilidades para solucionar problemas, habilidades directivas, conocimiento de cultura organizacional, uso de información y análisis de datos, creador de entornos de sociabilidad, conocimiento de la estrategia del negocio, habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.	10 5 = Siempre 4 = Mayoría de las veces 3= Regularmente 2= Muy pocas veces 1= Nunca Frecuencias	10 Categorías ordinales
Competencias conductuales (Cond3-4,Cond6 -Cond12 y 14).	Iniciativa, orientación hacia la satisfacción del cliente, planeación de funciones a mediano y largo plazos, comunicación hacia el personal, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, ambiente de entusiasmo y compromiso-líder, guía de compañeros y subordinados, motivación al personal, delegación, cooperación, tolerante, recompensando desempeño, grado de realización.	14 5 = Siempre 4 = Mayoría de las veces 3= Regularmente 2= Muy pocas veces 1= Nunca Frecuencias	14 Categorías ordinales
Competencias técnicas (Tec3-Tec11)	Administrador y visión de cambio, habilidades para los negocios, conocimiento de leyes laborales, conocimiento de informática, conocimiento del inglés, conocimiento de administración general, habilidades técnicas y estratégicas de su área, actualización, habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios, involucramiento de la función de ARH a la estrategia del negocio, conocimiento de administración internacional y varias culturas.	11 5 = Siempre 4 = Mayoría de las veces 3= Regularmente 2= Muy pocas veces 1= Nunca Frecuencias	11 Categorías ordinales
TOTAL DE PREGUNTAS DE ESTA VARIABLE		53	53

Continuación de la Tabla 5- 4. Fuente: Aportación de la autora.

Nota: De las características demográficas, se detallan con mayor precisión los criterios de análisis en el inciso e) de este documento. Tabla 5-10. Sólo en la dimensión "perfil demográfico", se recolectó tanto del Ejecutivo de RH como del Colaborador. De las demás dimensiones, las respuestas se refieren exclusivamente al Ejecutivo de RH, el autodiagnóstico recabado en el instrumento 1.0 (Aportación de la autora)

b) Operacionalización de la variable “órgano especializado de la gestión de RH”

El **órgano especializado de la gestión de recursos humanos**, se define como el área encargada de ejercer las funciones de la administración de recursos humanos en la empresa. En ella se refleja la forma de administrar los RH con base en cómo conciben del hombre, la orientación que le dan a la empresa, la percepción que tienen del personal y la relación laboral que predomina al administrar los recursos humanos, así como el tipo de organización del área de RH y las prácticas de administración de RH, que desarrollan.

✚ **Variable órgano especializado de la gestión en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y la relación laboral del administrador de RH**

Esta variable de órgano especializado de la gestión de recursos humanos, se integra con seis afirmaciones por dimensión, cada una de las afirmaciones a su vez, permiten identificar **la fase de evolución de la gestión de recursos humanos** en que se encuentran las empresas: A = Administrativa (1), G = Gestión (2), D = Desarrollo (3), E = Estratégica (4), C = Competencias (5) y K = Conocimiento (6), como se detalla en la **Tabla 5-5**. Las dimensiones fueron: concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y la relación laboral.

Tabla 5 - 5

Variable: órgano especializado de la ARH, en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y relación laboral

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Concepciones del hombre (Concep1-6)	Características de desempeño superior(C), dinámicos y capaces (E), racionales y económicos (A), Talento clave (K), seres sociales (G), autorrealizan (D)	6 1=Peor 2= Poco peor 3= Regular 4= Poco mejor 5= Mejor 6= Mucho mejor	6 Categorica ordinal

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Orientación (orienta1-6)	Eficiencia (D), aprendizaje, retención y motivación (K), producción (A), satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas (G), estrategia del negocio (E), identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales (C)	6 1=Peor 2= Poco peor 3= Regular 4= Poco mejor 5= Mejor 6= Mucho mejor	6 Categoría ordinal
Percepción del personal (percep1-6)	Talento y conocimiento (K), costo que se necesita minimizar(A), mantenimiento de ventaja competitiva (C), recurso a optimizar y factor determinante de la mejora de la posición competitiva (E), elemento determinante para desarrollo (D), costo a minimizar con acciones de carácter proactivo (G)	6 1=Peor 2= Poco peor 3= Regular 4= Poco mejor 5= Mejor 6= Mucho mejor	6 Categoría Ordinal
Relaciones laborales (relab1-6)	Motivación (D), controles y recompensas (A), factores retributivos y psicológicos (G), desarrollo, evaluación y certificación de competencias (C), adoptando mejores prácticas de ARH para retener y motivar el conocimiento (K), cumplimiento de objetivos, con base en la estrategia del negocio (E)	6 1=Peor 2= Poco peor 3= Regular 4= Poco mejor 5= Mejor 6= Mucho mejor Se tomó un rango de evolución por fase de gestión	6 Categoría ordinal
TOTAL DE PREGUNTAS EN ESTA VARIABLE DEL CUESTIONARIO		24	24

Continuación Tabla 5 – 5. Fuente: Aportación de la autora

Nota: Para el análisis de identificación de la fase de evolución se tomó en cada respuesta, la ponderación más alta (6), que le había asignado el Ejecutivo administrador de RH. (Aportación de la autora)

↓ Variable órgano especializado de la gestión de RH en su dimensión: prácticas de la ARH

Se definen como prácticas de la administración de recursos humanos a las funciones y prácticas que realizan los responsables o encargados de la gestión de recursos humanos, y que para este estudio se integraron en 28 prácticas, por lo que primeramente se señaló su medición a través de dos instrumentos: la entrevista, para aplicarse al Ejecutivo de RH y el cuestionario, para obtener la información del

Colaborador de RH, como parte del Instrumento 2.0, (Anexo cinco), tomando en cuenta las 28 prácticas de ARH, así como formato base del instrumento 1.1, definido como "entrevista estructurada", **D. Prácticas de ARH - Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos,** (Anexo cuatro), instrumento que se utilizó para entrevistar a los Ejecutivos administradores de RH, que se volvió entrevista semiestructurada, porque se permitió al entrevistado incluir mayor información de sus prácticas de ARH. La matriz está integrada por seis columnas y por 28 renglones. Cada columna representa una fase de evolución: A = administrativa (1), G = gestión (2), D = desarrollo (3), E = estratégica (4), C = competencias (5), y K = conocimiento (6). Cada renglón analiza una práctica de la administración de recursos humanos.

Para el contenido de cada fase, y su relación con las prácticas, se tomó en cuenta la revisión de la literatura, la experiencia previa, y las respuestas de la prueba piloto. Posteriormente se elaboró la **Matriz de criterios de identificación de fases de evolución de la gestión de recursos humanos**, que se presenta en el **Anexo seis**. Esta última integra las respuestas que los Ejecutivos administradores de RH incluyeron en la entrevista, y fue la que se tomó en cuenta para uniformar los criterios de respuesta de los Ejecutivos entrevistados, y se presenta la operacionalización en la **Tabla 5-6**.

Tabla 5 - 6

Variable: órgano especializado de la gestión de RH en su dimensión de prácticas de ARH, preguntas, valores y tipos de variables

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Prácticas de la ARH 1.Reclutamiento 2.Selección 3.Contratación y despido. 4.Inducción o integración. 5.Adiestramiento 6.Capacitación y desarrollo. 7.Formación de Personal. 8.Planeación de vida y carrera	Para el Ejecutivo RH Preguntas guía por ser entrevista estructurada. Y una matriz de grados de sofisticación de seis fases de evolución de la gestión de RH	28 Con base en la respuesta, según el grado de la escala de la matriz. A= Administrativa (1) G = Gestión (2) D = Desarrollo (3)	28 Categorías ordinales

<p>9.Administración de sueldos y salarios. 10.Criterios de promoción 11.Diseño y proceso de trabajo (Análisis y descripción de puestos) 12.Relaciones laborales y negociaciones colectivas 13.Procedimiento de quejas 14.Higiene y seguridad industrial 15.Evaluación del desempeño 16.Planeación de RH 17.Planeación estratégica de RH 18. Registros y controles administrativos. 19.Registros y controles estratégicos 20.Índices de rotación y ausentismo 21.Gráficas y estadísticas 22.Motivación y comunicación del personal 23.Auditoría de RH 24.Computadora como herramienta de control. 25.Administración Internacional de RH 26.Ética 27.Responsabilidad social 28.Programa de Calidad</p>	<p>por 28 prácticas de administración de RH. Para el colaborador de RH 28 prácticas de ARH. (Practi1-Practi28)</p>	<p>E = Estratégica (4) C = Competencias (5) K = Conocimiento (6) Estableciendo para ello un rango de identificación por fase de evolución.</p>	
<p>TOTAL DE PREGUNTAS EN ESTA VARIABLE DEL CUESTIONARIO</p>	<p>28</p>	<p>28</p>	

Nota: continuación de la Tabla 5 – 6. Se definieron además los valores y los rangos para identificar la o las fases de evolución de la gestión de RH, mismos que se detallan en el inciso f) de este capítulo. (Aportación de la autora).

↓ **Variable órgano especializado de la gestión de RH en su dimensión:
Organización del área de gestión de RH**

Se define como organización del área de gestión de RH a la organización, que incluye nivel jerárquico, denominación del área, tipo de autoridad, edad o antigüedad del departamento y área que realiza la función, por lo que se integra con esas dimensiones, mismas que se detallan en la **Tabla 5 -7**.

Tabla 5 - 7

Variable órgano especializado de la gestión de RH – Organización del área

Dimensiones de la variable Medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. Preguntas y valores	Tipos de variables y escala medición
Nivel jerárquico (OrgRH1)	Del departamento o del área que realiza funciones de ARH	1 1= Empleado 2=Nivel operativo 3=Nivel intermedio o ejecutivo 4=Nivel directivo 5= Dueño de la empresa	Categórica - ordinal
Autoridad del departamento (OrgRH2)	Del departamento o del área que realiza funciones de ARH	1 1= Sin autoridad 2=Autoridad lineal 3=Autoridad lineal – asesora (staff) 4=Autoridad lineal funcional 5=Otro	Categórica – nominal
Edad del departamento RH (OrgRH3)	Del departamento o del área que realiza funciones de ARH	1 1= 5 años o menos 2=6 a 10 años 3=11 a 15 años 4= 16 a 20 años 5= 21 a 25 años 6= 26 años o más 7= Sin departamento	1 Categórica-ordinal
Denominaciones del departamento de ARH (OrgRH41)	Del departamento o del área que realiza funciones de ARH	1 4= Denominación del área de RH, 3= Denominaciones de áreas distintas de RH, 2= Dueño del negocio y 1 = sin denominación (a posteriori)	1 Categórica ordinal
¿Quién realiza la función? (OrgRH51)	Del departamento o del área que realiza funciones de ARH	1 1=Depto. distinto que realiza funciones de RH, 2=Persona específica que realiza funciones RH 3=Depto. o Subdirección RH 4 = Dirección RH 5=Gerencia RH 6= Dueño negocio (a posteriori)	1 Categórica nominal
TOTAL DE PREGUNTAS EN ESTA VARIABLE DEL CUESTIONARIO		5	5

Continuación de la Tabla 5 – 7 Fuente: Aportación de la autora

Nota: Se presentan con mayor precisión, los criterios de análisis de las variables nominales en el inciso e) de este capítulo.

c) Operacionalización de la variable "desempeño organizacional"

Para fines de este estudio se define desempeño organizacional como la valoración y opinión del administrador de recursos humanos sobre el avance o retroceso de la organización con base en los objetivos o metas definidos y alcanzados en un periodo de tiempo en relación con un periodo anterior. Las dimensiones para medir esta variable fueron: crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad de los productos, rentabilidad y costos de inventario, que se presentan en la **Tabla 5 -8**.

Tabla 5 – 8
Variable "desempeño organizacional" y sus dimensiones, indicadores, preguntas, valores y tipos de variables

Dimensiones de la variable medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables
Crecimiento en ventas de productos / servicios (Desemp1)	Opinión de las ventas de este año, con respecto a los años anteriores.	1 5= Mayores 4=Ligeramente mayores 3= Iguales 2 = Ligeramente menores 1= Menores	1 Categoría ordinal
Volumen de producción / servicios (Desemp2)	Opinión del volumen de producción/servicios de este año con respecto a los años anteriores	1 5 = Incrementado 4 = Ligeramente ha incrementado 3 = Permanecido igual 2 = Ligeramente ha disminuido 1 = Ha disminuido	1 Categoría ordinal
Imagen pública (Desemp3)	Comparación con sus competidores en este año	1 5 = Mejor 4 = Ligeramente mejor 3 = Igual que los competidores 2 = Ligeramente peor 1= Peor	1 Categoría ordinal

Dimensiones de la variable medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables
Participación en el mercado (Desemp4)	Opinión de la participación en el mercado de su empresa / servicios de este año, con respecto a los años anteriores.	1 5 = Incrementado 4 = Ligeramente ha incrementado 3= Permanece igual 2 = Ligeramente ha disminuido 1 = Ha disminuido	1 Categoría ordinal
Calidad de los productos / servicios (Desemp5)	Comparación con sus principales competidores	1 5 = mejor calidad 4 = Ligeramente mayor calidad 3= Igual calidad 2 = Ligeramente menor calidad 1 = Menor calidad	1 Categoría ordinal
Rentabilidad de la empresa (Desemp6)	Opinión de la rentabilidad de la empresa / servicios de este año con respecto a los años anteriores	1 5 = Incrementado 4 = Ligeramente ha incrementado 3= Permanece igual 2 = Ligeramente ha disminuido 1 = Ha disminuido	1 Categoría ordinal
Costos de inventario (Desemp7)	Opinión de los costos de inventario de este año con respecto a los años anteriores	1 1 = Incrementado 2 = Ligeramente ha incrementado 3 = Permanece igual 4 = Ligeramente ha disminuido 5 = Ha disminuido	1 Categoría ordinal
TOTAL DE PREGUNTAS EN ESTA VARIABLE DEL CUESTIONARIO		7	7

Continuación Tabla 5 – 8 Fuente: Aportación de la autora

d) Operacionalización de la variable “contexto organizacional”

Para efectos de este estudio se define “contexto organizacional” como las características que identifican y describen el tipo de organización de qué se trata, en sus dimensiones: giro de la empresa, tamaño, edad de la empresa, mercado / servicios que atiende/proporciona, origen del capital, complejidad del producto, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa y enfoque organizativo, detallados en la **Tabla 5 -9**.

Tabla 5 - 9

Variable "contexto organizacional" y sus dimensiones, indicadores, preguntas, valores y tipos de variables

Dimensiones de la variable medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables
Giro de la empresa (Contex1)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1= Manufactura 2=Comercio 3=Servicios 4=Agroindustria 5= Otro	Categórica - nominal
Tamaño (Contex2)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1= Micro 2=Pequeña 3=Mediana 4= Gran empresa	Categórica - ordinal
Edad de la empresa (Contex3)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1= 5 años o menos 2=6 a 10 años 3=11 a 20 años 4= 21 a 30 años 5= 31 años o más	Categórica-ordinal
Mercado/Servicios que atiende /proporciona (Contex4)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1= Local 2=Regional 3= Nacional 4=Internacional 5=Global	Categórica nominal
Origen del capital (Contex5)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1=Nacional 2=Extranjero 3=Mixto	Categórica nominal
Complejidad del producto (Contex6)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1=Un producto/ servicio en una variedad 2=Un producto/ servicio con múltiples variedades 3=Varios productos/ servicios en una variedad 4=Varios productos/ servicios con múltiples variedades	Categórica ordinal
Posición del mercado (Contex7)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1= Débil 2=Sostenible 3=Fuerte 4=Dominante	Categórica - ordinal

Dimensiones de la variable medida	Indicadores de las dimensiones de la variable	No. preguntas y valores	Tipos de variables
Enfoque competitivo (Contex8)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1=Diferenciación por calidad. 2=Diferenciación por eficiencia 3=Diferenciación por innovación 4=Diferenciación por adaptabilidad al cliente – flexibilidad	Catagórica Nominal
Tecnología de la empresa (Contex9)	Considerando el uso de la tecnología en la empresa donde se administran los recursos humanos (No se considera tipo de tecnología)	1 4=Alta 3=Media 2=Baja 1=Sin uso Se cambió el valor	Catagórica – ordinal
Enfoque organizativo (Contex10)	De la empresa donde se administran los recursos humanos	1 1=Centralizado, jerárquico, control externo por funciones 2=Descentralizado, esbelta, autocontrol por resultados y procesos críticos 3=En transición hacia la descentralización	Catagórica – nominal
TOTAL DE PREGUNTAS EN ESTA VARIABLE DEL CUESTIONARIO		10	10

Continuación de la Tabla 5 – 9. Fuente: Aportación de la autora

Nota: se integran con mayor precisión criterios para analizar las variables nominales en el inciso e) de este capítulo.

e) Criterios de análisis descriptivo de las variables del modelo particular conceptual

Se determinaron los criterios de análisis con base en la operacionalización previa de las variables de estudio, de las variables contexto organizacional, organización del área de gestión de RH y el contexto organizacional, en virtud de que en el proceso de operacionalización descrito, sólo se hace mención de los valores o códigos asignados para la captura de datos, faltando los índices para su interpretación y el detalle que aquí se presenta es con la finalidad de facilitar el análisis y la interpretación de los resultados que se obtengan, en las dimensiones de las

variables: contexto organizacional, organización del área de RH y características demográficas del administrador de RH, que se detallan en la **Tabla 5 – 10**.

Tabla 5 – 10

Criterios de análisis de algunas variables del modelo particular conceptual

Dimensiones de las variables	Criterio de análisis por dimensión	Valoración de los indicadores
Contexto organizacional		
Giro de la empresa	Denominación	Frecuencia por denominación
Tamaño	Tamaño	Frecuencia por tamaño
Número de empleados	Sólo identificador de tamaño de empresa.	Consultar la tabla 5-1, Clasificación de empresas por tamaño y número de empleados
Edad de la empresa	A menor antigüedad menor valoración a mayor antigüedad mayor valoración	5 años o menos (menor) 31 años o más (mayor), los intermedios con base en el rango definido en la Tabla 5-9.
Mercado de servicios que atiende / proporciona	Ámbito de introducción del mercado	Local (menor ámbito, menor valoración) Global (mayor ámbito, mayor valoración), los intermedios con base en el rango definido en la Tabla 5-9.
Origen de capital	Denominación	Frecuencia por denominación
Complejidad del producto	Denominación	Frecuencia por denominación
Posición del mercado	Posicionamiento del mercado	Débil (menor valoración) Dominante (mayor la valoración). Los valores intermedios con base en los rangos definidos en la Tabla 5-9.
Tecnología de la empresa	A menor uso de la tecnología menor valoración, a mayor uso mayor valoración	Sin uso (menor valoración), baja tecnología = poco uso; media tecnología = mediano uso y Alta tecnología = mayor uso (mayor valoración). Se cambió el valor mayor uso 4, menor uso 1.
Enfoque competitivo	Denominación	Frecuencia por denominación con base en las clasificaciones definidas en la Tabla 5-9.
Enfoque organizativo	Denominación	Frecuencia por denominación con base en las clasificaciones definidas en la Tabla 5-9.
Organización del área de gestión de RH		
Nivel jerárquico del departamento de RH o área que realiza la función.	Nivel jerárquico	Empleado,(1) dueño (5) y otro (6) (Lo peor, reflejan que no hay área específica de RH) Nivel operativo (2) es regular, nivel intermedio (3) es bueno y lo mejor es el nivel directivo (4).
Autoridad	Que no tiene o no está definida menor valor y que tiene autoridad, mayor valor	Que no tiene autoridad (1) se considera el peor valor, así como la no definida (sin autoridad (1) y otros (5)) Autoridad lineal (2) es regular, autoridad lineal asesora (3) es buena y lo mejor es autoridad lineal-funcional. (4).

1127 370

Dimensiones de las variables	Criterio de análisis por dimensión	Valoración de los indicadores
Organización del área de gestión de RH		
Edad del departamento de RH	A menor edad menor valor y mayor edad mayor valor	Menor edad del departamento, refleja menor antigüedad y experiencia y mayor edad, refleja mayor antigüedad y mayor experiencia. El rango definido fue: 5 años o menos (1), 6 – 10 años (2), 11 – 15 años (3), 16 – 20 años (4), 21 – 25 años (5), 26 años o más (6), sin departamento (7). Es lo peor.
Denominaciones del departamento de RH	Sin denominación y otra denominación menor valor y a los que tienen denominación mayor valor	Sin denominación y otra denominación, menor valor, y el que tiene denominación el valor se asigna con base a la jerarquía del área, mayor valor que en este caso es Dirección de gestión del conocimiento. La operacionalización había sido definida en (8) categorías, sin embargo, por la gran variedad encontrada, se realizó otra operacionalización a posteriori, quedando como sigue: Denominaciones del área de RH (4), denominaciones de áreas distintas de RH (3), dueño del negocio (2), sin denominación (1).
¿Quién realiza la función?	Cuando la realiza otra área es el menor valor y cuando la realiza el área de RH es el mayor valor	Departamento distinto, consultor externo y otro, tienen el menor valor. De persona específica a Gerencia o Dirección específica de RH tienen mayor valor y se asigna con base a la jerarquía del área. La clasificación definida fue: Depto. distinto que realiza funciones de RH (1), Persona específica que realiza funciones de RH (2), Coordinación RH (3), Depto. específico RH (4), Dirección específica RH (5), Gerencia específica RH (6), Consultor o asesor externo (7) y otro (8).
Características demográficas del perfil del administrador de RH		
Género	Denominación – como identificador del género	Frecuencia por denominación (género) Masculino (1), Femenino (2).
Edad	Sólo identificador de la edad del ARH	Frecuencia por rango de edad. El rango de edad definido fue: 18 – 30 años (1), 31 – 40 años (2), 41 – 50 años (3), 51 – 60 años (4), 61 – 70 años (5).
Escolaridad	De menor a mayor escolaridad	Lo mejor es la más alta escolaridad definida y lo peor es que no tenga escolaridad, o que sólo tenga primaria o secundaria. Se clasificó de la siguiente manera: sin educación formal (1), Primaria (2), Secundaria (3), Preparatoria o Técnico (4), Licenciatura (5), Maestría (6), Doctorado (7), Otra (8).
Área de especialidad (carrera)	Lo mejor a lo peor en cuanto a la carrera	Lo mejor es que tenga carreras del área de RH como: LAE, LAET, LRI, LA, lo bueno es que tengan carreras afines al área, como: Contaduría, Psicología, Derecho Laboral, lo regular son las demás carreras y lo peor es que no tengan carrera. El área de especialidad se había clasificado en (9) categorías, pero se tuvo que realizar una operacionalización a posteriori, quedando como sigue: sin carrera ni estudios profesionales, ni técnicos (1), Otros estudios profesionales y técnicos (2), Ingenierías (3), Carreras afines a administración (4), Carreras del área de administración (5). Categórica ordinal.

Continuación de la Tabla 5 – 10. Fuente: Aportación de la autora

Dimensiones de las variables	Criterio de análisis por dimensión	Valoración de los indicadores
Características demográficas del perfil del administrador de RH		
Ocupación previa	Lo mejor a lo peor en cuanto a la ocupación.	Lo mejor es dueño(1) o Gerente (2), lo bueno es que haya sido Jefe de Departamento(3), Jefe de Oficina o Sección (4), y trabajador calificado (6), lo regular es que haya sido empleado o sea su primer empleo (7), y lo peor es que haya sido desempleado (8) u otra (9).
Antigüedad en la empresa	A mayor antigüedad mayor conocimiento de la empresa, a menor antigüedad, menor conocimiento de la empresa	Lo mejor es la más alta antigüedad, lo peor es la más baja antigüedad, con base al siguiente rango: 5 años o menos (1), 6 – 10 años (2), 11-15 años (3), 16-20 años (4), 21-25 años (5), 26-30 años (6), 31 – 35 años (7) y 36 años o más (8).
Antigüedad en el puesto	A mayor antigüedad mayor conocimiento del área de RH, a menor antigüedad, menor conocimiento del área de RH	Lo mejor es la más alta antigüedad, lo peor es la más baja antigüedad, o sea el puesto relacionado con el área de RH, con base al siguiente rango: 5 años o menos (1), 6 – 10 años (2), 11-15 años (3), 16 – 20 años (4), 21 – 25 años (5), 26 – 30 años (6), 31 – 35 años (7) y 36 años o más (8).

Continuación de la Tabla 5 – 10. Fuente: Aportación de la autora

Nota: Esta información sirvió de base para el análisis de los resultados obtenidos y forma parte de la operacionalización de las variables de estudio.

f) Criterios de análisis para identificar la o las fases de evolución de la gestión de RH

Con la finalidad de identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos con base en las prácticas y actividades que manifestaron los Ejecutivos de RH, se definieron criterios de identificación por fase de evolución. Estos criterios fueron útiles para realizar la captura y el análisis de la entrevista estructurada relacionada con las prácticas de administración de recursos humanos y las fases de evolución, y fueron los siguientes:

- ✚ La base de selección e identificación de la fase de evolución es ponderada, el valor de cada fase es acumulado al número de la elección, quedando como sigue:

Fase	Denominación de la fase	Peso de la Fase	Valor acumulado
1	Administrativa (A)	1	1
2	Gestión (G)	2	3
3	Desarrollo (D)	3	6

4	Estratégica (E)	4	10
5	Por Competencias (C)	5	15
6	Del Conocimiento (K)	6	21

- ↓ Las prácticas por fase son acumuladas, no son excluyentes.
- ↓ Se toma en cuenta la práctica en cuanto a la fase que reúne mayor número de prácticas, tomando como principal indicador el enfoque y las actividades que realizan.
- ↓ En las prácticas en la que se haya señalado en la siguiente fase solamente un criterio y ese sea característico de la fase, como: enfoque u orientación específica, se tomará en cuenta como predominio.
- ↓ El “no aplica” se considera en la fase 1 (administrativa).
- ↓ El “en proceso” se considera en la fase 2 (gestión).
- ↓ Para las respuestas adicionales, no contempladas en la entrevista, se tomó el enfoque en que lo dijo el entrevistado y la fase en que lo explicó y se fue agregando el criterio en un instrumento nuevo para uniformar los criterios. De este procedimiento se desarrolló la matriz de criterios adicionales.
- ↓ Si las prácticas señaladas en la siguiente fase son las mismas que en la anterior, se considera la anterior. Si señalan una, dos o más de la fase siguiente se toma la siguiente fase, ya que son acumuladas.
- ↓ Si es una práctica única, se toma en cuenta la señalada cuidando que no se encuentre en una fase previa o posterior. De ser el caso, se considera en donde la fase aparece en primera ocasión.
- ↓ Para análisis de datos se estableció el siguiente rango por fase:

Fase	Rango
Administrativa	1 – 1.83
Gestión	1.84 – 2.67
Desarrollo	2.68 – 3.51
Estratégica	3.52 - 4.35
Competencias	4.36 – 5. 19
Conocimiento	5.20 a 6

Se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$R = U - L \quad R = 6 - 1 = 5$$

Donde: R = Rango U = Medida mayor L = Medida menor o mínima.

$$w = \frac{R}{c} \quad w = \frac{5}{6} = .83 \text{ Amplitud de cada clase.}$$

Donde: w = amplitud de clase R = Rango c = Número de clases.

De lo anterior, se obtuvo la estructura global de la operacionalización de las variables, que se detalla en la **Tabla 5 - 11**.

Tabla 5 - 11

Estructura global de operacionalización de las variables de estudio

Variables a medir	Dimensiones de las variables a medir	Número de dimensiones generales	Número total de preguntas	Número total de variables categóricas	
				Ord.	Nom.
1. Perfil del Administrador de RH	Características demográficas	8	8	5	3
	Rasgos personales	10	10	10	-
	Competencias cognitivas	10	10	10	-
	Competencias conductuales	14	14	14	-
	Competencias Técnicas	11	11	11	
	TOTAL	53	53	50	3
2. Órgano especializado de la gestión de RH	Concepciones del hombre	6	6	6	-
	Orientación de la empresa	6	6	6	-
	Percepción del personal	6	6	6	-
	Relación laboral	6	6	6	-
	Organización del área de RH	5	5	2	3
	TOTAL	28	28	28	-
	57	57	54	3	

Variables a medir	Dimensiones de las variables a medir	Número de dimensiones generales	Número total de preguntas	Número total de variables categóricas	
				Ord.	Nom.
3. Desempeño Organizacional	Crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad de sus productos, rentabilidad, costos de inventario.	7	7	7	
	TOTAL	7	7	7	
4. Contexto Organizacional	Giro, tamaño, número empleados, edad, mercado, origen de capital, complejidad del producto, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa, enfoque organizativo	10	10	5	5
	TOTAL	10	10	5	5
TOTAL GLOBAL		127	127	116	11

Fuente: Aportación de la autora

Es importante aclarar que esta estructura fue tomada en cuenta para el diseño de instrumentos paralelos, como el del cuestionario del colaborador, y la entrevista estructurada que se realizó al Ejecutivo de RH.

5.6 Diseño de instrumentos de medición y prueba piloto para validación

Con fundamento en el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, las preguntas, las hipótesis de la investigación y la operacionalización de las variables, se procedió a la elaboración de los instrumentos de medición, con base en el procedimiento que a continuación se detalla

1. Con base en los procesos definidos en la operacionalización de variables, se identificaron dos métodos de recolección de datos: entrevista y cuestionario

2. Se identificaron 4 fuentes de información por empresa: Ejecutivo de RH, Jefe Inmediato, Colaborador y Lateral.
3. Se diseñaron los siguientes instrumentos de medición para la prueba piloto: 1-A Perfil del administrador de RH en escala de Likert para Ejecutivo de RH, 1-BCD Perfil del administrador de RH para el Jefe Inmediato, Colaborador y Lateral, 2 Contexto Organizacional, Perfil del ARH y Desarrollo organizacional para el Ejecutivo de RH, 3 Prácticas de ARH, en matriz de clasificación de fases de evolución, para el Ejecutivo de RH, 4 A Formas de ARH para medir órgano especializado e identificar fases de evolución, aplicado al Ejecutivo de RH, 4 BCD Formas de ARH aplicado a Jefe inmediato, colaborador, lateral.
4. Se procedió a realizar la prueba piloto. Se recabaron directorios de empresas. Se contactó cita vía telefónica. Se acudió a las empresas. Se aplicaron seis instrumentos a cuatro personas dentro de la empresa. (Ejecutivo RH, jefe inmediato, colaborador y lateral).
5. Se diseñaron tres instrumentos de medición: Instrumento 1.0 – cuestionario autodiagnóstico para el Ejecutivo de RH, Instrumento 2.0 – cuestionario para el colaborador y el Instrumento 1.1. Entrevista estructurada para el Ejecutivo de RH. Para los instrumentos 1.0 y 2.0 se utilizaron preguntas cerradas, dicotómicas y de opción múltiple, se utilizó la escala de Likert de cinco puntos. Se decidió el uso de cinco puntos por ser la que en su origen diseñó Rensis Likert para medir se utilizaron preguntas para establecer jerarquías en seis posiciones, se utilizó el método de formas paralelas para la confiabilidad de los instrumentos. Y para la validez de contenido se aplicó el método de análisis factorial con rotación varimax (NCSS) y el alpha de Cronbach (SPSS). Para el Instrumento 1.1. Entrevista estructurada se usaron preguntas cerradas, dicotómicas y de opción múltiple. Se usaron preguntas para establecer jerarquías en seis posiciones, en cada una de las 28 prácticas de ARH y por último se desarrolló la matriz de

criterios para identificar la fase de evolución y otra de criterios adicionales, resultado de la muestra.

Como se definió previamente se diseñaron dos tipos de instrumentos básicos: el cuestionario y la entrevista estructurada, que al aplicarla se conformó en semi-estructurada. El cuestionario se realizó en forma paralela por lo que se separaron como instrumento 1.0 y 2.0, por ser dirigida a diferentes personas. Y a la entrevista se le asignó la denominación de Instrumento 1.1.

Los cuestionarios o instrumentos 1.0 y 2.0, se aplicaron de manera autoadministrada (Hernández, 2003), se le entregó la escala al respondiente y éste marcó, respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describía su reacción o respuesta.

Con la finalidad de darle la formalidad y la representatividad de las instituciones que respaldan esta investigación, en el formato de cada uno de los instrumentos de medición elaborados, se integró la siguiente información:

- a) Logotipo y nombre del Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- b) La clave de la unidad de análisis. (Número progresivo por empresa muestra).
- c) El nombre del Doctorado Interinstitucional en Administración de la UASLP
- d) El objetivo de la investigación
- e) Las indicaciones de llenado
- f) Preguntas codificadas y las alternativas de respuesta.
- g) La separación de variables a medir con indicación de nombre de lo que se pretende obtener.

A continuación se hace una descripción de la forma en que se elaboró cada uno de los instrumentos utilizados en esta investigación.

a) Cuestionario (Instrumento 1.0 Autodiagnóstico - aplicado al Ejecutivo de RH (Anexo – 3) e Instrumento 2.0 – Colaborador (Anexo – 5)

El objetivo del diseño de este instrumento fue identificar y medir el perfil demográfico, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del administrador de RH o el que realizara la función; en segundo término identificar las formas predominantes al administrar a sus colaboradores y empleados de la empresa con la finalidad de identificar la fase o fases de evolución en la que se encuentra la empresa, usando la variable "órgano especializado de la gestión de RH", en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación del personal, percepción del personal y relación laboral; en tercer término fue medir el desempeño organizacional a través de la opinión de los encuestados.

En el diseño de los cuestionarios se utilizaron dos técnicas básicas: la escala de Likert de cinco puntos y una escala ponderada de seis puntos. La escala de Likert es una escala categórica ordinal. (Berenson & Levine (1996). Está dirigida a corroborar la mayor frecuencia, (situación más favorable), por lo que el orden de las preguntas aparece la más favorable en la primera columna (Ander - Egg, 1995). La escala de Likert es un tipo de escala usada para medir actitudes y sus preguntas son cerradas con alternativas de respuesta previamente delimitadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Permite identificar la percepción del sujeto que responde, dándole un orden que va de menor percepción de existencia a mayor percepción de existencia. Originalmente Rensis Likert utilizó una escala de cinco puntos y es la que más se utiliza; pero actualmente en su elaboración se ha incrementado a siete puntos, si se desea tener una mayor amplitud de elección de las categorías que se incluyen en la medición.

Para el diseño de los instrumentos en relación con la escala de Likert, que se utilizó en los instrumentos 1.0 y 2.0, se consideró lo siguiente:

- ↓ Formada por items de preguntas positivas o directas.

- ↓ Con indicadores expresivos (Aquellos cuya relación con la variable que se va a medir no es evidente y por lo mismo requieren de una explicación teórica para su uso, es decir, para mostrar su conexión o justificación con la propiedad subyacente de lo cual ese indicador se supone, es una de sus manifestaciones objetivas (Briones, 2001:170)
- ↓ Cada proposición refleja una opinión.
- ↓ Refleja pertinencia.
- ↓ Refleja una sola interpretación posible.
- ↓ Es simple en su construcción gramatical.
- ↓ Las preguntas son cortas.
- ↓ Las preguntas son completas en la exposición de una actitud.
- ↓ Son claras y directas.
- ↓ Las preguntas dan posibilidad de respuesta en toda la gama de intensidad de la actitud medida.
- ↓ Convencionalmente se usaron números, del 1 al 5, para medir la variable.

Se tomó en cuenta la escala de Likert para medir la frecuencia en que se conduce y se comporta el responsable de recursos humanos, en una escala de cinco puntos: siempre (5), la mayoría de las veces (4), rara vez (3), muy pocas veces (2) y nunca (1).

Se elaboraron dos instrumentos, uno diseñado exclusivamente para el Ejecutivo de RH, o el que realiza la función (1.0), y otro para recabar la información del colaborador, (2.0), con las siguientes diferencias:

- ↓ En la información demográfica del respondiente.
- ↓ Instrucciones para llenado.
- ↓ Preguntas entre afirmaciones

Las afirmaciones utilizadas para cada conjunto de información son iguales, así como la escala de cinco puntos. Véase los **Anexos tres y Anexo cinco.**

El instrumento 2.0, aplicado al colaborador de RH, retoma las características demográficas del colaborador pero toma la opinión del mismo para medir el perfil del Administrador de RH, en relación a los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas; así como la información de las formas de administrar los recursos humanos para identificar la fase de evolución de la gestión y su opinión en el desempeño organizacional, y es una forma paralela. Adicionalmente a este instrumento y con la finalidad de obtener una verificación de aplicación y frecuencia de realización de las 28 prácticas de Administración de RH, considerando para su medición la escala de Likert de cinco puntos.

Las diferencias entre el cuestionario aplicado al Ejecutivo de RH y éste, radica en:

- ✚ La información demográfica del respondiente.
- ✚ Las instrucciones de llenado.
- ✚ La redacción de las preguntas

Las respuestas son idénticas ya que reflejan las variables y dimensiones a medir:

Para la variable órgano especializado de la gestión de RH, en sus dimensiones concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y relación laboral, se diseñó una escala que mide la jerarquía de la opinión del Colaborador de RH o del Ejecutivo de RH, en su caso y se diseñó para identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos han sido clasificadas como a continuación se detallan: A = Administrativa (1), G = Gestión (2), D = Desarrollo (3), E = Estratégica (4), C = Competencias (5) y K = Conocimiento (6). El método de recolección de datos fue el cuestionario auto-administrado

b) Entrevista semiestructurada o Instrumento 1.1. – Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos (Véase: Anexo – 4)

Este instrumento se elaboró para identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos y para medir la variable órgano especializado en sus dimensiones: organización del área de ARH y las prácticas de la ARH.

El instrumento se realizó en escala discontinua por fase de gestión, cada fase en la práctica tiene definidas ciertas características de la misma. Estas características fueron recabadas teóricamente y de datos empíricos de la literatura detallada en este documento, además de la experiencia del investigador, cumpliendo con la validación de constructo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), detalladas en el capítulo cuatro, modelo particular conceptual.

Este instrumento tiene su fundamento en los métodos de escala, que se aplican en la evaluación del desempeño del personal, principalmente el de escalas discontinuas, “se les llama así, porque en su elaboración están divididas por líneas verticales, con la finalidad de establecer diferentes grados de valoración. Cada renglón generalmente representa una característica y cada columna, representa un grado diferente de cada una de las características formando una especie de matriz.” “Este tipo de escala es la más común, ya que la podemos realizar más objetiva al asignar valor en puntos” (Liquidano, 1999:347). Su aplicación se realizó por el método de entrevista semiestructurada y fue contestado directamente por el Ejecutivo o Responsable de RH, o el que realiza las funciones de administrar los recursos humanos en las empresas.

En total son 28 prácticas las que se están analizando: reclutamiento, selección, contratación y despido, inducción o integración, adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo (análisis y descripción de puestos), relaciones laborales y negociaciones colectivas, procedi-

miento de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH, registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoría de RH, computadora como herramienta de control, administración internacional de RH, ética, responsabilidad social y programa de calidad. También a través de esta entrevista estructurada se midieron las variables: órgano especializado de la gestión de RH en su dimensión organización del área de RH, así como el contexto organizacional.

La variable “organización” del órgano especializado de la administración de recursos humanos, en sus dimensiones: nivel jerárquico, autoridad del departamento de RH, edad del departamento RH, denominaciones, quién realiza la función.

La variable contexto organizacional en sus dimensiones: giro, tamaño, edad de la empresa, mercado que atiende, origen del capital, complejidad del producto / servicio, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa, enfoque organizativo y total de empleados. A excepción de esta última, que es variable numérica – discreta, las demás son variables categóricas nominales. (no métricas)

c) Prueba Piloto aplicada

La prueba piloto se aplicó durante los meses de octubre – noviembre de 2003. Para la prueba piloto se habían diseñado cinco instrumentos de medición, y se habían elegido cuatro fuentes de información por empresa:

Nombre del Instrumento	Fuente de Información por empresa
Instrumento 1 A – Perfil del administrador de recursos humanos – Escala de Likert – Autodiagnóstico.	Ejecutivo de RH
Instrumento 1 (BCD) – Perfil del administrador de recursos humanos – Escala de Likert	Jefe Inmediato Colaborador Lateral

Instrumento 2 A – Entrevista estructurada : contexto, organización del ARH, perfil del ARH y desempeño organizacional	Ejecutivo de RH
Instrumento 2 (BCD) – Entrevista estructurada: contexto, organización del ARH, perfil del ARH, y desempeño organizacional	Jefe Inmediato Colaborador Lateral
Instrumento 3 A – Entrevista estructurada: Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de RH.	Ejecutivo de RH
Instrumento 3 (ABCD) – Entrevista estructurada Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de RH	Jefe inmediato
Instrumento 4 A – Test de formas de administración de RH	Ejecutivo de RH
Instrumento 4 (BCD) – Test de preferencias en las gestión de RH	Jefe inmediato Colaborador Lateral
Instrumento 5 – A – Desempeño organizacional – escala de Likert	Ejecutivo de RH
Instrumento 5 – BCD – Desempeño organizacional – Escala Likert	Jefe Inmediato Colaborador Lateral

Al ser demasiados instrumentos y cuatro las fuentes de información por empresa, se presentaron las siguientes desventajas:

1. Negación de la empresa a aplicar la prueba piloto.
2. Se tenía que regresar varias veces por falta de disponibilidad de la fuente de información.
3. Sólo se realizó a tres empresas

Las ventajas que se tuvieron con la prueba piloto fueron:

1. Se modificaron y redujeron a tres instrumentos de medición.
2. Se disminuyeron las fuentes de Información de cuatro a dos.
3. Se conservó confiabilidad de formas paralelas.

5.7 Validez y Confiabilidad de los instrumentos de medición

a) Validez de los instrumentos de medición

La validez de medición “es la habilidad de un instrumento de investigación de medir lo que se ha propuesto” (Nomakforoosh, 2003). Con base en una preparación realizada por un conjunto de Asociaciones y el Consejo Nacional de Investigación educativa, se presentan tres tipos de validez: la validez de contenido, la validez con base en criterios externos y la validez de construcciones hipotéticas (constructos). “La validez de contenidos se refiere a la evaluación subjetiva del investigador y del instrumento de medición y en la práctica se refiere al grado en que está midiendo según la valoración subjetiva del investigador (habilidad y buen juicio); “la validez con base en criterios externos es obtener el coeficiente de correlación entre dos instrumentos de medición, también se puede usar como prueba de validez”; y la validez de constructos implica “relacionar un instrumento de medición con un marco teórico para determinar si el instrumento está ligado a los conceptos y a las consideraciones teóricas” (Namakforoosh, 2003: 228).

- ✚ Para la validez de contenido se identificaron los aspectos teóricos de evolución de la gestión de recursos humanos, las fases de evolución, el perfil del administrador, el contexto organizacional y el desempeño organizacional revisando cómo se han estudiado, y las relaciones de las variables que se han realizado, por lo que se aplicó la habilidad del investigador. Se revisaron las variables y las dimensiones y se operacionalizaron las variables hasta definir los tipos de preguntas que se aplicarían en los instrumentos. En este documento hay diversas versiones de “items”, dimensiones o categorías que han utilizado los estudiosos e investigadores para medir las variables, lo que se denomina validez de constructo. Se eligieron los que determinaban ciertas características para identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos en la mayoría de los casos, así como del perfil del

administrador de recursos humanos y del desempeño organizacional, como se explica en el capítulo cuatro.

- ✚ También se aplicó la validez de constructos, ya que se realizó un análisis teórico y empírico en busca de la forma en que se han medido las variables de estudio, que también se definieron en el capítulo cuatro.

Con base en el trabajo realizado por Flores Zambada, Ricardo (1996), en donde realiza el reporte de la experiencia en el proceso de validación de un instrumento de medición de actitudes desarrollado en una cultura para ser usado en otra cultura y mostrar así los potenciales impactos negativos en los resultados del estudio si no se considera la validación como parte fundamental de la misma; y en virtud de que el instrumento que se realizó en este trabajo integra información básicamente de dos autores: Alles (2000), que presenta varias clasificaciones de competencias, como: competencias técnicas, de conocimientos, o específicas; competencias de gestión o derivadas de conductas; competencias mentales o cognitivas; competencias universales para los cuadros superiores y competencias clave de éxito, fundamentada en autores como Spencer & Spencer (1993) y Levy – Leboyer (1992) así como del autor Reyes Tejeda (2002), quien señala la necesidad de identificar y definir los roles genéricos que crean y mantienen la cultura del conocimiento, definir las competencias para cubrir esos roles, e identifica cuatro **competencias críticas**: liderazgo, consultor, competencias como tecnólogo y como gestor del conocimiento tácito y explícito, además de competencias cognitivas, por lo que para efectos de este estudio, se integraron cinco dimensiones del perfil del administrador de RH, las que se definieron en la propuesta que se presenta en la **Tabla 5 – 12**, misma que se retoma del capítulo cuatro, **Tabla 4 – 1**.

Tabla No. 5 – 12
Propuesta de la autora de dimensiones del Perfil del Administrador de RH

Características demográficas	Competencias cognitivas (Cog)	Competencias Conductuales (Cond)	Competencias Técnicas (Tec)	Rasgos Personales (Rasg)
* Género * Edad del ARH * Escolaridad * Ocupación previa * Puesto * Antigüedad en la empresa. * Antigüedad en el puesto.	1.Pensamiento analítico. 2.Capacidad de aprender 3.Pensamiento crítico 4.Habilidades para solucionar problemas. 5.Habilidades directivas 6.Conocimiento de la cultura organizacional 7.Uso de información y análisis de datos 8.Creador de entornos de sociabilidad 9.Conocimiento de la estrategia del negocio 10.Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.	1.Iniciativa 2.Orientación hacia la satisfacción del cliente 3.Planeación de funciones a mediano y largo plazos 4.Comunicación hacia el personal 5.Habilidades interpersonales 6.Trabajo en equipo 7.Ambiente de entusiasmo y compromiso 8.Líder – guía de compañeros y subordinados 9.Motivación al personal 10.Delegando 11.Cooperando 12.Tolerante 13.Recompensando el desempeño 14.Alto grado de realización	1.Administrador y visión de cambio 2.Habilidades para los negocios 3.Conocimiento de leyes laborales 4.Conocimiento de informática 5.Conocimiento del inglés 6.Conocimiento de administración general 7.Habilidades técnicas y estratégicas de su área 8.Actualización 9.Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios. 10.Involucramiento de la función de ARH a la estrategia del negocio. 11.Conocimiento de administración internacional y varias culturas.	1.Flexibilidad 2.Se adapta 3.Toma buenas decisiones 4.Dinámico 5.Visionario 6.Tiene autoconfianza 7.Competente 8.Valores humanos 9.Paciente 10.Preciso y firme en sus decisiones.

Fuente: Aportación de la autora

Por ser una propuesta teórica fundamentada en clasificaciones de autores de otras culturas, fue necesario realizar un procedimiento de validación del Instrumento, a través de análisis factorial (Flores Zambada, Ricardo, 1996). Las construcciones teóricas a medir fueron: 1. Rasgos personales, (Rasg1-Rasg 10), 2. Competencias cognitivas, (Cog1-Cog10), 3. Competencias conductuales (Cond1-Cond14), y 4. Competencias técnicas (Tec1-Tec11).

El procedimiento usado para evaluar la aplicabilidad del cuestionario a nuestro contexto fue:

- 1) Aplicado a 219 Ejecutivos o administradores de RH, de empresas micro, pequeña, mediana y grande de los sectores industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Aguascalientes.
- 2) Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis factorial y usando rotación Varimax. Esta técnica permite analizar las interrelaciones entre un número grande de variables y entonces explicar esas variables en términos de sus dimensiones comunes. (Hair, J.F, 1990 en Flores, 1996). La rotación factorial es el proceso de manipulación o ajuste de los ejes del factor para lograr obtener una solución factorial que sea más simple y pragmáticamente significativa (Hair, J.F. 1990 en Flores, 1996).
- 3) Se aplicó el software "NCSS 2001 and PASS" (Hintze, J. 2001) – "Factor Analysis", estableciendo el criterio de considerar sólo cargas superiores o iguales a 0.40 como significativas. En la **Tabla 5 – 13** se muestra la primera estructura factorial encontrada:

Tabla 5 – 13
Primera estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax

Variables	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Rasg1				
Rasg2	-0.430905			
Rasg3	-0.472835			
Rasg4	-0.509537			
Rasg5	-0.404130			
Rasg6	-0.590361			
Rasg7	-0.580009			
Rasg8	-0.553777			
Rasg9	-0.640782			
Rasg10	-0.634349			
Cog1				0.476003
Cog2			-0.405332	
Cog3				0.473702
Cog4				0.452882
Cog5				0.611787
Cog6				0.663043
Cog7				0.507536
Cog8				0.570418
Cog9				0.432150
Cog10				0.562909
Cond1				

Cond2		-0.405275	
Cond3		-0.521794	
Cond4		-0.555616	
Cond5		-0.545936	
Cond6		-0.649947	
Cond7		-0.653593	
Cond8		-0.603641	
Cond9		-0.629297	
Cond10		-0.503004	
Cond11		-0.733330	
Cond12		-0.637238	
Cond13			
Cond14		-0.524907	
Tec1			0.530312
Tec2			0.473451
Tec3	0.652647		
Tec4	0.748082		
Tec5	0.698865		
Tec6	0.769681		
Tec7	0.755229		
Tec8	0.759505		
Tec9	0.625034		
Tec10	0.638151		
Tec11	0.589257		

- 4) Con la primera estructura se detectaron factores que no tenían carga igual o superior a 0.40, como Rasg1, Cond1, por lo que fueron eliminadas, así como aquellas que se presentaban en diferentes factores, como Cog2, y las que presentaban cargas de 0.40 o superior en dos factores distintos, como Cond5 y aquellas que teniendo el valor de 0.40 o superior medían otro factor, como el caso de Tec1, Tec2. En la **Tabla 5 – 14** se muestra la segunda estructura factorial encontrada.

Tabla 5 – 14
Segunda estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax

Variables	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Rasg2				
Rasg3	-0.432922			
Rasg4	-0.489884			
Rasg5				
Rasg6	-0.615992			
Rasg7	-0.626016			
Rasg8	-0.573859			

Rasg9	-0.632450		
Rasg10	-0.664181		
Cog1			0.487934
Cog3			0.500077
Cog4			0.532968
Cog5			0.635762
Cog6			0.669850
Cog7			0.513064
Cog8			0.562469
Cog9			0.441874
Cog10			0.577060
Cond2			
Cond3		-0.519921	
Cond4		-0.515596	
Cond6		-0.622430	
Cond7		-0.687244	
Cond8		-0.596618	
Cond9		-0.632097	
Cond10		-0.571550	
Cond11		-0.713779	
Cond12		-0.631893	
Cond13			
Cond14		-0.547267	
Tec3		0.648286	
Tec4		0.743593	
Tec5		0.687283	
Tec6		0.765852	
Tec7		0.771669	
Tec8		0.769532	
Tec9		0.641009	
Tec10		0.648004	
Tec11		0.589793	

5) Se siguieron los criterios de selección establecidos en los puntos 3 de sólo tomar en cuenta las cargas 0.40 o superior como significativas y el punto 4, eliminando las que tuvieran una carga menor a 0.40, como fue el caso de Ras2, Rasg5, Cond2 y Cond13. En la **Tabla 5 – 15** se muestra la tercera estructura factorial encontrada.

Tabla 5 – 15
Tercera estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax

Variables	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Rasg3				
Rasg4	-0.451196			
Rasg6	-0.609770			
Rasg7	-0.650863			
Rasg8	-0.579198			

Rasg9	-0.630646		
Rasg10	-0.677665		
Cog1			0.480725
Cog3			0.494883
Cog4			0.526189
Cog5			0.630352
Cog6			0.672624
Cog7			0.510082
Cog8			0.574065
Cog9			0.438683
Cog10			0.598817
Cond3		-0.520794	
Cond4		-0.520905	
Cond6		-0.617151	
Cond7		-0.700373	
Cond8		-0.608678	
Cond9		-0.625013	
Cond10		-0.577322	
Cond11		-0.709837	
Cond12		-0.633407	
Cond14		-0.525310	
Tec3		0.645771	
Tec4		0.743062	
Tec5		0.681626	
Tec6		0.759220	
Tec7		0.768523	
Tec8		0.775474	
Tec9		0.645902	
Tec10		0.648226	
Tec11		0.586627	

- 6) Nuevamente se siguieron los criterios de selección establecidos en los puntos 3, de sólo tomar en cuenta las cargas 0.40 o superior como significativas y el punto 4, eliminando las que tuvieran una carga menor a 0.40, como fue el caso de Rasg3. En la **Tabla 5 – 16** se muestra la cuarta estructura factorial encontrada.

Tabla 5 – 16
Cuarta estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax

Variables	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Rasg4				
Rasg6				-0.611217
Rasg7				-0.636524
Rasg8				-0.602166
Rasg9				-0.601436
Rasg10				-0.674635
Cog1	-0.494852			

Cog3	-0.502944		
Cog4	-0.539419		
Cog5	-0.638068		
Cog6	-0.680472		
Cog7	-0.518478		
Cog8	-0.584373		
Cog9	-0.446786		
Cog10	-0.598208		
Cond3		-0.517934	
Cond4		-0.516618	
Cond6		-0.612525	
Cond7		-0.704716	
Cond8		-0.608754	
Cond9		-0.626735	
Cond10		-0.589829	
Cond11		-0.698092	
Cond12		-0.626987	
Cond14		-0.526927	
Tec3	0.642359		
Tec4	0.742256		
Tec5	0.684039		
Tec6	0.759793		
Tec7	0.766072		
Tec8	0.773641		
Tec9	0.643998		
Tec10	0.647222		
Tec11	0.591257		

7) De igual manera se siguieron los criterios de selección definidos en los puntos 3, de sólo tomar en cuenta las cargas 0.40 o superior como significativas y el punto 4, eliminando las que tuvieran una carga mayor a 0.40 en dos factores distintos, como el caso de Rasg4. En la **Tabla 5 – 17** se muestra la quinta y última estructura factorial encontrada, con valores iguales o superiores a 0.40.

Tabla 5 – 17
Quinta y última estructura factorial encontrada después de la rotación Varimax

Variabes	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
Rasg6				-0.588111
Rasg7				-0.635200
Rasg8				-0.602050
Rasg9				-0.603392
Rasg10				-0.666341
Cog1	-0.506809			
Cog3	-0.507732			
Cog4	-0.559466			
Cog5	-0.645461			
Cog6	-0.677974			

Cog7	-0.525298		
Cog8	-0.581600		
Cog9	-0.442458		
Cog10	-0.584583		
Cond3			-0.516535
Cond4			-0.507409
Cond6			-0.612138
Cond7			-0.712207
Cond8			-0.615047
Cond9			-0.633676
Cond10			-0.596987
Cond11			-0.690807
Cond12			-0.616391
Cond14			-0.526252
Tec3		0.640206	
Tec4		0.741227	
Tec5		0.685333	
Tec6		0.760987	
Tec7		0.763237	
Tec8		0.773170	
Tec9		0.641464	
Tec10		0.647321	
Tec11		0.587201	

Los resultados de los análisis factoriales indican la existencia de cuatro escalas para medir las variables: La escala para medir "rasgos personales" integrada con cinco preguntas, una escala para medir "competencias cognitivas" compuesta por nueve preguntas, otra escala para medir "competencias conductuales" formada por diez preguntas y por último, la escala para medir "competencias técnicas", constituida por nueve preguntas. En la **Tabla 5 – 18**, se presentan los resultados finales obtenidos de este análisis, así como la propuesta inicial.

Tabla 5 – 18
Resultados finales a utilizar en el instrumento y propuesta inicial planteada de variables y su medición.

Factor 1 Competencias Cognitivas		Factor 2 Competencias Técnicas		Factor 3 Competencias conductuales		Factor 4 Rasgos personales	
Propuesta (10)	Escala Final (9)	Propuesta (11)	Escala Final (9)	Propuesta (14)	Escala Final (10)	Propuesta (10)	Escala Final (5)
Cog1	Cog1	Tec1	Tec3	Cond1	Cond3	Rasg1	Rasg6
Cog2	Cog3	Tec2	Tec4	Cond2	Cond4	Rasg2	Rasg7
Cog3	Cog4	Tec3	Tec5	Cond3	Cond6	Rasg3	Rasg8
Cog4	Cog5	Tec4	Tec6	Cond4	Cond7	Rasg4	Rasg9
Cog5	Cog6	Tec5	Tec7	Cond5	Cond8	Rasg5	Rasg10
Cog6	Cog7	Tec6	Tec8	Cond6	Cond9	Rasg6	
Cog7	Cog8	Tec7	Tec9	Cond7	Cond10	Rasg7	
				Cond8		Rasg8	

Cog8 Cog9 Cog10	Cog9 Cog10	Tec8 Tec9 Tec10 Tec11	Tec10 Tec11	Cond9 Cond10 Cond11 Cond12 Cond13 Cond14	Cond11 Cond12 Cond14	Rasg9 Rasg10	
-----------------------	---------------	--------------------------------	----------------	---	----------------------------	-----------------	--

Fuente: Aportación de la autora

Con los resultados anteriores, las preguntas que se tomarán en cuenta para analizar los datos son los de la escala final de cada uno de los cuatro factores, con este análisis se asegura la validez de los constructos medidos.

b) Confiabilidad de los instrumentos de medición

La confiabilidad “es el grado en el cual una medición contiene errores variables. Estas son diferencias entre observaciones o entre mediciones durante cualquier momento de medición, y que varían de vez en cuando para una unidad dada del análisis al ser medidas más de una vez por el mismo instrumento” (Namakforoosh, 2003). Se puede definir la “confiabilidad como la razón de las varianzas de la puntuación verdadera con la puntuación observada” (Namakforoosh, 2003: 229).

“La medida de confiabilidad es una escala de 0 a 1. Cuando la medición da sólo error la confiabilidad será cero y cuando no hay error será de 1.” (Namakforoosh, 2003:230; Hernández, Fernández y Baptista, 2003), el 0 significa nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad, y se le conoce como “coeficiente de fiabilidad” (Pardo Merino, Antonio y Ruiz Díaz, Miguel Ángel (2002). Para calcular la confiabilidad de los instrumentos, se están aplicando los siguientes procedimientos:

- ✚ Método de formas alternativas o paralelas en los instrumentos 1.0 y 2.0, (Hernández, Fernández, Baptista, 2003) que se administran dos o más versiones del instrumento equivalentes a éste. Las versiones son similares en contenido, instrucciones, duración y otras características.
- ✚ Se utilizó el modelo alfa de Cronbach, a través del software SPSS, el resultado se fundamenta en Hair, et al (1999: 105), donde manifiesta que “el

alfa de Cronbach, es la medida más extensamente utilizada. El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratoria"; como se puede observar en la **Tabla 5 - 19**, los resultados obtenidos fueron superiores 0.70, por lo que se considera una medición confiable.

Tabla 5 - 19

Cálculo de análisis de fiabilidad del instrumento 1.0 con base en el modelo alpha de Cronbach

Instrumento	Variable	Dimensiones	Coef. Corr Alpha Cronbach Ejecutivo RH (219)
1.0 Autodiagnóstico Ejecutivo RH	Perfil del Administrador	Rasgos personales	.7948 (5 Ítems)
		Competencias cognitivas	.8637 (9 Ítems)
		Competencias conductuales	.8929 (10 Ítems)
		Competencias técnicas	.9087 (9 Ítems)
1.0 Autodiagnóstico	Desempeño organizacional	Desempeño organizacional	.7377 (7 Ítems)
1.1 Entrevista estructurada	Organización del área de RH	Organización del área de RH	.7379 (7 Ítems)

Fuente: Aportación de la autora

Este análisis se desarrolló con base al escenario donde se "dispone de una escala formada por un conjunto de elementos que se consideran representativos de todos los elementos que hubieran sido posibles utilizar. Las puntuaciones de cada elemento se obtienen administrando la escala a una muestra representativa de sujetos en una única ocasión y la puntuación total de la escala se obtiene sumando de las puntuaciones de los elementos. En este escenario, la fiabilidad de la escala puede estimarse a partir del grado de homogeneidad existente entre los elementos" (Pardo Merino y Ruiz Díaz, 2002), por lo que se realizó con la muestra total de 219 empresas, aplicadas al Ejecutivo de RH, en las variables de la escala final obtenidas en la **Tabla 5 – 18**.

Con base en el diseño metodológico planeado en este capítulo, se realizó el análisis de resultados descriptivos de cada una de las variables y análisis multivariado con base en las siete hipótesis planteadas, que se presentan en el capítulo seis.

6. Análisis de datos y resultados

En el planteamiento del problema enunciado en el capítulo dos y fundamento para la realización de este estudio, se reconoce la necesidad de identificar la o las fases de evolución de la gestión de recursos humanos e identificar si se continúa con la gestión estratégica y si está empezando la aplicación de la gestión por competencias y de la gestión del conocimiento, y el avance en que se encuentran.

De igual manera se bosquejó la necesidad de conocer si ciertas características demográficas del perfil del administrador influían en el grado de evolución de la gestión de RH, la necesidad de integrar el perfil del administrador de RH y conocer su impacto en la fase de evolución de la gestión de RH, así como su relación con el desempeño de la organización. Al mismo tiempo se fundamentó que se desconoce si el contexto organizacional en sus dimensiones: origen de capital, mercado atendido, giro, complejidad del producto ofrecido, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa y el enfoque organizativo, influyen en el perfil del administrador de RH, y en el grado de evolución de la gestión de RH.

En la búsqueda de obtener los datos necesarios para probar las hipótesis, en el capítulo quinto se realizó el diseño metodológico y en este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

6.1. Recolección y captura de datos

La recolección de datos es un aspecto fundamental en el desarrollo de la investigación, ya que si no se cuenta con los datos, todo el proceso definido previamente, no se puede realizar, por ello es importante diseñar un procedimiento que permita al investigador facilitar este trabajo.

Los pasos que se siguieron para esta función se describen en los siguientes procedimientos de recolección y captura de datos:

↓ **Procedimiento de recolección:**

1. Se solicitó apoyo del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, para conseguir asistentes de la investigación, fotocopias y realización de llamadas telefónicas, así como la carta de presentación para las empresas.
2. Se realizó la capacitación al asistente de investigación, desde el conocimiento del proyecto, los instrumentos solicitados, el software a utilizar y la generación de la base de datos en SPSS.
3. Se consiguieron directorios de empresas de Aguascalientes, con apoyo de: Organismos del Estado y Asociaciones civiles y profesionales así como algunas amistades e investigadores.
4. Se consiguieron citas para entrevistar al Ejecutivo de RH y en su caso aplicar cuestionario al colaborador de RH, utilizando básicamente dos métodos: a) Previa cita, vía telefónica con base en directorios, b) Obtener la cita directamente al acudir personalmente al área geográfica donde existiera un mayor número de empresas.
5. Se realizaban hasta tres intentos para obtener la cita en la empresa, si no se obtenía respuesta se pasaba a la siguiente empresa para iniciar el trámite de solicitud de entrevista.
6. Se acudía a la entrevista: a) Se realizaba una presentación inicial, b) Se recababa información del Ejecutivo de RH en instrumentos 1.0 y 1.1., c) Si se contaba con colaborador se recababa información en instrumento 2.0, d) Se disponía de un sobre preparado con portada para control de entrevista y verificar los datos de la empresa, del entrevistado, del domicilio, teléfono, fax y correo electrónico en su caso.
7. Se revisaba la información, asignando clave de empresa y se pasaba a captura de los datos.

Con el procedimiento de recolección definido se logró una muestra de 219 ejecutivos administradores de recursos humanos entrevistados y encuestados y 33 colaboradores encuestados. Estos últimos, sólo de las empresas que los tenían. Los

resultados que aquí se presentan son con base únicamente en la muestra de los 219 Ejecutivos de RH.

✚ **Procedimiento de captura de datos:**

1. Selección del software para captura de datos. En este trabajo se utilizaron los software SPSS versión 10.0, NCSS y Excel, para la captura de la base de datos y análisis de datos.
2. Se diseñaron las bases de datos de captura para SPSS y NCSS con base en los instrumentos de recolección elaborados previamente, definiendo las claves o códigos de captura y análisis de la información.
3. Se capacitó en el uso del software para evitar errores de captura o análisis.
4. En errores y omisiones de recolección de datos se procedió a recabar los datos faltantes a través de llamadas telefónicas o acudir directamente con el entrevistado, hasta lograr obtener la información. (Pero fueron muy pocos casos).
5. En errores y omisiones de captura de datos, se tomaba como fuente de información el sobre de la empresa y los instrumentos (cuestionario y entrevista) para verificar y corregir los datos.
6. Se emitía copia en software y copia impresa, para facilitar la revisión de los datos capturados.
7. Si todo estaba correcto se pasaba al análisis de datos.

6.2. Análisis de la información

Para hacer la presentación de este capítulo se consideraron en primer término los criterios de análisis de cada una de las variables principales del modelo particular conceptual presentado en el capítulo cuatro, sólo que tomando en cuenta primero el conocimiento de la empresa, a través del análisis de la variable contexto organizacional, después el órgano especializado de la gestión de RH, el perfil del administrador de RH, la identificación de las fases de evolución de la gestión de RH y por último el desempeño organizacional; y en segundo término, la presentación de

resultados tomando en cuenta el problema, los objetivos y las preguntas de investigación detallados en el capítulo dos, y las hipótesis de investigación definidas en el capítulo cinco, así como los criterios de análisis definidos en los incisos e) y f) y la **Tabla 5-10** Criterios de análisis de algunas variables del modelo particular conceptual, del capítulo cinco.

Este trabajo de investigación tiene las siguientes características:

- ✚ Los criterios de medición seleccionados son categóricos: nominales y ordinales. Las escalas nominales son también conocidas como escalas de categoría, proporcionan el número de ocurrencias en cada clase o categoría de la variable que se está estudiando. Las escalas ordinales pueden ser comparada entre variables en términos de una relación de “mayor que”, o “menor que”. (Hair, et al, 1999).
- ✚ Es un diseño no experimental, transversal, descriptivo en su primera fase y correlacional en su segunda fase, es multivariado, porque se van a relacionar múltiples variables. Sin embargo los datos de medición son numéricos, que representan categorías o clases, que sólo indican la presencia o ausencia del atributo o característica a investigar.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos del análisis de una muestra total de 219 empresas, abarcando 219 Ejecutivos de RH. Los resultados se presentan primeramente como descriptivos por tipo de variable, (análisis univariado y bivariado), con la finalidad de dar respuesta a los objetivos descriptivos y preguntas de investigación planteadas.

En segundo término se presentan los resultados del análisis multivariado a través de pruebas de hipótesis planteadas en el modelo particular conceptual de este documento, contemplando las siete hipótesis diseñadas en el capítulo cuatro de este estudio. En ese análisis se tomó en cuenta la muestra de 219 Ejecutivos de RH.

a) Análisis descriptivo univariado y bivariado para variables categóricas nominales

Para el análisis de variables categóricas, se utilizan los análisis de una distribución de frecuencias o un gráfico sobre la forma de distribución, además, es útil usar las tablas de contingencia, que son tablas de dos direcciones cruzadas y se usan para examinar si existe alguna relación o patrón o no, entre dos variables. Utilizando como prueba de independencia el estadístico X^2 “que compara las frecuencias que teóricamente debería haber en cada casilla si los dos criterios de clasificación fueran independientes”. “El estadístico X^2 valdrá cero cuando las variables sean completamente independientes (pues las frecuencias observadas y las esperadas serán iguales), y que el valor del estadístico X^2 será tanto mayor cuanto mayor sea la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas, y será tanto mayor cuanto mayor sea la relación entre las variables. El estadístico X^2 sigue el modelo de distribución de probabilidad X^2 para establecer el grado de compatibilidad existente entre el valor del estadístico y la hipótesis de independencia. Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico X^2 será alta (mayor de 0.05). Si esa probabilidad es muy pequeña (menor que 0.05 ó $p < 0.05$), se considerará que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia y se concluirá que las variables estudiadas están relacionadas. (Pardo y Ruiz, 2002, pp. 228-229).

b) Análisis multivariado para variables categóricas – no paramétricas

El modelo particular planteado está integrado por cinco variables: órgano especializado de la gestión de RH, perfil del ARH, contexto organizacional, desempeño organizacional y fases de evolución de la gestión de RH, con sus dimensiones y sub – dimensiones, que en este estudio son variables categóricas ordinales y nominales; por lo que se planeó el análisis multivariado con los siguientes criterios:

1. Primero examinar el tipo de relación entre las variables, haciendo un análisis de dependencia. Se requiere conocer cuántas variables están prediciendo o explicando el fenómeno. Utilizando "CrossTabs" o tabulación cruzada, también denominada **tabla de contingencia**, que es una forma sencilla de describir los comportamientos o características de grupos sociales en función de los atributos u otras características de tales grupos (Santesmases, 2001), y la prueba de independencia con el estadístico X^2 Chi – cuadrada, que permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores y determinar el grado de relación o asociación existente entre dos variables. La variable dependiente, es aquella cuyo comportamiento es explicado por otra u otras independientes. Se la denomina también variable a explicar o **criterio** y suele representarse por la letra Y. La variable independiente. Es una variable que se utiliza para explicar el comportamiento de otra dependiente. Se la denomina también variable explicativa o **predictora** y se representa por la letra X. Este valor X^2 se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O_{ij} = Frecuencia observada.

E_{ij} = Frecuencia esperada.

m = Número de filas.

n = Número de columnas.

Las hipótesis planteadas en este estudio integran en sus variables básicas: variables categóricas nominales y ordinales, por lo que se tienen que desarrollar análisis diferentes por tipo de variable, a fin de obtener resultados e interpretaciones de los mismos, y probar las hipótesis.

- ↓ Variables **categóricas nominales** de cada hipótesis, se utilizó el **análisis de varianza (ANOVA)** para comparar las medias de los grupos, su objetivo es analizar diferencias entre las medias de los grupos. "En el análisis de la varianza se analiza el efecto que sobre una variable dependiente (medida con

una escala interválica o proporcional), tienen una o más variables independientes no métricas o categóricas. A las variables independientes se las denomina también **factores** y a una determinada combinación de niveles del factor o categorías se la identifica como un **tratamiento**" (Santesmases, 2001), la variable factor es la variable independiente o explicativa. Con el análisis de varianza se prueba la hipótesis nula "de no diferencia entre las medias observadas en los niveles de tratamiento". Para este análisis se utilizaron tres tipos de pruebas el de Comparación múltiple de **Bonferroni (All-Pairwise)**, pero este método no es tan exacto como el de la prueba de Tukey; el de comparación múltiple de **Fisher's LSD**, que según Hintze (2001), prueba comparaciones múltiples de pares de medias, cuando este procedimiento es usado sólo después de la prueba F asociada cuando este término es significativo a la misma proporción de error, esas pruebas son aproximadamente exactas. Pero cuando la prueba F asociada con este término es ignorada, este procedimiento no cuenta para la multiplicidad de pruebas y en este caso, la prueba de Tukey-Kramer es mejor. Los resultados plasmados en este estudio, fueron con base al test de comparación múltiple de **Tukey-Kramer**, conocido como HSD de Tukey. Esta prueba proporciona todas las pruebas de comparación múltiple para todas las diferencias de pares entre las medias.

- ↓ Variables **categóricas ordinales** de cada hipótesis, se utilizó el **análisis de correlación simple, a través de la matriz de correlación**, también con la finalidad de identificar correlaciones significativas entre las variables. El análisis de correlación permite medir la asociación lineal entre dos variables, donde el valor del coeficiente puede ir de -1 a 1, cuando más se acerque hacia el "0" implica que no hay relación y cuando más se acerque a 1 o -1, mayor es la relación. Donde un coeficiente mayor o igual de 0.01 a 0.49 (-0.01 a -0.49) se considera una correlación positiva (negativa) débil, de 0.50 a 0.79 (-0.50 a -0.79) se considera una correlación positiva (negativa) moderada y de 0.80 a 0.99 (-0.80 a -0.99) correlación positiva (negativa) fuerte, y 1.00 (-1.00) una

correlación positiva (negativa) perfecta. (Sedano, 2003). Se observaron los coeficientes de correlación de **Pearson** y el de rangos de **Spearman**, que es una técnica no paramétrica, usando el software NCSS (Hintze, 2001). Para efectos de este análisis se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s) que se usa cuando alguna de las variables es ordinal, porque además es más robusto a la presencia de “outliers” (valores extremos), no normalidad, y la no linealidad que pueda existir entre las variables que están siendo investigadas. (Hintze, 2001)´

- ✚ Cuando los datos son ordinales se puede hablar de la dirección de la relación: una relación positiva indica que los valores altos de una variable tienden a asociarse con valores altos de la otra, y los valores bajos, con valores bajos; una relación negativa indica que los valores altos de una variable tienden a asociarse con valores bajos de la otra, y los valores bajos con valores altos. (Pardo y Ruiz, 2002).

6.3. Resultados descriptivos univariados y bivariados del modelo particular conceptual.

a) Resultados de la variable “Contexto organizacional”

Para recabar la información del contexto organizacional se utilizó la “entrevista estructurada”, y se aplicó a 219 Ejecutivos de RH únicamente. Las dimensiones que se integraron a esta variables fueron: giro de la empresa, tamaño, edad de la empresa, mercado que atiende o proporciona, origen del capital, complejidad del producto, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa y enfoque organizativo. Se realizó el análisis de frecuencias univariado por cada dimensión, obteniendo la información como se ejemplifica en la **Tabla 6 -1**.

Tabla 6 – 1
Resultados descriptivos de la variable contexto organizacional en su
dimensión “giro de la empresa”

Variable Contexto Organizacional	Frecuencia	Porcentaje %
Giro de la empresa		
Manufactura	55	25.11
Comercio	112	51.14
Servicios	45	20.5
Agroindustria	1	.5
Otro	6	2.7
Total	219	100

Fuente: Aportación de la autora.

Este análisis de frecuencias permitió conocer el contexto organizacional de las empresas muestra en Aguascalientes. En relación al **giro de la empresa**, el comercial predomina con 51.14%, y le sigue en importancia, el de manufactura con 25.11% y por último, el de servicios con 20.15%. En cuanto al **tamaño** de las empresas de esta muestra, tomada en Aguascalientes, se puede notar que destaca la microempresa en un 56.2%, le sigue en importancia la gran empresa con 16.0%, la pequeña empresa con 14.2% y la mediana empresa con 13.7%. Se nota un mayor porcentaje (30.6%), en empresas con **edades** de 5 años o menos, y le sigue en importancia, las empresas de 6 a 10 años de antigüedad.

Se pudo observar que el **mercado que atienden** preponderantemente es local con un 51.6%, sin embargo, también se encuentran empresas que atienden mercados nacionales 19.63%, regionales 11.4%, internacionales 10.80% y globales en un 6.8%. El **origen del capital** que predomina es el nacional en un 87.2%, y en un menor porcentaje, el mixto (7.3%) y el extranjero (5.5%). Se observa además, que las empresas muestra, ofrecen a sus clientes varios productos en múltiples variedades en un 72.1%, pero también se observa que le sigue en importancia que ofrecen un producto en múltiples variedades en un 20.5% de los casos.

La **posición del mercado**, va de fuerte en un 43.8% a sostenible en un 41.1%. En los resultados del **enfoque competitivo** que usan las empresas muestra, predominan la **diferenciación por calidad de sus productos** (35.16%), siguiendo en importancia, la **diferenciación porque se adaptan y son flexibles con sus clientes** en un 17.81%; pero también observamos diferenciación por eficiencia operacional y precio en un 17.35%, y por innovación de sus productos en un 16.44%. Además, las empresas en su mayor porcentaje 37.4% **no usan tecnología**, pero también los resultados muestran que casi con igual porcentaje 26.5% y 26.0%, **usan alta y mediana tecnología**. En relación al **enfoque organizativo**, predomina el **centralizado en la mayor parte de la muestra**, con un 79%, pero también observamos en un menor porcentaje (15.53%) que hay empresas con enfoque descentralizado.

En un **análisis general** y con base en la distribución de empresas levantado en el censo de 1999, por el INEGI, se coincide con el predominio de la micro empresa con un 56.2%, en el giro comercial con un 52.5%, y son empresas de menos de cinco años de antigüedad (30.6%), Sin embargo en el Estado de Aguascalientes se cuenta con empresas de seis a 10 años de antigüedad (25.1%), así como de 11 a 20 años (22.8%). Estas empresas atienden el mercado local (51.6%) en su mayoría, el origen del capital es nacional (87.2%), con extrema complejidad al ofrecer varios productos en múltiples variedades (72.1%). Consideran una posición fuerte de su mercado (43.8%), diferenciando su producto por la calidad del mismo (35.16%), usando sólo alta tecnología (26.5%) y media tecnología (26.0%), con un enfoque organizativo centralizado (79.0%).

Con la finalidad de poder obtener un panorama más específico del contexto organizacional, se realizaron análisis de tablas de contingencia o "CrossTabs", lo que permitió obtener información por giro empresarial, tamaño y edad de las empresas. Como se mencionó en los párrafos iniciales de este capítulo se utilizó la prueba "*estadístico X^2* " para comparar las frecuencias que teóricamente debería haber en cada casilla, si los criterios de clasificación fueran independientes.

$X^2 = 0$ cuando son completamente independientes.

$X^2 > 0$ y cuanto mayor sea el valor, mayor relación habrá entre las variables.

Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico X^2 será alta (mayor de 0.05). Si esa probabilidad es muy pequeña (menor que 0.05 ó $p < 0.05$), se considerará que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia y se concluirá que las variables estudiadas están relacionadas. (Pardo y Ruiz, 2002, pp. 228-229).

↓ Contexto organizacional por giro, de las empresas muestra en Aguascalientes

En relación al giro de las empresas muestra, se realizó un análisis “Cross-Tabs” bidimensionales y se presenta la información obtenida en la Tabla resumen por giro y cada una de las dimensiones del contexto organizacional, detallada en la **Tabla 6 – 2**.

Tabla 6 – 2

Resumen de resultados descriptivos de la variable contexto organizacional en análisis “CrossTabs” por giro de la empresa.

Indicadores	Manufactura 55	Comercio 112	Servicios 45	Agroindustria 1	Otro 6
Tamaño de la empresa					
Microempresa	29.1	79.5	37.8	0	16.7
Pequeña empresa	16.4	8.9	26.7	0	0
Mediana empresa	25.5	6.3	13.3	100	33.3
Gran empresa	29.1	5.4	22.2	0	50.0
Chi- Cuadrada: 67.899598 $gl = 12$ $\rho = 0.000000$					
Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y tamaño están relacionadas.					
Edad de la empresa (Antigüedad)					
5 años o menos	14.5	40.2	24.4	0	50.0
6 – 10 años	18.2	29.5	26.7	0	0
11 – 20 años	29.1	17.9	26.7	0	33.3
21-30 años	20.0	7.1	6.7	100	0
31 años o más	18.2	5.4	15.6	0	16.7
Chi- Cuadrada: 38.053170 $gl = 16$ $\rho = 0.001487$					
Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y edad de las empresas están relacionadas.					

Indicadores	Manufactura 55	Comercio 112	Servicios 45	Agroindustria 1	Otro 6
Mercado que atiende					
Local	18.2	79.5	28.9	0	16.7
Regional	10.9	8.0	20.0	0	16.7
Nacional	30.9	10.7	24.4	100	33.3
Internacional	27.3	0	15.6	0	16.6
Global	12.7	1.8	11.1	0	16.7
Chi- Cuadrada: 88.961156 $gl = 16$ $\rho = 0.000000$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y mercado que atienden las Empresas están relacionadas.					
Origen de capital					
Nacional	65.5	97.3	86.7	100	100
Extranjero	18.2	0	4.4	0	0
Mixto	16.4	2.7	8.9	0	0
Chi- Cuadrada: 37.359098 $gl = 8$ $\rho = 0.000010$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y origen de capital de las Empresas están relacionadas.					
Complejidad del producto					
Un producto/ Servicio en una variedad	5.5	1.8	6.7	0	16.7
Un producto/Servicio en múltiples variedades	25.5	9.8	35.6	100	50
Varios productos/Servicio en una variedad	5.5	1.8	4.4	0	0
Varios productos/Servicio En múltiples variedades	63.6	86.6	53.3	0	33.3
Chi- Cuadrada: 32.224499 $gl = 12$ $\rho = 0.001278$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y complejidad del producto que ofrecen las empresas están relacionadas.					
Posición del mercado					
Débil	3.6	4.5	6.7	0	16.7
Sostenible	27.3	47.3	46.7	0	16.7
Fuerte	50.9	44.6	33.3	100	33.3
Dominante	18.2	3.6	13.3	0	33.3
Chi- Cuadrada: 22.196090 $gl = 12$ $\rho = 0.035380$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y la posición del mercado de las empresas están relacionados.					
Enfoque organizativo					
Centralizado	63.6	91.1	77.8	0	16.7
Descentralizado	30.9	5.4	20.0	100	16.7
En transición a la descentralización.	5.5	3.6	2.2	0	66.7
Chi- Cuadrada: 71.149516 $gl = 8$ $\rho = 0.000000$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y el enfoque organizativo de las empresas están relacionados.					

Continuación de la Tabla 6 – 2 Tabla resumen de resultados descriptivos donde $p < 0.05$

Fuente: Aportación de la autora.

Indicadores	Manufactura 55	Comercio 112	Servicios 45	Agroindustria 1	Otro 6
Enfoque competitivo					
Diferenciación por calidad	40.0	33.0	37.8	0	16.7
Diferenciación por eficiencia operacional/Precio	10.9	21.4	17.8	0	0
Diferenciación por innovación	9.1	20.5	13.3	0	33.3
Diferenciación por adaptabilidad al cliente – Flexibilidad	23.6	12.5	22.2	100	16.7
Diferenciación por dos enfoques	10.9	12.5	4.4	0	16.7
Diferenciación por Tres enf.	5.5	0	0	0	16.7
Diferenciación por todos E..	0	0	4.4	0	0
Chi- Cuadrada: 40.818818 $gl = 24$ $\rho = 0.017436$					
Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables giro y el enfoque competitivo de las empresas están relacionados.					

Continuación de la Tabla 6 – 2 Tabla resumen de resultados descriptivos donde $p < 0.05$

Fuente: Aportación de la autora.

De esta **Tabla 6 - 2**, se desprenden interesantes conclusiones que se integran por tipo de empresas: manufactureras, comerciales y de servicios principalmente, como a continuación se explican:

Empresas manufactureras

Con base en la muestra de 55 empresas, las grandes empresas manufactureras reflejan igual porcentaje que las microempresas en un 29.1%, sólo el 25.5% son pequeñas y el 16.4% son medianas empresas. La edad predominante es de 11 a 20 años, en un 29.1%, siguiendo en importancia la edad de 21 a 30 años en un 20%. El mercado que atienden es nacional en un 30.9% e internacional en un 27.3%. En el origen del capital destaca el nacional en un 65.5% del total de la empresas manufactureras. En relación a la complejidad del producto que ofrecen, son varios productos en múltiples variedades con un 63.6%. Su posición en el mercado es predominantemente fuerte en un 50.9% de los casos. Las empresas manufactureras compiten principalmente a través de la diferenciación de la calidad de sus productos en un 40%. La tecnología que usan es media (40%) y el enfoque organizativo es centralizado en un 63.6% de las empresas.

Empresas comerciales

De una muestra de 112 empresas comerciales, el 79.5% son microempresas, con un 40.2% de antigüedad de cinco años o menos y el 29.5% de seis a 10 años. Atienden principalmente mercado local en un 79.5% de los casos. Su origen de capital es nacional en un 97.3%. En relación a la complejidad de sus productos, ofrecen varios productos en múltiples variedades 86.6%. Su posición en el mercado es de sostenible 47.3% a fuerte en un 44.6%. Compiten diferenciando los productos por su calidad 33%, y por eficiencia operacional y precio 21.4%. Las empresas comerciales no usan tecnología en un 65.2% y su enfoque organizativo es centralizado en un 91.1%.

Empresas de servicios

De la muestra de 45 empresas de servicios, el 37.8% son microempresas, siguiendo en importancia la pequeña empresas en un 26.7% y la gran empresa en un 22.2%. La edad de las empresas fluctúa preponderantemente de seis a 10 años y de 11 a 20 años ambas en un 26.7% de los casos, siguiendo en importancia las empresas con cinco años o menos en un 24.4%. El mercado que atienden es local en un 28.9% y en un 24.4% el mercado nacional. Su origen de capital es nacional en un 86.7%, ofreciendo varios servicios en múltiples variedades en un 53.3% así como un servicio en múltiples variedades en un 35.6%. Su posición del mercado va de sostenible (46.7%) a fuerte (33.3%). Diferencian sus productos por la calidad en un 37.8% y porque se adaptan y son flexibles con sus clientes en un 22.2%. La tecnología que utilizan es media es un 42.2% y alta en un 40% de los casos y predomina el enfoque organizativo centralizado con 77.8%.

↓ Contexto organizacional por tamaño de empresas

Con la finalidad de conocer y describir el contexto organizacional, con base al tamaño de las empresas muestra, se realizó un análisis "Cross-Tabs" similar a la **Tabla 6 – 2**, pero para efectos de presentación, sólo se detallan los resultados de la prueba X^2 aplicada, exponiendo los resultados en la **Tabla 6 – 3**.

Tabla 6 – 3
Resumen de resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs por tamaño de organización

Contexto organizacional por tamaño	Prueba X^2	Gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Giro	67.899598	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Edad de la empresa	65.393205	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Mercado que atiende	138.569348	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Origen de capital	46.062492	6	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Posición del mercado	43.823588	9	0.000002	Rechaza	Están relacionadas
Complejidad del producto	11.435794	9	0.247016	Acepta	Independientes
Enfoque competitivo	34.036106	18	0.012467	Rechaza	Están relacionadas
Tecnología de la empresa	111.895885	9	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Enfoque organizativo	35.286170	6	0.000004	Rechaza	Están relacionadas

Resultados donde $p < 0.05$. Fuente: Aportación de la autora

Los resultados del análisis Cross – Tabs y la prueba X^2 , de la **Tabla 6 – 3**, permiten argumentar la descripción por tamaño de empresas de la muestra de este estudio, tomando en cuenta las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas en Aguascalientes.

Microempresas

Del total de 123 microempresas de la muestra, el 72.4% es comercial, con una edad predominante del 45.5% de cinco años o menos, siguiendo en importancia la edad de seis a 10 años en un 29.3%. El mercado que atienden es nacional en un 82.1%, su origen de capital es nacional en un 97.6%, con una posición en el mercado de sostenible (50.4%) a fuerte (37.4%), diferenciando sus productos por la calidad de los mismos en un 34.1%, así como por innovación en un 22.0%, y por eficiencia operacional y precio en un 20.3%. No usan tecnología la mayoría de las microempresas (64.2%) y predomina el enfoque organizativo centralizado en un 91.1% del total de los casos. En el caso de la complejidad del producto aunque ofreciendo a sus clientes varios productos en múltiples variedades en un 77.2%, pero con base a la prueba X^2 de independencia, el resultado no tiene relación con el tamaño de la organización.

Pequeñas empresas

De 31 pequeñas empresas, el 38.7% son de servicios, siguiendo en importancia el comercio con un 32.3%, y por último el de manufactura con 29.0%. Su antigüedad en Aguascalientes con igual porcentaje (32.3%) es de seis a 10 años y de 11 a 20 años, encontrando empresas de 5 años o menos en un 19.4%. El origen de capital es nacional en un 87.1%. La posición de su mercado es de fuerte (51.6%) a sostenible (45.2%). Compiten con un enfoque de diferenciación por calidad de sus productos (35.5%), siguiendo en importancia el enfoque de diferenciación porque se adaptan al cliente y son flexibles con sus clientes así como innovación de sus productos en un 19.4% en ambos casos. La tecnología de la empresa pequeña va desde el uso de alta tecnología (48.4%) a media tecnología con 29%, predominando el enfoque organizativo centralizado en un 80.6% del total de la muestra. Ofrecen varios productos en múltiples variedades en 54.8% del total de las pequeñas empresas y el 32.3% de ellas, sólo ofrecen un producto en múltiples variedades, este resultado es independiente del tamaño de la organización.

Medianas empresas

De 30 empresas medianas, el 46.7% son empresas de manufactura, el 23.3% son comerciales y el 20% son de servicios. Con igual porcentaje (30%), las empresas tienen una antigüedad de 11 a 20 años y de 21 a 30 años, teniendo en menor importancia con el 13.3%, 31 años o más de antigüedad. Su mercado es preponderantemente nacional en un 40%, pero también atienden el 20% de ellas, el mercado internacional y con igual porcentaje de 13.3%, atienden mercado local, regional y global. El 76.7% de las medianas empresas tienen el origen de capital nacional, y el 16.7% es extranjero, teniendo solo el 6.7% de esas empresas, capital mixto. Su posición en el mercado va de fuerte en un 53.3% a sostenible en un 33.3%. Diferencian sus productos porque se adaptan y son flexibles con el cliente en un 40%, y en un 36.7% por la calidad de sus productos y sólo el 13.3% por la eficiencia operacional y precio. El 56.7% de las empresas utiliza mediana tecnología y el 36.7% de ellas utiliza alta tecnología con un enfoque organizativo preponderantemente centralizado en un 56.7% de los casos, siguiendo en impor-

tancia el enfoque organizativo descentralizado con el 25.7% y sólo el 16.7% de ellas en transición a la descentralización. Ofrecen el 70% de las medianas empresas, varios productos en múltiples variedades y el 26.7% de ellas un producto en múltiples variedades. Con base en la prueba X^2 , el resultado es independiente del tamaño de la organización.

Grandes empresas

De la muestra de 35 empresas grandes, predomina con un 45.7% las empresas de manufactura, siguiendo en importancia las de servicio con un 28.6% y el 17.1% son empresas comerciales. El mercado que atiende es internacional en un 31.4%, también atiende el mercado nacional y el mercado global cada uno en un 25.7%, el 11.4% es regional y sólo el 5.7% el mercado local. El origen del capital de las grandes empresas es nacional en un 60% y es mixto en un 28.6%. Su posición en el mercado va de fuerte (51.4%) a dominante con un 34.3%. Compiten por diferenciación de calidad de sus productos en un 37.1% y en segundo término porque se adaptan y son flexibles con sus clientes, en un 22.9% de los casos. La tecnología que usan es alta en un 60% y media en un 37.1%. Su enfoque organizativo es centralizado en un 54.3% y descentralizado en un 34.3%, estando en transición hacia la descentralización el 11.4% de la muestra de las grandes empresas. La complejidad del producto que ofrecen principalmente son varios productos en múltiples variedades en un 71.4%, siguiéndolo en importancia con un 22.9%, el ofrecimiento de un producto en múltiples variedades, pero este resultado es independiente del tamaño de la organización, con base en los resultados de la prueba X^2 .

✚ Contexto organizacional por edad de las empresas

Con la finalidad de conocer la relación que tienen las empresas muestra, respecto a la antigüedad de su creación con respecto a las otras características del contexto organizacional, se realizó otro análisis de “CrossTabs” o tabulación cruzada, y

únicamente se presentan los resultados de la prueba X^2 , que a continuación de detallan en la **Tabla 6 – 4**.

Tabla 6 – 4
Resumen de resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs por edad de la organización

Contexto organizacional por tamaño	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Giro	38.053170	16	0.001487	Rechaza	Están relacionadas
Tamaño de la empresa	65.393205	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Mercado que atiende	43.436556	16	0.000241	Rechaza	Están relacionadas
Origen de capital	20.461393	8	0.008725	Rechaza	Están relacionadas
Posición del mercado	31.694675	12	0.001542	Rechaza	Están relacionadas
Complejidad del producto	6.044838	12	0.913805	Acepta	Independientes
Enfoque competitivo	35.493304	24	0.061414	Acepta	Independientes
Tecnología de la empresa	35.269689	12	0.000424	Rechaza	Están relacionadas
Enfoque organizativo	11.999134	8	0.151243	Acepta	Independientes

Resultados donde $p < 0.05$. Fuente: Aportación de la autora

Con la información contenida en la **Tabla 6 - 4**, se puede describir con mayor precisión, el contexto organizacional de las empresas muestra, por rango de edad en Aguascalientes, así se fundamenta que:

Empresas de cinco años o menos de antigüedad

De 67 empresas observamos con edad de con 5 años o menos, el 67.2% son comerciales, el 16.4% de servicios y sólo el 11.9% de manufactura. En cuanto a tamaño podemos observar que el 83.6% son microempresas principalmente, el mercado que atienden es local con un 74.6%, con origen de capital nacional en un 97%. También son empresas que tienen una posición en el mercado sostenible (47.8%) a fuerte (41.8%). No usan tecnología en un 53.7% de estas empresas.

Empresas de seis a 10 años de antigüedad

De un total de 55 empresas, el 60% es de giro comercial, siguiendo en importancia (21.8%), empresas de servicios y sólo el 18.2% de manufactura. El 65.5% son microempresas, y sólo el 18% pequeñas empresas, atienden preponderantemente el mercado local con 60% y sólo el 18.2% el mercado nacional. El origen del capital que manejan es nacional en un 87.3%. Su posición del mercado es de sostenible en un

50.9% a fuerte en un 43.6%. Son empresas que el 47.3% no usan tecnología y el 27.3% usa alta tecnología.

Empresas de 11 a 20 años de antigüedad

De 50 empresas, el 40% son comerciales, el 32% son de manufactura y el 24% son de servicios. En cuanto al tamaño se observa que el 36% son microempresas, el 26% son grandes empresas y el 20% son pequeñas y sólo el 18% son medianas empresas. El mercado que atienden principalmente es local en un 34% y nacional en un 30%. El origen de su capital es nacional en un 80%, con una posición en el mercado de fuerte (56%) a sostenible (30%). El 38% de las empresas usan alta tecnología, un 26%, usan media tecnología y no usan tecnología el 28% de ellas.

Empresas de 21 a 30 años de antigüedad

Con esta antigüedad en el mercado, sólo se observan 23 empresas del total de 219; de ellas, el 47.8% son de manufactura, el 34.8% comerciales y el 13% de servicios. En relación al tamaño, el 39.1% son medianas, el 26.1% en igual porcentaje, se cuenta con grandes y micro empresas, y sólo el 8.7% son pequeñas empresas. El mercado que atienden es principalmente nacional, en un 34.8%, y el mercado local en un 26.1%. Su origen de capital es nacional en un 78.3%, sin embargo también son de capital extranjero un 17.4% de las empresas. Su posición en el mercado va de sostenible (43.5%) a fuerte (30.4%) y el 21.7% tiene una posición dominante.

Empresas de 31 años o más de antigüedad

Sólo 23 empresas de la muestra tienen 31 años o más de antigüedad, y de ellas, el 41.7% son empresas manufactureras, el 29.2% son de servicios y el 25% son comerciales. En esta edad destacan las grandes empresas en un 41.7% y el 29.2% las microempresas. El 29.2% atienden el mercado local y con igual porcentaje (20.8%) atienden los mercados regional, nacional e internacional. El 83.3% es de origen de capital nacional y sólo el 16.7% es mixto. Su posición en el mercado va de fuerte (37.5%) a dominante (33.3%). El 41.7% de las empresas usan media tecnología y el 33.3% alta tecnología.

Con base en la prueba X^2 se concluye que las variables complejidad del producto, enfoque competitivo y enfoque organizativo no están relacionadas con la edad de las empresas, por ser variables independientes entre sí.

b) Resultados del análisis univariado y bivariado de la variable “Organización del área de gestión de recursos humanos”

La organización del área de gestión de RH se integra por las dimensiones: nivel jerárquico, autoridad, edad del departamento, denominaciones, y ¿quién realiza la función? Se realizó el análisis de frecuencias univariado por cada dimensión, obteniendo la información como se ejemplifica en la **Tabla 6 - 5**

Tabla 6 – 5
Análisis de frecuencias de la variable organización del área de gestión de RH, en su dimensión “nivel jerárquico”

Organización del área de gestión de RH	Frecuencia	Porcentaje %
Nivel jerárquico del área que realiza la función		
Empleado	2	0.9
Nivel Operativo	3	1.4
Nivel intermedio	86	39.3
Nivel directivo	26	11.9
Dueño	101	46.0
Otro	1	0.5
Total	219	100%

Fuente: Aportación de la autora

Este análisis de frecuencias permitió conocer la **organización del área de gestión de RH**, de las empresas muestra en Aguascalientes. Así se puede argumentar que el 46% de las empresas no cuentan con área de Recursos Humanos, porque es el dueño del negocio el que realiza la función y es el de mayor jerarquía; sin embargo, en segundo orden de importancia con el 39.3%, el área de RH, tiene el nivel jerárquico intermedio en la empresa, y en menor nivel de importancia con 11.9%, el área tiene el nivel directivo.

El tipo de autoridad que ejercen las áreas de RH o de quién realiza la función, es la autoridad lineal asesora, en un 22.8%, siguiendo en importancia la autoridad lineal, en un 21.0%, y en tercer orden de importancia, la autoridad funcional con un 14.6%; sin embargo, la categoría de “otro”, obtuvo un porcentaje predominante de 41.1%.

La edad del Departamento de RH o de quien realiza la función, que el 45.2% de las empresas no cuenta con área específica de RH; pero de las que si cuentan, el 17.4%, el Departamento tiene una antigüedad de 5 años o menos, siguiendo en importancia con el 14.2%, las áreas que tienen de 6 a 10 años de antigüedad y con 10% las empresas que cuentan con un área de 11 a 15 años de edad. El 72.1% tiene una denominación distinta a las categorías de la variable, y sólo el 17.8%, el área es el Departamento de RH.

Debido a que el indicador “otra denominación” de la variable “denominaciones” abarca el 72.1% (158 empresas) de la medición, fue necesario hacer un análisis por separado de esta variable, obteniendo información que identificaba cuatro dimensiones de la variable “denominaciones”, las que se relacionan con el área de RH, las que son de otras áreas distintas a RH, el dueño de negocio y los que no tienen denominación. Por lo anterior se realizó *a posteriori*, otra operacionalización de la variable denominaciones del área de RH, quedando como sigue:

Indicadores de la variable “Denominaciones”	Clave de los indicadores
Denominaciones del área de RH	4
Denominaciones áreas distintas de RH	3
Dueño del negocio	2
Sin denominación	1

Fuente: Aportación de la autora

Los resultados descriptivos de análisis de frecuencias de estos indicadores de la variable “denominaciones del área de RH”, se muestran en la **Tabla 6 – 6**.

Tabla 6 – 6
Análisis de frecuencias de la dimensión: denominaciones del área de recursos humanos.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje %
Denominaciones del área de RH (4)	77	35.2
Departamento de RH	39	50.6
Gerencia de RH	15	19.5
Personal	5	6.5
Subgerencia de RH	2	2.6
Coordinación de RH	2	2.6
Capital Humano	2	2.6
Dirección de gestión del conocimiento	2	2.6
Gerencia de relaciones industriales	1	1.3
Desarrollo de personal	1	1.3
Gerencia de administración de personal	1	1.3
Administración de personal	1	1.3
Dirección de personal	1	1.3
Departamento de asuntos humanos	1	1.3
Departamento jurídico	1	1.3
Dirección de RH	1	1.3
Departamento de relaciones industriales	1	1.3
Auxiliar de RH	1	1.3
		100%
Denominaciones de áreas distintas de RH (3)	38	17.4
Administración general	5	13.2
Encargado de tienda	4	10.5
Gerencia de sucursal	3	7.9
Gerencia general	3	7.9
Gerencia	3	7.9
Departamento de contabilidad	2	5.3
Gerencia de ventas	2	5.3
Contabilidad	1	2.63
Departamento administrativo	1	2.63
Administrador de territorios	1	2.63
Dirección general	1	2.63
Lider de unidad de negocio	1	2.63
Gerencia regional	1	2.63
Presidencia	1	2.63
Coordinador de Laboratorio óptico	1	2.63
Dirección administrativa	1	2.63
Jefatura administrativa	1	2.63
Secretaría de gobierno	1	2.63
Auxiliar administrativo	1	2.63
Gerencia administrativa	1	2.63
Oficina general	1	2.63
Organización y desarrollo	1	2.63
Dirección divisional	1	2.63
		100%
Dueño de la empresa (2)	90	41.1
Sin denominación (1)	14	6.4
Total	219	100%

Continuación de la Tabla 6 -6. Fuente: Aportación de la autora

Con la información contenida en la **Tabla 6 – 6**, se puede argumentar que “el dueño” ocupa el mayor porcentaje con 41.1% de la dimensión; no obstante se pueden identificar empresas que cuentan con denominaciones de áreas de RH, en un 35.2%, así como empresas que son otros departamentos distintos a RH que atienden sus funciones, y que representa el 17.4%. Lo interesante de las denominaciones, es que encontramos dos empresas que ya nombran al área “Capital humano”, así como dos que le asignan gestión del conocimiento, que son indicadores de las fases de evolución de la gestión por competencias y gestión del conocimiento.

Esta clasificación permite conocer que en la práctica, se realizan las funciones del área de recursos humanos en áreas específicas de RH, en otras áreas de la organización, y hasta el momento, el dueño del negocio, por lo que este hallazgo, requirió tomarlo en consideración, en el análisis multivariado, con relación al contexto organizacional de las empresas muestra, pero se requerirá de otras investigaciones para, con base en los resultados del análisis multivariado, identificar las denominaciones que adquiere por giro y por tamaño de la organización.

De igual manera, en la variable “¿Quién realiza la función? Como se muestra en la **Tabla 6 – 7**, en la dimensión “otros” se obtuvo como resultado 124 empresas, es decir el 56.6%, y en segundo orden de importancia, con el 17.4%, una dirección específica de RH, por lo que fue necesario hacer otro análisis obteniendo los resultados en la **Tabla 6 – 8**.

Tabla 6 – 7
Análisis de frecuencias de la variable organización del área de gestión de RH,
en su dimensión “quién realiza la función”

Organización del área de gestión de RH	Frecuencia	Porcentaje %
¿Quién realiza la función?		
Departamento distinto	34	15.5
Persona específica	20	9.1
Departamento de RH	2	0.9
Dirección específica de RH	38	17.4
Gerencia específica de RH	1	0.5
Otro	124	56.6
Total	219	100

Fuente: Aportación de la autora

Tabla 6 – 8
Análisis de frecuencias de la dimensión “otros” de la variable “quién realiza la función” del área de gestión de RH.

¿Quién realiza la función de RH?	Frecuencia	%
Dueño (Departamento distinto de RH)	97	78.22
Gerencia de RH	10	8.06
Subgerencia de RH	2	1.62
Gerencia de sucursal	3	2.42
Encargada	2	1.62
Desarrollo de personal	2	1.62
Capital humano	2	1.62
Gerencia de relaciones industriales	1	0.81
Gerencia general (Departamento distinto de RH)	1	0.81
Presidente (Departamento distinto de RH)	1	0.81
Coordinación laboral	1	0.81
Administración (Departamento distinto de RH)	1	0.81
Dirección de división (Departamento distinto de RH)	1	0.81

Continuación de la Tabla 6 – 8. Fuente: Aportación de la autora

Al igual que la variable analizada previamente, en la **Tabla 6 – 8**, se obtuvo como resultado de la dimensión “otros”, que es el “Dueño”, (78.22%) quien realiza las funciones de administrar los recursos humanos, y se detectan áreas de recursos humanos que tienen otra denominación como: gerencia de RH, subgerencia de RH, desarrollo de personal, capital humano, gerencia de relaciones laborales y la coordinación laboral. Por ello, fue necesario operacionalizar la variable *a posteriori*, considerando como indicadores: departamento distinto de RH, persona específica de RH, Departamento o Subdirección específica de RH, dirección específica de RH, Gerencia específica de RH y dueño del negocio.

Con la operacionalización elaborada, y el análisis posterior realizado, se puede argumentar que el 43.4% de las empresas de la muestra, realiza la función el dueño del negocio; el 19.63% realiza las funciones un departamento distinto del área de RH, y el 36.98%, un área específica de RH (17.35% Dirección específica, 7.76% Gerencia específica, 2.74% Departamento específico y 9.13% persona específica).

c) Resultados de la variable “Perfil del administrador de recursos humanos” de las empresas de Aguascalientes

El perfil del administrador de RH se integra con las dimensiones: perfil demo-gráfico, rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas.

↓ Perfil demográfico del administrador de recursos humanos

El perfil demográfico integra las dimensiones: género, edad, escolaridad máxima, carrera o área de especialidad, ocupación previa, puesto, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto. En relación a la muestra, se tomó el perfil demográfico del Ejecutivo de RH. Se realizaron análisis de frecuencias univariados para obtener el perfil demográfico del Ejecutivo. Para efectos de presentación se ejemplifica sólo el análisis de género del Ejecutivo de RH, en los resultados de la **Tabla 6 – 9**.

Tabla 6 – 9
Resultados descriptivos del perfil demográfico del Ejecutivo de RH obtenidos por género

Perfil demográfico del Ejecutivo de RH	Frecuencia	Porcentaje %
Género		
Masculino	81	37.0
Femenino	138	63.0
Total	219	100

Fuente: Aportación de la autora

Por la importancia que reviste, se realizó por separado un análisis Cross-Tabs, por género del Ejecutivo de RH, con todas las variables demográficas, identificando una relación significativa con edad, escolaridad, carrera, ocupación previa y puesto.

Perfil identificado en el género masculino

Edad entre 31 a 40 años (35.8%), escolaridad de licenciatura (70.4%), con carreras de administración el 33.3%; sin carrera el 22.2%, con carreras afines a la administración el 18.5% y carreras de ingeniería el 14.5%, con ocupación previa de Jefe de Departamento 23.5% y empleado 21.0%, y con igual porcentaje (19.8%),

como dueño de empresa y gerente; con puesto como gerente de RH (22.2%), y con igual porcentaje (11.1%) como jefe de RH y jefe de personal, y el 42.0% con otro puesto.

Perfil identificado en el género femenino

Edad predominante de 18 a 30 años (53.3%), con escolaridad de licenciatura (37.7%), preparatoria o técnico (26.8%) y secundaria (20.3%); sólo el 16.7% con carrera de administración, el 30.4% con otros estudios profesionales o técnicos, pero el 39.9% sin carrera ni estudios profesionales; su ocupación previa fue de empleado (42.0%) y desempleado (23.9%), y sólo el 10.1% fue jefe de Departamento; su puesto como Gerente de RH sólo el 7.2%, como jefe de RH, el 8.0%, y como jefe de personal el 4.3%, y el 79.7% en otro puesto.

Perfil demográfico del Ejecutivo de RH

Con el 63.0% el género predominante del perfil del Ejecutivo de RH, es el femenino, contra 37.0% del masculino. La edad oscila con el 44.3% entre 18 a 30 años y con 29.7%, de 31 a 40 años, es decir predominan los jóvenes ejecutivos atendiendo el área. El nivel de escolaridad predominante es la licenciatura en un 49.8%, siguiendo en importancia el de preparatoria o técnico con 23.3%.

En cuanto a la ocupación previa, antes de realizar funciones del área de RH, era "empleado" en un 34.2%, siguiendo en orden de importancia que estaba "desempleado" en un 15.5%, y también que ocupaba el puesto de Jefe de departamento en un 15.1%.

En el caso del área de especialidad, los resultados indican que con igual porcentaje, 32.0%, mencionan sin especialidad, y en importancia recae en "otros", por lo que se concluye que en esta variable se tuvo un error de medición que pudo ser causado por la palabra "especialidad" que tiene dos acepciones: la primera como "nivel de estudios superior al de licenciatura" y por el otro como denominación de la carrera, se sugiere que para futuras investigaciones se considere como "carrera" del ejecutivo

de RH, que es lo que se pretendía medir en esta dimensión y que fue necesario por ello, realizar un análisis de la dimensión que se presenta en la **Tabla 6 – 10** y a *posteriori*, una nueva operacionalización de esta variable, misma que se detalla en la **Tabla 6 - 11**.

Tabla 6 – 10
Análisis de frecuencias de la dimensión “especialidad” o carrera del Ejecutivo de RH o del que realiza la función.

Especialidad del Ejecutivo de RH o del que realiza la función	Frecuencia	%
Licenciatura en administración Empresas turísticas	4	5.71
Química	2	2.86
Auxiliar de contador	1	1.43
Licenciatura en comunicaciones	2	2.86
Ingeniero en sistemas computacionales	1	1.43
Diseño gráfico	2	2.86
Licenciatura en administración financiera	2	2.86
Ingeniero metalúrgico	1	1.43
Ingeniero en comunicaciones	1	1.43
Medicina	1	1.43
Educación primaria	1	1.43
Técnico en informática	1	1.43
Psicología	9	12.86
Otros que no mencionaron el nombre de la profesión	42	60
Total	70	100%

Fuente: Aportación de la autora.

Tabla 6 - 11
Operacionalización a posteriori de la variable “especialidad o carrera” del Ejecutivo de RH

Carrera del área de administración (5)	Carreras afines a administración (4)	Ingenierías (3)	Otros estudios profesionales y Técnicos (2)	Sin carrera o estudios profesionales / ni técnicos (1)
-LAE (admón. de empresas) -LAET (Admón. Empresas turísticas) -LA (Administración) -LRI (Relaciones Industriales) -LT (Turismo)	-Contaduría -Derecho -Psicología -Informática -Comunicación Organizacional -Administración Financiera.	-Química -Industrial -Comunicaciones -Sistemas computacionales -Metalúrgica -Mecánica	Licenciaturas -Medicina -Diseño gráfico -Doctor -Pedagogía -Biólogo -Servicio Social -Trabajo social -Sistemas Industriales -L.C.C. -Maestra preescolar	Primaria Secundaria

			Técnicos -Baile -Aux. Contador -Químico laboratorista -Computación -Relaciones humanas -Confección -Administrativo -Turismo -Informática administrativa -Comercio -Enfermería Estudios de preparatoria	
--	--	--	---	--

Continuación de la Tabla 6 – 11. Fuente: Aportación de la autora

En relación con el puesto del Ejecutivo de RH, se observa que destaca la característica de “otro” cargo en un 65.8%, y esto tiene relación con los anteriores datos, ya que en la mayoría de los casos de la muestra, es el dueño del negocio quien realiza la función. Por lo que se realizó un análisis de frecuencias, como se observa en la **Tabla 6 – 12**.

Tabla 6 – 12
Resultados descriptivos de la dimensión “otros” de la variable puesto del perfil demográfico del Ejecutivo de RH.

Puesto	Frecuencia	%
Dueño	94	62.28
Encargada	15	10.42
Jefe administrativo	1	.69
Jefe de construcción	1	.69
Auxiliar administrativo	2	1.39
Instructor de fábricas	1	.69
Departamento contable	2	1.39
Gerente de sucursal	3	2.08
Servicios generales	1	.69
Coordinador académico	1	.69
Presidente	1	.69
Directora	1	.69
Gerente de empresa	1	.69
Contador	5	3.47
Gerente de ventas	1	.69
Auditor de crédito	1	.69
Administración general	1	.69
Coordinador de ventas	1	.69
Total	144	100

Fuente: Aportación de la autora

En relación a la antigüedad en la empresa, del Ejecutivo de RH o de quien realiza la función, se puede argumentar que el 65.8% tiene una antigüedad de 5 años o menos y el 22.8% de seis a 10 años, preponderantemente.

En relación a la antigüedad en el puesto, se puede observar que predomina la edad de cinco años o menos en un 71.7%, siguiendo en importancia la antigüedad de seis a 10 años con un 19.2%.

↓ **Rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH**

Además de las variables demográficas, también integran el constructo “Perfil del administrador de RH”, las dimensiones rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas. Estas variables se midieron a través de escala de Likert de cinco puntos: nunca (1), muy pocas veces (2), regularmente (3), la mayoría de las veces (4) y siempre (5), que se localiza en los **Anexos tres y cinco** en las preguntas 2, 3, y 4, del punto **A. Perfil del administrador de RH**. Después de haber realizado la validez del instrumento, sólo se tomaron en cuenta las dimensiones de las variables, detalladas en la **Tabla 5-18** del capítulo cinco de este estudio. Se realizó un análisis de frecuencias del Ejecutivo de RH, por cada dimensión, iniciando con los **rasgos personales** y sólo se consideraron los que tuvieron un mayor porcentaje por escala, como se ejemplifica en la **Tabla 6 – 13**.

Tabla 6 –13
Resultados de análisis de % de frecuencias de la variable perfil del administrador de RH en su dimensión rasgos personales

Rasgos personales	La mayoría de las veces	Siempre
Tiene auto-confianza		48.0%
Es competente	54.34	
Toma en cuenta los valores humanos	46.12	
Es paciente	50.23	
Es preciso y firme en sus decisiones	62.6	

Fuente: Aportación de la autora.

✦ **Rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH**

Con la información obtenida de la **Tabla 6- 13**, se puede argumentar que en opinión del Ejecutivo de RH, los **rasgos personales** que predominan siempre en el administrador de RH son que tiene auto-confianza (56.6%), y la mayoría de las veces, es competente (54.3%), toma en cuenta los valores humanos (46.12%), es paciente (50.2%) y es preciso y firme en sus decisiones (62.6%).

Al igual que el procedimiento previo, se realizó un análisis de frecuencias del Ejecutivo de RH, en la dimensión de **competencias cognitivas**. En los resultados obtenidos, se pueden observar que la mayoría de las veces el administrador tiene un pensamiento analítico (53.4%), un pensamiento crítico de sus funciones (55.3%), cuenta con habilidades para solucionar problemas (57.1%), así como habilidades directivas (59.4%), es eficiente en el uso de la información y análisis de datos (48.9%), tiene habilidades como creador de entornos de sociabilidad (46.1%), conocimiento de la cultura organizacional (51.1%), de la estrategia del negocio (51.1%) y habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos (43.8%).

Se realizó un análisis de frecuencias del Ejecutivo de RH, en la dimensión de **competencias conductuales**. En opinión del Ejecutivo, los administradores de RH, la mayoría de las veces: planean funciones a mediano y largo plazos (47.5%), ejercen buena comunicación hacia el personal (47.95%), hacen trabajo en equipo (Cond6), generan un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas y son reconocidos como líderes del personal (50.7%), guían a sus compañeros y subordinados (55.7%), motivan a su personal (48.9%), delegan funciones (50.7%), cooperan con el personal (52.1%), son tolerantes en las situaciones críticas (56.6%) y con alto grado de realización (60.3%).

Por último, se realizó un análisis de frecuencias, del Ejecutivo de RH, en la dimensión de **competencias técnicas**. En los resultados se puede observar que el

administrador de RH la mayoría de las veces: tiene conocimiento de las leyes laborales (39.3%), conocimiento de las novedades informáticas (42.01%) conocimiento del idioma inglés (47.03%), tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área (46.1%), se mantiene actualizado (39.7%), tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente (49.8%), mantiene un alto involucramiento de la función de recursos humanos a la estrategia del negocio (41.10%) y regularmente tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas (29.7%).

d) Resultados para identificar las Fases de evolución de la gestión de recursos humanos

Para identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, se tomó en cuenta al órgano especializado de la función de RH, en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y relación laboral; la organización del órgano especializado de RH y las prácticas de administración de RH, como se muestran a continuación:

↓ **Variable: Órgano especializado. Dimensiones: concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y relación laboral.**

Para identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, se tomaron en cuenta, las formas cómo el administrador de RH concibe al hombre, la orientación que le da al personal, la percepción que tiene del personal y la relación laboral que predomina; para ello, primeramente se fundamentaron las características de las fases de evolución en el capítulo dos y en el capítulo tres y se elaboró un instrumento que al mismo tiempo indicara cada una de las dimensiones previamente señaladas, además permitiera la identificación de cada fase de evolución, por lo que cada una de las afirmaciones corresponden a una fase de evolución de la gestión en particular: administrativa (1), de gestión (2), de desarrollo (3), estratégica (4), por competencias (5) y gestión del conocimiento (6).

Para medir los resultados se capturaron todas las respuestas, eligiendo de cada afirmación, la que había sido evaluada con el número seis, primeramente se realizó un análisis de frecuencias por afirmación, obteniendo los resultados que se describen en la **Tabla 6-14**.

Tabla 6 – 14
Resultados de análisis de frecuencias de las concepciones del hombre, orientación, percepción y relación laboral del Ejecutivo de RH

Dimensión	1 (%) Administrativa	2 (%) Gestión	3 (%) Desarrollo	4 (%) Estratégica	5 (%) Competencias	6 (%) Conocimiento
Concepciones del hombre	7.76	12.79	5.48	20.09	14.61	39.27
Orientación del personal	6.39	3.20	42.92	24.66	16.89	5.94
Percepción del personal	13.24	10.50	24.66	12.79	4.11	34.70
Relación Laboral	5.48	5.02	23.74	44.29	9.13	12.33

Fuente: Aportación de la autora

Estos resultados de frecuencias obtenidas de la **Tabla 6 – 14**, muestran que el Ejecutivo de RH **concibe al hombre**, principalmente como el talento clave para la empresa (39.27%), gestión del conocimiento; y la **orientación del personal** preponderante es hacia la eficiencia de la empresa (42.92%), fase de desarrollo; **percibe y valora** al personal predominantemente como que su talento y conocimiento integran el capital humano de la empresa (34.70%), gestión del conocimiento, y la **relación laboral** que destaca es hacia el cumplimiento de los objetivos, con base en la estrategia del negocio (44.29%), gestión estratégica de RH.

Fue necesario realizar un análisis de correlación para identificar de sus rasgos y competencias, cuáles tienen mayor relación con el grado de concepción del hombre, orientación, percepción y relación laboral; obteniendo los siguientes resultados: el principal rasgo que tiene relación con la **concepción que tiene del hombre** es que toma en cuenta los valores humanos y de sus competencias técnicas la habilidad para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente. Con respecto a la **orientación** que les da a los empleados, las competencias cognitivas que tienen

relación, son: su pensamiento analítico, conocimiento de la cultura organizacional, la eficiencia en el uso de información y análisis de datos; de sus competencias conductuales, son: que planea funciones a mediano y largo plazos, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas, y es reconocido como líder, cooperando con el personal; y de sus competencias técnicas: que tiene conocimiento de las leyes laborales, conocimiento de las novedades informáticas, de administración general, habilidades técnicas y estratégicas de su área, se mantiene actualizado, con habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente y un alto involucramiento en la estrategia del negocio.

En los resultados de la **percepción** que tiene del personal, tiene relación con: sus competencias conductuales de su pensamiento analítico, conocimiento de la estrategia del negocio, y las competencias técnicas de que tiene conocimiento de las leyes laborales, se mantiene actualizado, y tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente. Y en las competencias que tienen relación con las **relaciones laborales** son: la eficiencia en el uso de información y análisis de datos, la planeación de sus funciones a mediano y largo plazos, el conocimiento de las leyes laborales, que se mantiene actualizado, que tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente y por último que mantiene un alto involucramiento de la función de recursos humanos a la estrategia del negocio.

Para identificar la fase de evolución de la empresa, el procedimiento que se siguió fue a través del cálculo de promedios por dimensión y se consideró el rango establecido por fase de evolución, como a continuación se detalla:

Fase	Rango
Administrativa	1 – 1.83
Gestión	1.84 – 2.67
Desarrollo	2.68 – 3.51
Estratégica	3.52 - 4.35
Competencias	4.36 – 5. 19
Conocimiento	5.20 a 6

Con los resultados obtenidos por promedios, se puede argumentar que en opinión del Ejecutivo, la **concepción del hombre** predomina la fase de gestión por competencias (4.39), pues concibe al personal con características de desempeño superior. En relación a la **orientación de la empresa** (3.6), orienta al personal hacia la estrategia del negocio; la **percepción del personal** (3.88), es como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa, **y la relación laboral** (3.84), predomina la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos, con base en la estrategia del negocio, es decir predomina la gestión estratégica de recursos humanos, mismos que se pueden observar en la **Figura 6 - 1**, que se presentan junto al análisis de las prácticas de administración de RH.

- ↓ **Variable: Órgano especializado de la gestión de RH, Organización del área de RH. Dimensiones: nivel jerárquico, autoridad, edad, denominaciones, ¿quién realiza la función? E identificación de la fase de evolución de la gestión de RH**

En el caso de la organización del área de RH, se recabaron los datos a través de la entrevista semi – estructurada (**Anexo cuatro**); sin embargo la matriz de criterios de clasificación (**Anexo seis**), para identificar la fase de evolución de la gestión de RH, no está muy definida la fase de evolución, ya que en la misma fase pueden retomarse dos niveles jerárquicos distintos, dos denominaciones, entre otros aspectos. Por lo que se analizó desde el punto de vista de conocer si la organización del área de RH tiene relación con las fases de evolución, tomando como referencia la variable NUMFAS2, que es la integración de los promedios de las concepciones del hombre, la orientación, la percepción y la relación laboral, así como las prácticas de administración de RH que se llevan a cabo en las empresas. Para ello, se realizó un análisis Cross-Tabs, de las cinco dimensiones de la variable: nivel jerárquico (ORGRH1), autoridad del departamento (ORGRH2), edad del Departamento (ORGRH3), denominaciones del Departamento de RH (ORGRH41), ¿Quién realiza la función? (ORGRH51). En este caso se presentan los resultados de la Prueba X^2 realizada por cada una de las dimensiones previamente mencionadas, y se presentan en la **Tabla 6 – 15**

Tabla 6 - 15

Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: fase de evolución de la gestión de RH(NUMFAS2), nivel jerárquico, autoridad, edad, denominaciones y ¿quién realiza la función? de la organización de RH

Organización del Área de RH	Prueba X^2	Gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Nivel jerárquico	86.935197	20	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Autoridad del Departamento	111.472212	20	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Edad del Departamento	123.094967	30	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Denominaciones del Depto.	125.574041	15	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
¿Quién realiza la función?	154.590637	25	0.000000	Rechaza	Están relacionadas

Resultados donde $p < 0.05$. Fuente: Aportación de la autora

Con los resultados de la prueba X^2 , se puede argumentar que la organización del área de RH tiene relación y permite identificar la o las fases de evolución en que se encuentran las empresas. Así, los resultados de las Tablas Cruzadas o Cross – Tabs, indican que **del nivel jerárquico** de 219 Ejecutivos de RH, el 0.9% son empleados, el 1.4% tiene el nivel operativo, el 39.27% son de nivel intermedio o ejecutivo, el 12.33% son de nivel directivo, el 46.1% son dueños de sus empresas. Los indicadores del 46.1% de los dueños y el 0.9% de empleados, reflejan que son empresas que no tienen un departamento específico de RH. Cuando los que **realizan la función** son empleados únicamente, se identifican en la fase de gestión de RH, si el área se encuentra en el nivel operativo se identifica con un 33.3% igual participación en las fases de gestión, de desarrollo y estratégica. Si el área se encuentra en el nivel intermedio o ejecutivo, el 44.2% se identifica en la fase Estratégica, el 30.2% en desarrollo. Si en el área de RH, se localiza en el nivel directivo, el 40.7% se identifica en la fase estratégica; en cambio, si no se tiene área y son dueños del negocio, el 53.5% se identifica en la fase de gestión y el 36.6% en la fase de desarrollo.

En relación a la **autoridad del Departamento**, el 20.1% ejerce autoridad lineal, el 22.8% ejerce autoridad lineal - asesora (staff), el 14.61% autoridad lineal – funcional, y el 41.10% recayó en la categoría de otros. De los que ejercen autoridad lineal, el 41.3% se identifica en la fase de desarrollo; de los que ejercen autoridad lineal – asesora o Staff, el 52.0% se identifica en la fase estratégica; de igual manera los que

ejercen autoridad lineal – funcional, el 46.9% se identifica en la fase estratégica y se detecta una tendencia hacia la gestión por competencias 25.0%; y de los que están en la categoría de otros, el 57.8% se identifican en la fase de gestión.

En el análisis de Cross – Tabs de la **edad del departamento** de RH y la fase de evolución de la gestión, se puede argumentar que el 17.4% tiene cinco años o menos, el 14.2%, de seis a 10 años; el 10% de 11 a 15 años; el 3.2% de 16 a 20 años; el 4.1% de 21 a 25 años y el 5.9% de 26 años o más, todos ellos se identifican en la fase estratégica. Sin embargo del 45.2% que no tiene Departamento de RH, pero que ejercen funciones, el 50.6% se identifica en la fase de gestión.

Al analizar las **denominaciones del área** de RH, se obtuvo como resultados que el 5.48% no tiene denominación; el 42.5% es el dueño del negocio; el 17.4% son denominaciones de áreas distintas de RH y el 34.7% son denominaciones del área de RH. De lo anterior se desprende que cuando no tienen denominación las áreas, el 50.0% se identifica en la fase de desarrollo; si es el dueño del negocio, el 58.1% se identifica en la fase de gestión; si son áreas distintas de RH, realizando funciones de administración de RH, el 39.5% recae en la fase de desarrollo y con igual porcentaje en la fase estratégica, y se identifica que las que tienen denominaciones del área de RH, se identifican en la fase estratégica el 51.3% y se tiene tendencia a la fase de gestión por competencias el 21.1%.

En el análisis de **¿quién realiza la función?**, se observó que cuando la realiza un departamento distinto de RH (19.6%), el 44.2% se identifica en la fase estratégica. Si la realiza una persona específica de RH, el 45.0% en fase de desarrollo y el 45.0% en la fase estratégica, si es un departamento específico de RH (2.7%), el 50.0% de ellos se ubican en la fase estratégica, si es en una dirección específica de RH (17.4%), el 44.7% se ubican en la fase estratégica y si es en una Gerencia específica de RH (7.8%) se identifican en la fase estratégica el 47.1%, el 35.3% en la fase de gestión por competencias y el 11.8% en la fase de gestión del conocimiento. Sin embargo, cuando quien realiza la función recae en la categoría de dueño del

negocio, el 57.9% se identifica en la fase de gestión y el 37.9% en la de desarrollo. Con base en estos resultados y las características del órgano especializado presentadas en el capítulo tres de este documento, se realiza la propuesta para identificar la fase de evolución de la gestión de recursos humanos, a través de la organización del área de RH, que se presenta en las conclusiones de este documento, en el capítulo siete.

✦ **Variable Órgano especializado en su dimensión: prácticas de la administración de RH (28) e identificación de la fase de evolución de la gestión de RH**

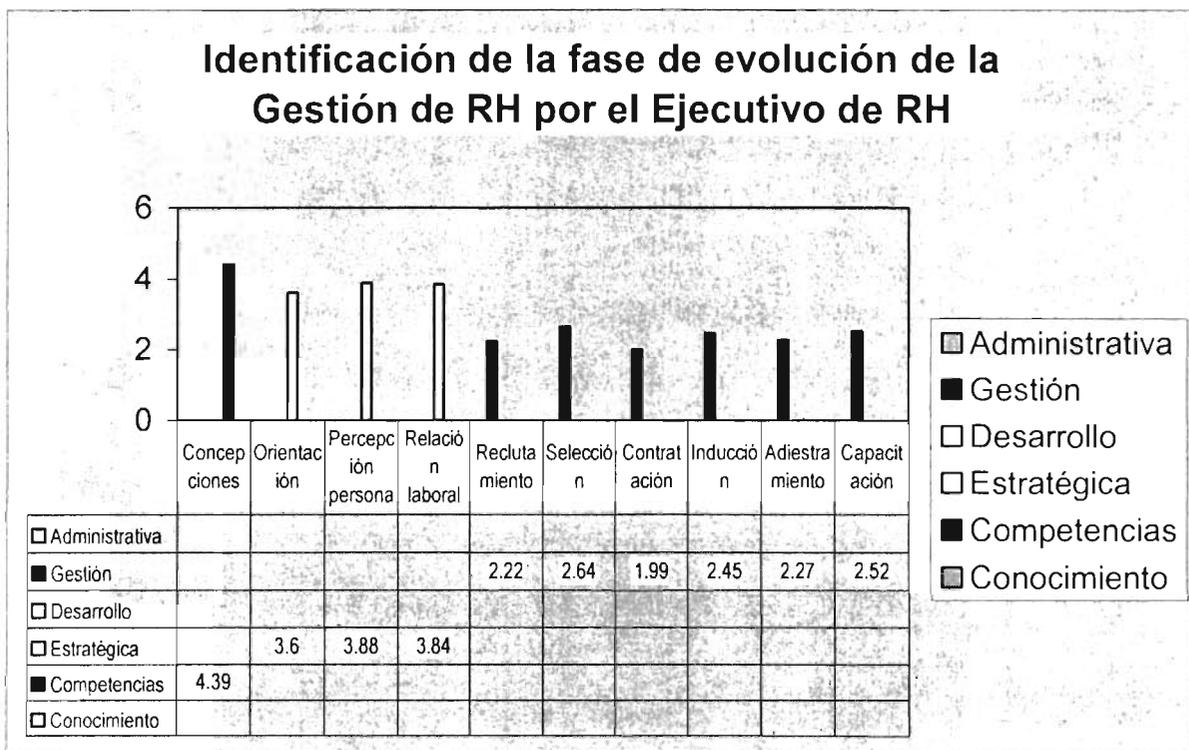
En relación a las **prácticas de la administración de RH**, se tomó en cuenta la entrevista semi – estructurada (**Anexo cuatro**), y la matriz de criterios de clasificación (**Anexo seis**), para identificar las prácticas que llevan a cabo en las empresas y la fase de evolución de la gestión de RH, datos que se obtuvieron únicamente a través del Ejecutivo de RH en el instrumento de la entrevista, en la parte de las prácticas, se integró con una matriz de 28 prácticas por seis fases de evolución de la gestión: administrativa (1), de gestión (2), desarrollo (3), estratégica (4), gestión por competencias (5) y gestión del conocimiento (6), véase **Anexo cuatro**, en el punto **D. Prácticas de ARH - Matriz de criterios de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos**. Y para el colaborador se consideró el cuestionario en escala de Likert de cinco puntos que identifica la frecuencia con que se llevan a cabo las prácticas de RH, y se localiza en el **Anexo cinco**, como **Prácticas de ARH – Escala de Likert**.

Con la finalidad de identificar la o las fases de evolución en que se localizan cada una de las 28 prácticas de recursos humanos, se hicieron dos tipos de análisis: el primero fue obteniendo el promedio por práctica de recursos humanos y el segundo obteniendo el promedio por empresa tomando en cuenta las 28 prácticas de administración de recursos humanos. Una vez obtenido el promedio en cada uno de los análisis, y con base al rango definido previamente para identificación de cada una

de las fases de evolución, se procedió a la identificación de las mismas, siendo presentados los resultados en las **Figuras 6 – 1, 6 – 2 y 6 – 3**.

El Ejecutivo de RH, opina que las prácticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento, y capacitación se agrupan en la fase de gestión (**rango de 1.84 – 2.67**), como se grafican en la **Figura 6 – 1**.

Figura 6 – 1
Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH para identificar la fase de evolución de la gestión de RH

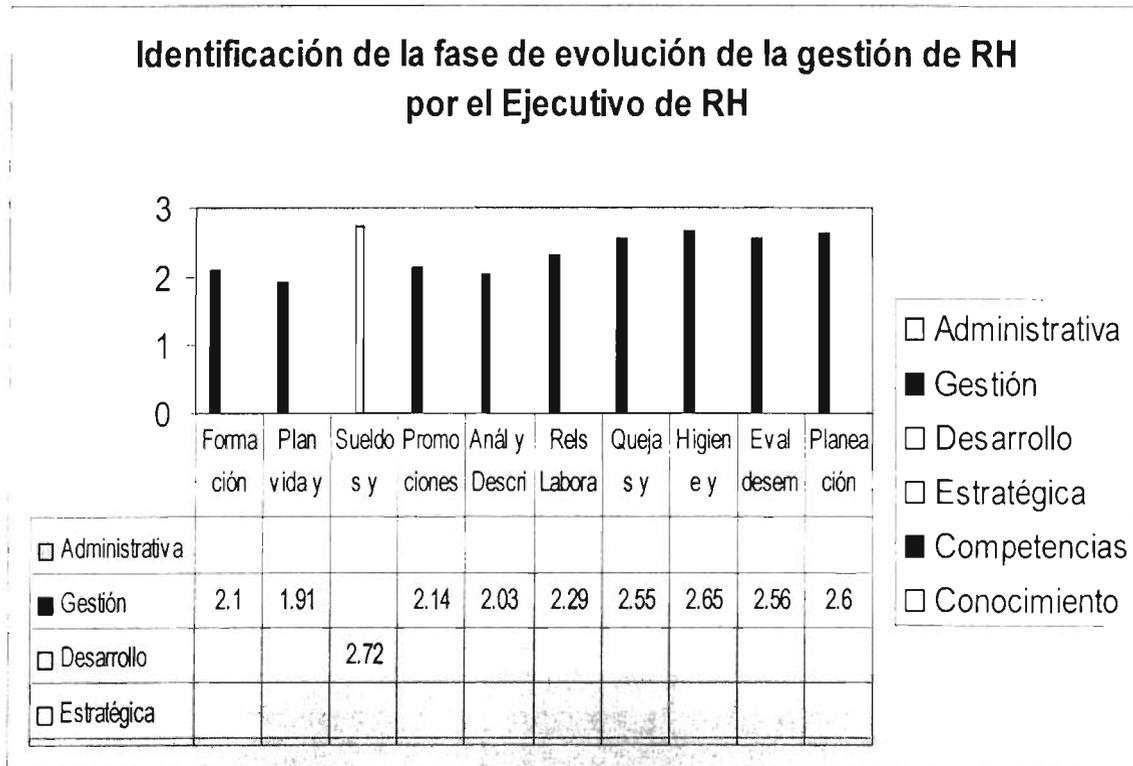


F

Fuente: Aportación de la autora

En la **Figura 6 - 2**, el Ejecutivo opina que las prácticas de formación del personal, plan de vida, promociones, análisis y descripción de cargos, relaciones laborales, quejas y sugerencias, evaluación del desempeño y planeación de recursos humanos alcanzan una evolución apenas en la fase de gestión (**rango 1.84 – 2.67**), y únicamente la práctica de sueldos y salarios se identifica en la fase de desarrollo (**rango 2.68 – 3.51**).

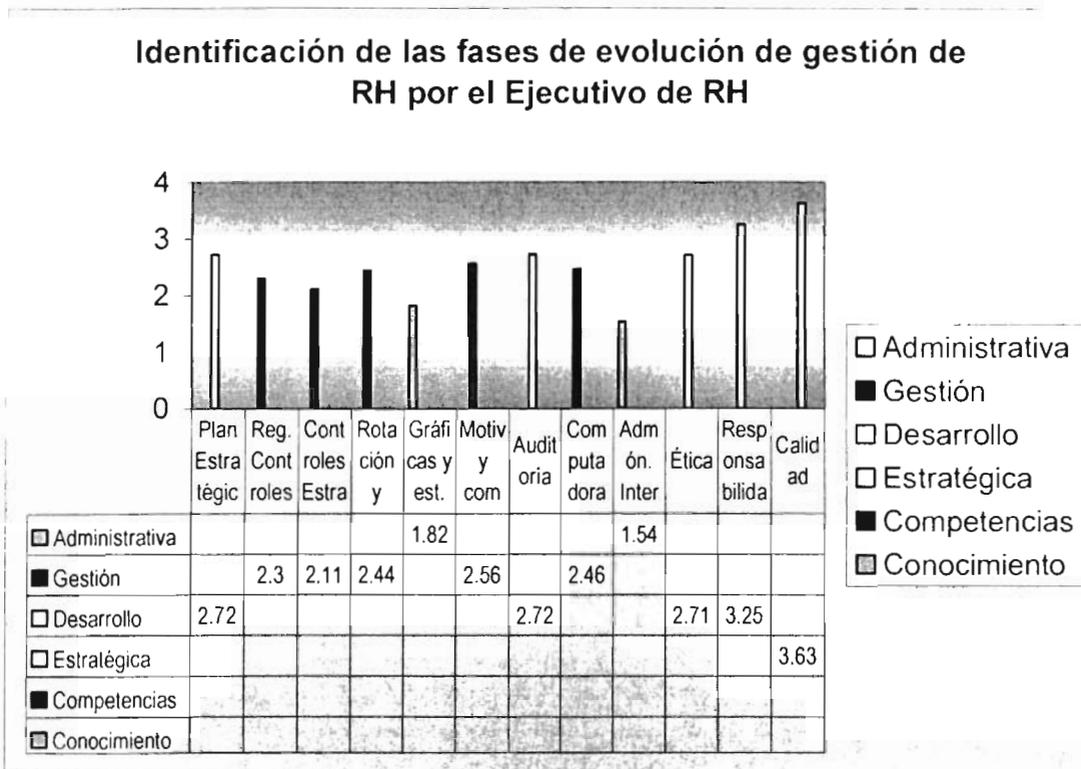
Figura 6 – 2
Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH, para
identificar la fase de evolución de la gestión de RH



Fuente: Aportación de la autora

En la **Figura 6 – 3**, se muestran dos prácticas en la fase administrativa (**rango 1 – 1.83**) que son: el uso de gráficas y estadísticas y administración internacional de RH, en la fase de gestión (**rango 1.84-2.67**), las prácticas de registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación, motivación y comunicación, uso de computadora como herramienta de control; en la fase de desarrollo (**rango 2.68 – 3.51**), las prácticas de planeación estratégica, auditoría, ética y responsabilidad social y por último en la fase estratégica (**rango 3.52 – 4.35**) sólo la práctica de programas de calidad.

Figura 6 – 3
Resultados de los promedios obtenidos de las prácticas de ARH, para identificar la fase de evolución de la gestión de RH



Fuente: Aportación de la autora

Para conocer la frecuencia y porcentaje de empresas por fase de evolución, primeramente, se obtuvo el promedio de las fases con base a las concepciones del hombre, la orientación, la percepción del personal y las relaciones laborales. En segundo término se obtuvo el promedio de las fases con base a las prácticas de administración de RH. En tercer lugar se obtuvo el promedio global y con base al rango definido para cada fase, se realizó por último un análisis de frecuencias, mismo que se detalla en la **Tabla 6 – 16**.

Tabla 6 – 16
Resultados de análisis de frecuencias del total de empresas por fase de evolución de la gestión de RH

Fase de Evolución de la gestión de RH		
Fase de evolución	Cantidad de empresas Por Fase	Porcentaje de empresas
Administrativa	3	1.4
Gestión	69	31.5
Desarrollo	71	32.4
Estratégica	57	26.0
Por competencias	17	7.8
Gestión del conocimiento	2	0.91
Total	219	100%

Fuente: Aportación de la autora

El mayor número de empresas en un 32.4% se encuentra en la **fase de desarrollo**, y le sigue con el 31.5% de empresas que se encuentran en la **fase de gestión**, el 26% en **estratégica** y el 7.8% en **gestión por competencias**. La información contenida en la **Tabla 6 – 16**, permite argumentar que se está incursionando en la gestión del conocimiento (0.91%) y que va disminuyendo la gestión administrativa (1.4%).

e) Resultados de la variable “Desempeño organizacional”

La variable “desempeño organizacional” integra las dimensiones: crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad de sus productos, rentabilidad y costos de inventario. Se realizó un análisis de frecuencias por cada una de las dimensiones de la variable “Desempeño organizacional” y se ejemplifica el procedimiento en la **Tabla 6 – 17** donde se integró la información proporcionada por el Ejecutivo de RH.

Tabla 6 – 17
Análisis de frecuencias de la variable desempeño organizacional dimensión “crecimiento en ventas”

Desempeño organizacional Indicadores	Frecuencia	Porcentaje %
	Ejecutivo RH	
Crecimiento en ventas		
Mayores	49	22.4
Ligeramente mayores	55	25.1
Iguales	28	12.8

Ligeramente menores	34	15.5
Menores	50	22.8
Desconoce	2	.9
No aplica	1	.5
TOTAL	219	100

Continuación de la Tabla 6 – 17. Fuente: Aportación de la autora

Los resultados obtenidos de cada dimensión, en el caso de **crecimiento en ventas** arrojan la opinión de los 219 Ejecutivos de RH, de los cuales, el 25.1% opina que en comparación con el año anterior, las ventas fueron ligeramente mayores a mayores, el 22.4%; sin embargo, el 22.8% indicó que fueron menores. En relación al **volumen de producción**, el 25.1% de los Ejecutivos opinó que ligeramente ha incrementado, siguiendo en importancia la opinión de que ha incrementado con un 22.4% y en un menor porcentaje (21%), que ha disminuido.

El 45.2% de los Ejecutivos de RH, opina que la **imagen pública** ha sido mejor en este tiempo que en el año anterior y en un 27.4% que fue ligeramente mejor.

En relación con la **participación en el mercado**, el 34.7% de los encuestados opinó que ha incrementado ligeramente, mientras que un 33.8% mencionó que ha incrementado. En cuanto a la **calidad de los productos** que ofrecen, el 61.2% de los Ejecutivos de RH, opinó que fueron de mayor calidad. Y con relación a la **rentabilidad** de la organización, la información permite observar que el 29.7% indicó que ligeramente ha incrementado y el 28.8% que permanece igual.

Con referencia a los **costos de inventario**, el 30.6% de los Ejecutivos señaló que permanece igual y el 27.4% que ligeramente ha disminuido.

6.4. Planteamiento de hipótesis estadísticas

A continuación se detallan los planteamientos de hipótesis estadísticas que se van a analizar en el punto 6.5 de este documento, mismas que se presentan por orden de las Hipótesis planteadas en el capítulo cuatro, del modelo particular conceptual y

posteriormente se detalla el estadístico de prueba y los criterios de decisión de los análisis Cross - Tabs, ANOVA y matriz de correlación.

a) Planteamiento de las hipótesis estadísticas

En la **hipótesis H1**, se establecieron tres tipos de análisis, el Cross – Tabs, el ANOVA y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ Cross – Tabs H1:

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH.

H1: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH.

Donde las características demográficas son las variables nominales y ordinales: Demog1 = género, Demog2 = edad del ejecutivo, Demog3 = escolaridad máxima, Demog41 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto, Demog7 = antigüedad en la empresa y Demog8 = antigüedad en el puesto. Y las fases de evolución de la gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2.

↓ ANOVA H1:

Ho: No existe una diferencia significativa positiva de medias, entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH.

H1: Existe una diferencia estadísticamente significativa positiva de medias, entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH.

Donde las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto. Y las fases de evolución de la gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2.

↓ **Correlación H1:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH

H1: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH

Donde las características demográficas son las variables categóricas ordinales: Demog2 = edad, Demog3 = escolaridad máxima, Demog41 = carrera, Demog7 = antigüedad en la empresa y Demog8 = antigüedad en el puesto; los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, integradas en la variable Ejecutivo. Y las fases de evolución: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2. También se realizó un análisis de correlación con base a cada uno de los rasgos y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas para identificar en forma independiente cuáles son las que tienen mayor relación con las fases de evolución, con base a la **Tabla 5 – 18**.

En la **hipótesis H2**, se definieron tres tipos de análisis, el Cross – Tabs, el ANOVA y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ **Cross – Tabs H2:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa entre contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

H2: Existe una relación estadísticamente significativa entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas nominales y ordinales: Contex1 = giro de la empresa, Contex2 = tamaño de la empresa, Contex3 = edad de la empresa, Contex4 = mercado/servicios que atiende/ proporciona, Contex5 = origen de capital, Contex6 = complejidad del producto / servicio , Contex7 = posición del mercado, Contex8 = enfoque competitivo, Contex9 = tecnología de la empresa y Contex10 = enfoque organizativo y las fases de evolución de la gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2.

↓ **ANOVA H2:**

Ho: No existe una diferencia significativa de medias, entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

H2: Existe una diferencia estadísticamente significativa de medias, entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas nominales: Contex1 = giro de la empresa, Contex5 = origen de capital, Contex8 = enfoque competitivo, y Contex10 = enfoque organizativo. Y las fases de evolución de la

gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2.

↓ **Correlación H2:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH

H2: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Contex2 = tamaño de la empresa, Contex3 = edad de la empresa, Contex4 = mercado / servicios que atiende / proporciona, Contex6 = complejidad del producto / servicio, Contex7 = posición del mercado y Contex91 = tecnología de la empresa. Y las fases de evolución: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2.

En la **hipótesis H3**, se definieron dos tipos de análisis, el Cross – Tabs y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ **Cross-Tabs H3:**

Ho: Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento no tienen una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional.

H3: Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional.

Donde las fases de evolución de la gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2. Y el desempeño organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Desemp1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4 = participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad y Desemp7 = costos de inventario.

↓ **Correlación H3:**

Ho: Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento no tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

H3: Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

Donde las fases de evolución de la gestión son: Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, integradas en la variable NUMFAS2. Y el desempeño organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Desemp1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4 = participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad y Desemp7 = costos de inventario.

En la **hipótesis H4**, se establecieron tres tipos de análisis, el Cross – Tabs, el ANOVA y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ **Cross-Tabs H4:**

Ho: No Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional

H4: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional

Donde las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demos41 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto, y el desempeño organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Desemp1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4 = participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad y Desemp7 = costos de inventario.

↓ ANOVA H4

Ho: No existe una diferencia significativa de medias, entre las características demográficas del administrador de RH con el desempeño organizacional

H4: Existe una diferencia estadísticamente significativa de medias, entre las características demográficas del administrador de RH con el desempeño organizacional.

Las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demos41 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto; y las variables de desempeño son: Demsep1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4= participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad, Desemp7 = costos de inventario.

↓ Correlación H4:

Ho: No Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional

H4: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional

Donde las características demográficas son las variables categóricas ordinales: Demog2 = edad, Demog3 = escolaridad máxima, Demog41 = carrera, Demog7 = antigüedad en la empresa y Demog8 = antigüedad en el puesto; los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, integradas en la variable Ejecutivo, y el desempeño organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Desemp1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4 = participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad y Desemp7 = costos de inventario.

En la **hipótesis H5**, se establecieron tres tipos de análisis, el Cross – Tabs, el ANOVA y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ **Cross-Tabs H5:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las prácticas de la administración de RH

H5: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas del perfil del administrador de RH con las prácticas de la administración de RH

Donde las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demog41 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto, y las prácticas de administración de recursos humanos, son: Practi1-Practi28, reclutamiento, selección, contratación y despido, inducción o integración, adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de

trabajo (análisis y descripción de puestos), relaciones laborales y negociaciones colectivas, procedimiento de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH, registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoría de RH, computadora como herramienta de control, administración internacional de RH, ética, responsabilidad social y programa de calidad.

↓ ANOVA H5

Ho: No existe una diferencia estadísticamente significativa positiva entre las medias de las características demográficas del perfil del administrador de RH con las prácticas de administración de RH.

H5: Existe una diferencia estadísticamente significativa positiva entre las medias de las características demográficas del perfil del administrador de RH con las prácticas de administración de RH.

Donde las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demog41 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto, y las prácticas de Administración de recursos humanos, son: Practi1-Practi28, reclutamiento, selección, contratación y despido, inducción o integración, adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo (análisis y descripción de puestos), relaciones laborales y negociaciones colectivas, procedimiento de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH, registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoría de RH, computadora como herramienta de control, administración internacional de RH, ética, responsabilidad social y programa de calidad.

↓ **Correlación H5:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las prácticas de la administración de RH

H5: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las prácticas de la administración de RH

Donde las características demográficas son las variables ordinales: Demog2 = edad, Demog3 = escolaridad máxima, Demog7 = antigüedad en la empresa, Demog8 = antigüedad en el puesto, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, integradas en la variable Ejecutivo, y las prácticas de administración de recursos humanos, son: Practi1-Practi28, reclutamiento, selección, contratación y despido, inducción o integración, adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo (análisis y descripción de puestos), relaciones laborales y negociaciones colectivas, procedimiento de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH, registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoría de RH, computadora como herramienta de control, administración internacional de RH, ética, responsabilidad social y programa de calidad.

En la **hipótesis H6**, se consideraron tres tipos de análisis, el Cross – Tabs, el ANOVA y la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de las hipótesis estadísticas que se tomaron en cuenta:

↓ Cross-Tabs H6:

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa entre contexto organizacional con las características demográficas del perfil del administrador de RH.

H6: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las características demográficas del perfil del administrador de RH.

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas nominales y ordinales: Contex1 = giro de la empresa, Contex2 = tamaño de la empresa, Contex3 = edad de la empresa, Contex4 = mercado/servicios que atiende/ proporciona, Contex5 = origen de capital, Contex6 = complejidad del producto / servicio , Contex7 = posición del mercado, Contex8 = enfoque competitivo, Contex9 = tecnología de la empresa y Contex10 = enfoque organizativo y las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demog2 = edad, Demog3 = escolaridad, Demog4 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto, Demog7 = antigüedad en la empresa y Demog8 = antigüedad en el puesto.

↓ ANOVA H6

Ho: No existe una diferencia estadísticamente significativa entre contexto organizacional con las características demográficas del perfil del administrador de RH.

H6: Existe una diferencia estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las características demográficas del perfil del administrador de RH.

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas nominales y ordinales: Contex1 = giro de la empresa, Contex5 = origen de capital, Contex8 = enfoque competitivo, y Contex10 = enfoque organizativo y las características demográficas son las variables nominales: Demog1 = género, Demog4 = carrera, Demog5 = ocupación previa, Demog6 = puesto,

↓ **Correlación H6:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa entre contexto organizacional con las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH.

H6: Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH.

Donde el contexto organizacional lo integran las variables categóricas nominales y ordinales: Contex2 = tamaño de la empresa, Contex3 = edad de la empresa, Contex4 = mercado/servicios que atiende/ proporciona, Contex6 = complejidad del producto / servicio , Contex7 = posición del mercado y Contex91 = tecnología de la empresa; y las características demográficas son las variables ordinales: Demog2 = edad, Demog3 = escolaridad máxima, Demog41= carrera, Demog7 = antigüedad en la empresa, Demog8 = antigüedad en el puesto, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, integradas en la variable Ejecutivo, y otra por cada uno de los rasgos y competencias con base en la **Tabla 5 - 18**, del capítulo cinco.

En la **hipótesis H7**, sólo se consideró el análisis con la matriz de correlación, y se presenta a continuación el planteamiento de la hipótesis estadística que se tomó en cuenta:

↓ **Correlación H7:**

Ho: No existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de administración de RH con el desempeño organizacional

H7: Existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas de administración de RH con el desempeño organizacional

Donde las prácticas de administración de recursos humanos, son: Practi1-Practi28, reclutamiento, selección, contratación y despido, inducción o integración, adiestramiento, capacitación y desarrollo, formación de personal, planeación de vida y carrera, administración de sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo (análisis y descripción de puestos), relaciones laborales y negociaciones colectivas, procedimiento de quejas, higiene y seguridad industrial, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH, registros y controles administrativos, controles estratégicos, índices de rotación y ausentismo, gráficas y estadísticas, motivación y comunicación del personal, auditoría de RH, computadora como herramienta de control, administración internacional de RH, ética, responsabilidad social y programa de calidad, y el desempeño organizacional lo integran las variables categóricas ordinales: Desemp1 = crecimiento en ventas, Desemp2 = volumen de producción, Desemp3 = imagen pública, Desemp4 = participación en el mercado, Desemp5 = calidad de sus productos, Desemp6 = rentabilidad y Desemp7 = costos de inventario.

b) Estadísticos de prueba y criterios de decisión de las hipótesis estadísticas

↓ Estadístico de prueba y criterio de decisión de Cross-Tabs

Estadístico de prueba: X^2 Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Criterio de decisión de la hipótesis: p (nivel de probabilidad o p value) $< \alpha 0.05$, se rechaza H_0 . Si $p > \alpha 0.05$, no se rechaza H_0 .

↓ Estadístico de prueba y criterio de decisión del ANOVA

Estadístico de prueba: F Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Criterio de decisión de la hipótesis: Si F (p nivel de probabilidad o p value) < 0.05 , se rechaza H_0 de igualdad de medias, y podrá concluirse que no todas las medias comparadas son iguales; en caso de que $F > 0.05$, no se rechaza H_0 y se podrá argumentar que los medias comparadas son iguales.

↓ **Estadístico de prueba y criterio de decisión de la Matriz de correlación**

Estadístico de prueba: Coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s)

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$ Nivel de confianza: 95%

Criterio de decisión de la hipótesis: Si $p < 0.05$ se rechaza la H_0 de no relación estadística, y se puede argumentar que las variables están correlacionadas; si $p > 0.05$ se acepta la H_0 de no relación estadística. Los valores de r_s cercanos a 1 indican una relación monótona creciente (incremento de una variable corresponde al incremento de otra) y los valores cercanos a -1 indican relación monótona decreciente (incrementos de una variable corresponden el decremento de la otra).

6.5. Resultados de pruebas de Hipótesis planteadas del modelo particular conceptual.

Las hipótesis que se plantean a continuación, establecen una “relación estadísticamente significativa” entre dos variables y se presume que la presencia de una de ellas implica necesariamente la presencia de la otra, aunque todavía no se pueda establecer la calidad de dicha relación: “lo que se puede sostener es que están relacionadas, pero no se puede afirmar que una determina a la otra” (Castañeda, De la Torre, Morán, y Lara 2003: 207).

El análisis de la información se llevó a cabo, dependiendo del tipo de variable, utilizando principalmente análisis Cross – Tabs, Análisis de varianza para diferencia de grupos y Correlación simple, como se indica en el punto 6.2, incisos a) y b) de este capítulo. Para la presentación de los análisis realizados y los resultados obtenidos, se integran los resultados por cada una de las hipótesis, iniciando por el enunciado de la misma, el tipo de análisis realizado a través de un ejemplo obtenido, las argumentaciones de los resultados y las conclusiones por cada una de las hipótesis, representadas por figuras.

a) Análisis y resultados de la Hipótesis 1 (H1)

H1 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH

↓ Análisis Cross –Tabs (Tabulación cruzada) (H1)

Se realizó un análisis de tabulación cruzada (Cross – Tabs), entre las dimensiones de las variables categóricas nominales y ordinales demográficas del perfil del administrador de RH y la variable concentradora que identifica la fase de evolución de la gestión de RH: NUMFAS2, aplicando la prueba χ^2 , los resultados se muestran en la **Tabla 6 – 18**.

Tabla 6 - 18
Resultados de la prueba χ^2 del análisis Cross – Tabs: género, ocupación previa y puesto con la fase de gestión de RH - NUMFAS2 – (H1)

Fase de Evolución de la gestión de RH	Prueba χ^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Demog1-género	38.620738	5	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog2 – Edad del Ejecutivo	19.706134	20	0.476442	Acepta	Independientes
Demog3 – Escolaridad máxima	77.686781	30	0.000004	Rechaza	Están relacionadas
Demos 41 - Carrera	75.507687	20	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demos 5 – Ocupación previa	94.348643	40	0.000003	Rechaza	Están relacionadas
Demog6 – Puesto	110.280238	35	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7 – Antigüedad en la empresa	56.945140	30	0.002123	Rechaza	Están relacionadas
Demog8 – Antigüedad en el puesto	66.538924	30	0.000139	Rechaza	Están relacionadas

$p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

Los resultados de la **Tabla 6 – 18**, muestran evidencia significativa de que la variable concentradora de la **fase de evolución está relacionada significativa-mente con las características demográficas el perfil del administrador de RH**. La relación significativa, en el análisis Cross- Tabs, género – fase de evolución, se observa que

del 37% entrevistados del género masculino, el 46.9% se encuentra en la fase estratégica, siguiendo en importancia con el 21.0% en la fase de desarrollo; sin embargo, del 63% del género femenino, se obtiene que el 39.9% de los Ejecutivos ejercen en la fase de gestión y el 39.1% en la de desarrollo.

En relación a la edad del Ejecutivo, de 18 a 30 años, el 42.3% se identifica en la fase estratégica; de 31 a 40 años, el 36.9% se identifica en la fase estratégica; de 41 a 50 años, el 40.0% se localiza en la fase de desarrollo; de 51 a 60 años, el 40.0% en la fase de desarrollo y por último de 61 años en adelante, el 50.0% se enmarcan en la fase estratégica.

Respecto a la escolaridad máxima del Ejecutivo de RH, se puede señalar que los que no tienen educación formal, el 100% se ubica en la fase de desarrollo; de los que tienen educación primaria, el 55.6% en la fase de desarrollo, los que tienen educación secundaria y preparatoria, en la fase de gestión, los de nivel licenciatura, el 42.2% en la fase estratégica; los de maestría, el 57.1% en la fase estratégica y los de la categoría de otros, el 54.5% en la fase de desarrollo.

El análisis Cross-Tabs, carrera – fase de evolución, los resultados, indican que el 33.3% de los que Ejecutivos que no tienen carrera, el 47.9% está ubicado en la fase de gestión y el 38.4% de ellos, en la fase de desarrollo; del 23.3% de los Ejecutivos que tienen otras profesiones y carreras técnicas, el 41.2% se ubica en la fase de gestión y el 37.3% en la de desarrollo; en cambio, del 6.8% de los Ejecutivos que tienen carrera de ingeniería, el 46.7% se ubica en la fase estratégica y el 33.3% en la fase de gestión; y cuando los Ejecutivos tienen carreras afines a la administración (13.7%), el 40.0% se ubica en la fase de desarrollo y el 36.7% en la fase estratégica; y por último los Ejecutivos que tienen carreras de administración (22.8%), el 46.0% se encuentra en la fase estratégica y el 22.0% en la fase de gestión por competencias. Con ello se puede argumentar que los Ejecutivos de RH que tengan carreras de administración o afines a administración, ejercen mayor fase de

evolución de la gestión que los que no tienen especialidad o de otras carreras distintas a administración.

Del total de 219 Ejecutivos de RH, en la ocupación previa se identificó que el 13.2% fueron dueños, el 10.5% ejercían como Gerentes, el 15.1% como Jefes de Departamento, el 5.0% como Jefes de Oficina o Sección, el 34.2% como empleados, el 2.7% como trabajadores calificados, el 1.4% era su primer empleo, el 15.5% estaban desempleados y el 2.3% en otra ocupación. De lo anterior se desprende que del 13.2% de los dueños el 44.8% se encuentran en la fase de desarrollo; del 10.5%, el 43.5% de los que fueron Gerentes, ejercen sus funciones en la fase estratégica. Del 15.1% que previamente fueron Jefes de Departamento, el 54.5% aplican funciones de ARH en la fase Estratégica. Del 34.2% que previamente habían sido empleados, el 38.7% ejercen funciones de ARH en la fase de desarrollo. Del 15.5% que estaban desempleados, el 67.6% ejercen funciones de ARH en la fase de gestión. Con estos resultados se puede argumentar que el impacto de la ocupación previa del Ejecutivo, tiene repercusiones en la fase de evolución de la administración de RH, cuando tiene experiencia como Gerentes y Jefe de Departamento es mayor la aplicación en una fase superior de gestión, que los que estaban desempleados o era su primer empleo.

Del total de 219 Ejecutivos, el 1.4% tiene el puesto de Director de RH, el 12.8% de Gerente de RH, el 9.1% de Jefe de RH, el 6.8% de Jefe de Personal, el 0.05% de Jefe de relaciones industriales, el 0.9% de Coordinador de capacitación, el 2.7% de asistente de RH, y el 65.3% de otros puestos. De lo anterior se puede soportar que el 66.7% de los directores de RH, el 39.3% de los gerentes de RH, el 50% de los Jefes de Departamento de RH, el 26.7% de los Jefes de Personal, el 100% de los Jefes de Relaciones Industriales y el 100% de los coordinadores de capacitación, así como el 66.7% de los asistentes de RH, aplican la fase estratégica; sin embargo se observa que el 32.4% de otros puestos aplican la fase de desarrollo. Con este resultado se puede argumentar que los puestos específicos de RH, realizan sus prácticas y

funciones de ARH en la fase estratégica que otros que no lo tienen, que realizan sus funciones en fases inferiores.

En relación a la antigüedad en la empresa del Ejecutivo, el 40.3% de 5 años o menos se ubica en la fase de gestión. De 6 a 10 años, el 42.0% en la fase de desarrollo; de 11 a 15 años, el 53.8% en la de desarrollo; de 16 a 20 años, el 40.0% en la fase de gestión; de 21 a 25 años, con el mismo porcentaje 33.3% se identifican en las fases de gestión, desarrollo y estratégica; de 26 a 30 años, con el mismo porcentaje 50.0% se ubican en la fase de desarrollo y la de gestión por competencias; y por último, de 31 a 35 años, con igual porcentaje 50%, se ubican en la gestión estratégica y la gestión por competencias. Hay evidencias de que a menor antigüedad, menor fase de evolución de la gestión de RH, y conforme se va incrementando su antigüedad en la empresa, va predominando en una fase de gestión más sofisticada.

Los resultados de la antigüedad en el puesto del Ejecutivo de RH, muestran que de 5 años o menos, el 36.9% se ubica en la fase de gestión; de 6 a 10 años, el 57.1% en la fase de desarrollo; de 11 a 15 años de antigüedad, con igual porcentaje 36.4% se ubican en la fase de desarrollo y de gestión por competencias; de 16 a 20 años, el 50% en la fase de gestión, de 21 a 25 años, con igual porcentaje 33.3% se identifican en las fases de gestión, desarrollo y estratégica, de 26 a 30 años, el 100% se identifica en la fase de desarrollo y por último de 31 a 35 años, el 100% en la fase estratégica. Se puede observar cierta evidencia, pero aún no bien definida, de que a menor antigüedad en el puesto, se ubican en la fase de gestión, desarrollo y a mayor antigüedad se observa cierta tendencia de mejora en las fases, sin embargo sólo hasta la fase estratégica.

↓ Análisis de varianza (ANOVA) H1

Conociendo la relación significativa entre las características demográficas y las fases de evolución de la gestión de RH, se realizó el análisis de varianza con las

variables demográficas del perfil del administrador de RH y la variable concentradora de identificación de la fase de evolución de la gestión de recursos humanos, con base al rango establecido en la variable NUMFAS2, para identificar las diferencias significativas entre grupos. Los resultados se muestran en la **Tabla 6 – 19**, el género con las fases de evolución, en la **Tabla 6 -20**, la ocupación previa y en la **Tabla 6 – 21**, el puesto y las fases de evolución.

Tabla 6 - 19
Análisis de varianza entre el género (Demog1) del perfil demográfico del administrador de RH con fases de evolución de la gestión de RH (H1)

VARIABLE	Nivel Probabilidad	Demog1- Género	
		Masculino (1)	Femenino (2)
Fases de evolución de la gestión de RH			
NUMFAS2 (Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias, y conocimiento).	0.000000*	3.580247**	2.76087**
		2***	1***

Fuente: Aportación de la autora

* Significativa a alpha = 0.05

** Media del género del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con base en la fase de evolución de la GRH. Menor promedio, menor valor; mayor promedio, mayor valor.

*** Indica con que la fase de evolución de la gestión de RH de la empresa es significativamente diferente al género del Ejecutivo de RH

Los resultados de la **Tabla 6 – 19**, al igual que en el análisis Cross-Tabs, muestran un menor promedio de prácticas por fase y número de fase lo que marca la diferencia significativa del grupo uno (género masculino) con el grupo dos (femenino).

Tabla 6 - 20
Análisis de Varianza entre la ocupación previa del Perfil demográfico (Demog5) del Administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH (H1)

Fases de evolución Gestión de RH	Nivel Probabilidad	Demog5 – Ocupación previa		
		Dueño (1)	Gerente(2)	Jefe Departamento (3)
NUMFAS2 (Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento).	0.000000*	2.793103**	3.695652**	3.878788**
		2,4,3***	8,1,5***	8,1,5***

Continuación Tabla 6 – 20. Fuente: Aportación de la autora

Demog5 – Ocupación previa						
Fases de evolución Gestión RH	Jefe de Oficina o Sección(4)	Empleado(5)	Trabajador calificado(6)	Primer empleo (7)	Desempleado (8)	Otra (9)
NUMFAS2 (1-6)	3.909091**	2.933333**	3.166667**	3.666667**	2.264706**	3**
	8,1,5***	8,2,4,3***			5,2,3,4***	

* Significativa a $\alpha = 0.05$

** Media de la ocupación previa del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con basen la fase de evolución de la GRH.

*** Indica con que la fase de evolución de la gestión de RH de la empresa es significativamente diferente de la ocupación previa del Ejecutivo de RH

Al igual que los resultados obtenidos en **la Tabla 6 – 20**, del análisis Cross – Tabs, de ocupación previa con la fase de evolución, se puede argumentar que existen diferencias significativas, cuando el Ejecutivo fue previamente Gerente y Jefe de Departamento con relación a los grupos: dueño (1), empleado (5), trabajador calificado (6) y desempleado (8), fue mayor el promedio de aplicación en el gerente y Jefe de Departamento principalmente, que en los grupos mencionados.

Tabla 6 – 21
Análisis de varianza entre la puesto del perfil demográfico del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH (H1)

Fases de evolución Gestión de RH	Nivel Probabilidad	Demos6 – Puesto		
		Director de RH (1)	Gerente de RH(2)	Jefe de RH (3)
NUMFAS2 (Administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y conocimiento)	0.000000*	3.333333**	3.964286**	4.05**
			8***	8***

Demog6 – Puesto					
Fases de evolución Gestión RH	Jefe de personal(4)	Jefe de Relaciones Industriales(5)	Coordinador Capacitación(6)	Asistente De RH(7)	Otro (8)
NumFase (1-6)	3.533333**	4**	4**	3.666667**	2.652778**
	8***				4,2,3***

Continuación Tabla 6 – 21. Fuente: Aportación de la autora

* Significativa a $\alpha = 0.05$

** Media del puesto del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con basen la fase de evolución de la GRH. Menor promedio, menor valor; mayor promedio, mayor valor.

*** Indica con que la fase de evolución de la gestión de RH de la empresa es significativamente diferente del puesto del Ejecutivo de RH

Los resultados de la **Tabla 6 – 21** muestran las diferencias significativas de los grupos cuando el puesto del Ejecutivo de RH fue de Gerente de RH (2), Jefe de RH (3) y Jefe de Personal (4), fue mayor la fase de evolución, en relación con el grupo de "Otros" (8); que fue mucho menor la aplicación en las fases de evolución. Se puede argumentar que a puestos relacionados con RH, mayor promedio de prácticas y mayor fase de evolución y a puestos distintos de RH, menor promedio de prácticas y menor fase de evolución.

↓ Análisis de correlación (Matriz de Correlación) H1

Se realizó análisis de correlación de las variables demográficas del administrador de RH edad (Demog2), escolaridad máxima (Demog3), carrera (Demog41), antigüedad en la empresa (Demog7) y antigüedad en el puesto (Demog8), así como las variables: rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas. Integradas en la variable concentradora: Ejecutivo. Los resultados se observan en la **Tabla 6 – 22**

Tabla 6 – 22

Matriz de correlación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH, variables demográficas (2,3,41,7,8) con las fases de evolución de la GRH (H1)

VARIABLE		N	Nivel probabilidad	NUMFASE r_s
Ejecutivo	Ejecutivo (Rasgos personales y competencias cognitivas, conductuales y técnicas)	219	0.000001	0.3187
Rasgos	Rasgos personales	219	0.049481	0.1329
Cognitivas	Competencias cognitivas	219	0.004444	0.1915
Conductuales	Competencias conductuales	219	0.000995	0.2210
Técnicas	Competencias técnicas	219	0.000000	0.3722
Demog2	Edad del ARH	219	0.060183	-
Demog3	Escolaridad máxima	219	0.000000	0.4110
Demog41	Carrera del Ejecutivo de RH	219	0.000000	0.5008
Demog7	Antigüedad en la empresa	219	0.000555	0.2315
Demog8	Antigüedad en el puesto	219	0.116120	-

Nivel de significancia $p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

Con los resultados que se obtuvieron en la **Tabla 6 - 22**, se puede argumentar que si existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas: escolaridad máxima, carrera, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH, en las dimensiones: administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, competencias y del conocimiento, a excepción de las características demográficas: edad y antigüedad en el puesto, que no tienen relación con las fases de evolución de la gestión de RH. Estos resultados permiten señalar que a mayor aplicación de rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas, mayor fase de evolución de la gestión de RH, de igual manera, a mayor escolaridad, y carreras relacionadas con la administración, así como mayor antigüedad en la empresa, mayor fase de evolución de la gestión.

Con la finalidad de identificar cuáles de los rasgos y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas tienen mayor correlación con las fases de evolución, se realizó otra matriz de correlación con cada uno de los rasgos y competencias definidas en la **Tabla 5- 18**, cuyos resultados se presentan en la **Tabla 6 – 23**.

Tabla 6 – 23
Matriz de correlación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH, con las fases de evolución de la gestión de recursos humanos (H1)

VARIABLE		N	Nivel probabilidad	NUMFASE r_s
Rasg8	Toma en cuenta los valores humanos	219	0.000000	0.3564
Cog1	Un pensamiento analítico	219	0.000005	0.3023
Cog6	Conocimiento de la cultura organizacional	219	0.003772	0.1950
Cog7	Es eficiente en el uso de información y análisis de datos	219	0.000151	0.2534
Cond3	Planeando funciones a mediano y largo plazos	219	0.040931	0.1383
Cond4	Con buena comunicación hacia el personal	219	0.008390	0.1777
Cond6	Haciendo y trabajando en equipo	219	0.000242	0.2456
Cond9	Motivando al personal	219	0.009298	0.1754
Cond11	Cooperando con el personal	219	0.000014	0.2893
Cond12	Tolerante ante situaciones críticas	219	0.047635	0.1340
Tec3	Tiene conocimiento de leyes laborales	219	0.000000	0.3363
Tec4	Tiene conocimiento de novedades informáticas	219	0.000034	0.2762

VARIABLE		N	Nivel probabilidad	NUMFASE r_s
Tec5	Tiene conocimiento del inglés	219	0.005541	0.1869
Tec6	Tiene conocimiento de administración general	219	0.000006	0.2997
Tec7	Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área	219	0.000001	0.3192
Tec8	Se mantiene actualizado	219	0.000003	0.3081
Tec9	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno	219	0.000000	0.4161
Tec10	Mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio.	219	0.000000	0.3457

Continuación de la Tabla 6-23. Nivel de significancia $p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

Con base a la información contenida en la **Tabla 6 – 23**, se pueden fundamentar los resultados de la **Tabla 6 – 22**, y que los rasgos y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas que tienen relación con las fases de evolución son las que se detallan en la Tabla 6 – 23. De los resultados obtenidos en los análisis Cross-Tabs, análisis de varianza y análisis de correlación, se puede concluir en la **Figura 6 – 4**.

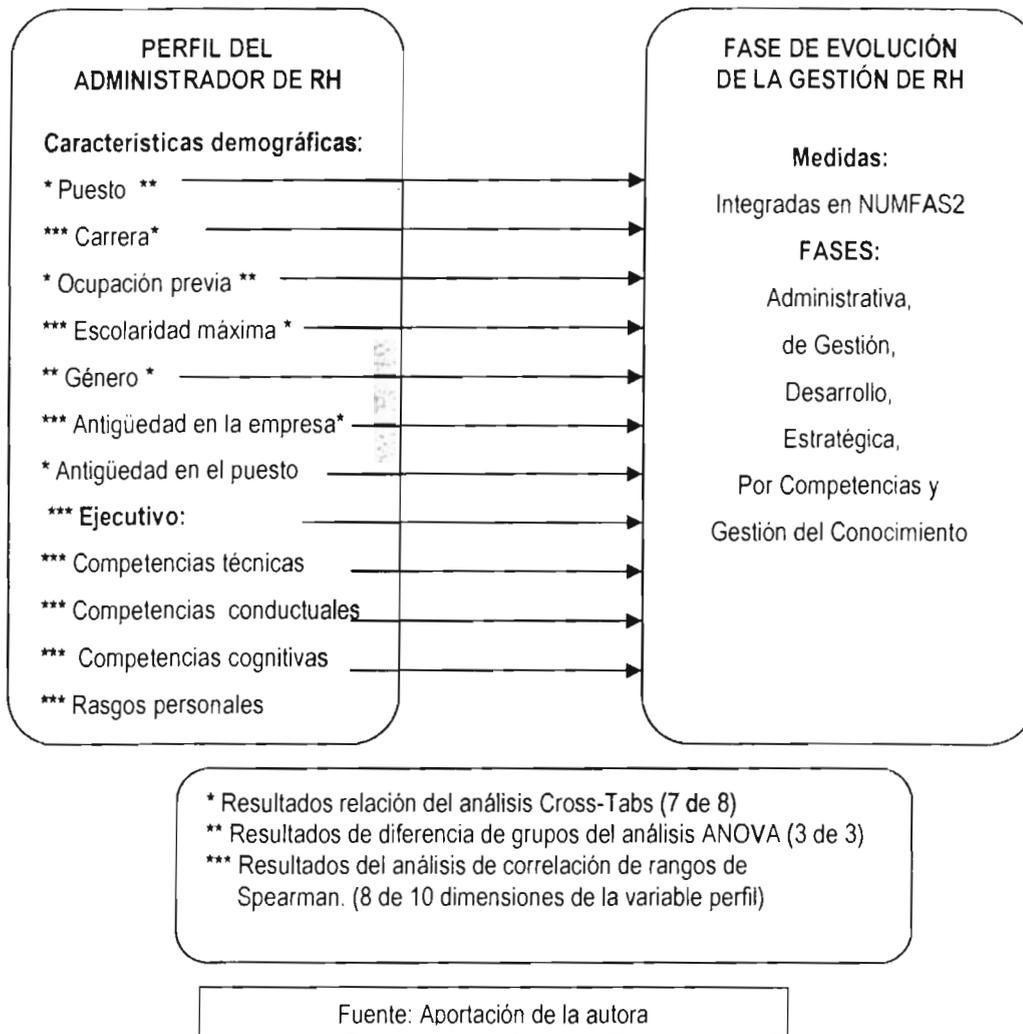


Figura 6 – 4
Conclusión Hipótesis H1
Existe relación estadísticamente significativa positiva

b) Análisis y resultados de la Hipótesis 2 (H2)

H2 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH.

↓ Análisis Cross – Tabs (Tablas cruzadas) (H2)

Se realizó análisis Cross – Tabs para identificar la relación de las variables entre el contexto organizacional en cada una de sus dimensiones con la relación entre las

fases de evolución, con base la variable integradora de la fase de evolución NUMFAS2. En la **Tabla 6 – 23**, se presentan las pruebas de X^2 por número de fase y cada una de las dimensiones del contexto organizacional.

Tabla 6 - 24
Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs de contexto organizacional con la variable NUMFAS2 de las fases de evolución de la gestión de RH. (H2)

Contexto organizacional	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Context1-Giro	67.845970	20	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Context2-Tamaño	137.737699	15	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Context3-Edad de la empresa	52.345503	20	0.000101	Rechaza	Están relacionadas
Context4-Mercado que atiende	133.370829	20	0.000000	Rechaza	Están relacionadas.
Context5-Origen de capital	43.435225	10	0.000004	Rechaza	Están relacionadas
Context6-Complejidad del producto	16.787376	15	0.331733	Acepta	Independientes
Context7-Posición del mercado	44.516690	15	0.000091	Rechaza	Están relacionadas
Context8-Enfoque competitivo	56.729721	30	0.002249	Rechaza	Están relacionadas
Context9-Tecnología de la empresa	127.06606	15	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Context10-Enfoque organizativo	58.701870	10	0.000000	Rechaza	Están relacionadas

Nivel de significación $p = 0.05$ Continuación Tabla 6 – 28. Fuente: Aportación de la autora

Con base en la **Tabla 6 – 24**, se puede argumentar que el del **Contexto organizacional**, tienen relación con la fase de evolución, las variables: **giro, tamaño, edad de la empresa, mercado que atiende, origen de capital, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología de la empresa y enfoque organizativo**. En relación al **giro de la empresa**, el 25.1% es manufactura y el 43.5% de estas empresas están en la fase estratégica, el 51.1% es comercial y el 46.4% se identifican en la fase de gestión; y 20.5% es de servicios, de las cuales, el 35.6% se identifican en la fase estratégica.

En relación al **tamaño de la empresa**, el 56.2% es microempresa y el 52.8% se localizan en la fase de gestión; el 14.2% son pequeñas empresas y el 48.4% de ellas se identifican en la fase estratégica; el 13.7% son medianas y el 53.3% de ellas están realizando prácticas en la fase estratégica; y por último, el 16.0% son grandes empresas, de las cuales, el 45.7% se identifican en la fase estratégica. Los

resultados de la **edad de la empresa**, destacan que del 30.6% de las empresas que tienen edad de cinco años o menos, el 49.3% está realizando prácticas en la fase de gestión; del 25.1% en edades de seis a 10 años, se identifican el 41.8% en la fase de desarrollo; de las empresas que tienen edades entre 11 – 20 años, se identifican en la fase de gestión el 34.0%, con una tendencia hacia la fase estratégica el 32.0%; del 10.5% que tienen antigüedad de 21 a 30 años, el 47.8% se identifica en la fase estratégica; y por último, del 11% de las empresas que tienen 31 años o más se puede identificar que se localizan en la fase estratégica el 33.3% de ellas.

Con relación **al mercado que atienden las empresas**, del 51.6% que atiende el mercado local, el 51.3% de ellas se encuentra en la fase de gestión; del 11.2% que atiende el mercado regional, el 52.0% se identifica en la fase estratégica; del 19.6% de las empresas que atienden el mercado nacional, el 44.2% se identifica en la fase estratégica; del 10.5% de las empresas que atienden el mercado internacional, el 56.5% se identifica en la fase estratégica, con tendencia hacia la gestión por competencias en un 30.4%; y por último del 6.8% de las empresas que atienden el mercado global, el 33.3% se identifican en la fase estratégica con tendencia hacia la gestión por competencias 26.7%.

Las empresas **con origen de capital nacional** (60%), el 36.1% se encuentra en la fase de gestión, con tendencia hacia la fase de desarrollo el 34.0%; del 20% de las empresas con origen de capital extranjero, el 41.7% se identifica en la fase estratégica con tendencia hacia la gestión por competencias en un 33.3%; y por último las empresas con origen de capital mixto (20%), se encuentran en la gestión estratégica, con tendencia hacia la gestión por competencias 25.0%. Con relación al **enfoque competitivo** del 35.2% que compiten diferenciando sus productos por la calidad, el 29.9% (ambas) se ubican en las fases de desarrollo y estratégica; del 17.4% que diferencian sus productos por eficiencia operacional y precio, el 47.4% se ubica en la fase de gestión; del 16.4% de las empresas que diferencian sus productos por innovación, el 38.9% están en la fase de gestión; del 17.8% de las empresas que compiten por diferenciación por adaptabilidad al cliente y flexibilidad,

el 38.5% se identifican en la fase estratégica, del 10.5% de las empresas que utilizan dos enfoques a la vez, se localizan en la fase de gestión y de desarrollo con igualdad de porcentaje (39.1%), principalmente.

Las empresas que utilizan **alta tecnología** (26.5%), el 44.8% se ubican en la fase de gestión estratégica; de las que utilizan media tecnología (26.0%), se ubican en la fase estratégica; de las que utilizan baja tecnología (10%), se ubican en la fase de desarrollo (54.4%); y por último, las empresas que no utilizan tecnología (37.4%), el 64.6%, se identifica en la fase de gestión.

En relación a las empresas con **enfoque organizativo centralizado** (79.0%), se ubica el 37.6% en la fase de gestión; del 15.5% que tienen un enfoque descentralizado, el 35.3% se encuentran en la fase estratégica y por último del 5.5% de las empresas que están en transición hacia la descentralización, el 83.3% se ubican en la fase estratégica.

↓ Análisis de varianza (ANOVA) H2

Se realizó el análisis de varianza con las variables del contexto organizacional giro de la empresa, origen de capital, enfoque competitivo y enfoque organizativo y su relación con las fases de evolución de la gestión de RH, los que se presentan en las **Tablas 6 – 25** (Giro de la empresa), **Tabla 6 – 26** (origen del capital), **Tabla 6 - 27** (Enfoque competitivo) y **Tabla 6 - 28** (Enfoque organizativo). Los resultados tienen relación con los análisis Cross-Tabs presentados previamente.

Tabla 6 - 25
Análisis de varianza entre el giro de la empresa (Contex1) del contexto organizacional de la empresa y las fases de evolución de la gestión (H2)

	Nivel Prob	Manufatura (1)	Comercio (2)	Servicios (3)	Agroindustria (4)	Otro (5)
NUMFAS2	0.000000*	3.636364**	2.633929**	3.48889**	4**	3.833333**
		2***	3,1,5***	2***		2***

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Giro de la Empresa

*** Indica con que Giro de la empresa es significativamente diferente

Fuente: Aportación de la autora

En el análisis de diferencia de grupos de ANOVA, en relación con el giro de la empresa y las fases de evolución, realizado en la **Tabla 6 – 25**, se puede argumentar que en general las empresas comerciales tienen menor promedio por lo que es menor la fase de evolución en que se encuentran, y existe diferencia significativa entre las empresas manufactureras, pues tienen mayor promedio y por lo tanto mayor fase de evolución de la gestión de RH.

Tabla 6 - 26
Análisis de varianza entre el origen del capital (Contex5) del contexto organizacional de la empresa con las fases de evolución (H2)

Variable	Nivel Probabilidad	Nacional (1)	Extranjero (2)	Mixto(3)
NUMFAS2	0.000000*	2.947644**	4.333333**	4**
		3,2***	1***	1***

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Origen del capital de la Empresa

*** Indica con que Origen del capital de la empresa es significativamente diferente

Fuente: Aportación de la autora

Con respecto al origen de capital, cuando las empresas tienen origen de capital extranjero, es mayor el promedio por lo que es mayor la fase de evolución en el que

se encuentran que aquellas que tienen origen de capital nacional, según los resultados obtenidos en la **Tabla 6 – 26**.

Tabla 6 - 27
Análisis de varianza entre el enfoque competitivo (Contex8) del contexto organizacional de la empresa con las fases de evolución (H2)

Variable	Nivel Prob	Dif calidad (1)	Dif. Efic. Oper. Precio(2)	Dif. Innovación(3)	Dif. Adapta Cliente (4)	Dif. dos enf. (5)	Dif. Tres Enf. (6)	Dif. Todos Enf. (7)
NUMFAS2	0.001323*	3.155844**	2.763158**	2.833333**	3.51282* *	2.913043**	4.25**	4**
			4***	4***	2,3***			

* Significativa a alpha = 0.05 ** Media por enfoque competitivo de la empresa *** Indica con que es significativamente diferente

En el enfoque competitivo (**Tabla 6 – 27**), se puede argumentar que existen diferencias significativas de grupos cuando se ejercen las prácticas y se identifican las fases de evolución de la gestión, es menor la fase de evolución cuando el enfoque competitivo es por eficiencia operacional y precio que cuando se adaptan y son flexibles con el cliente. Y es menor la fase de evolución cuando compiten por diferenciación de innovación de productos, que cuando se adaptan y son flexibles con el cliente.

Cuando se hace referencia al **enfoque organizativo**, en la **Tabla 6 – 28**, se puede argumentar que es mayor la fase de evolución cuando el enfoque es descentralizado que cuando es centralizado y de igual manera se afirma que es mayor la fase de evolución, cuando la empresa está en transición a la descentralización que cuando está centralizada la toma de decisiones.

Tabla 6 – 28
Análisis de varianza entre el enfoque organizativo (Contex10) del contexto organizacional de la empresa con las fases de evolución (H2)

Variable	Nivel Probabilidad	Centralizado (1)	Descentralizado (2)	En transición a la descentralización(3)
NUMFAS2	0.000000*	2.890173**	3.911765**	3.833333**
		2,3***	1***	1***

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Enfoquen Organizativo de la Empresa

*** Indica con que Enfoque organizativo de la empresa es significativamente diferente

Fuente: Aportación de la autora

↓ Análisis de correlación simple (Matriz de Correlación) H2

Se realizó análisis de correlación de las variables del contexto organizacional tamaño de la empresa (Contex2), edad de la empresa (Contex3), mercado que atiende (Contex4), complejidad del producto (Contex6), posición del mercado (Contex7), tecnología de la empresa (Contex9) y su relación las fases de evolución de la GRH, que se presentan en la **Tabla 6 – 29**

Tabla 6 – 29
Matriz de correlación del contexto organizacional de la empresa con las fases de evolución de la GRH (H2)

VARIABLE		Nivel de probabilidad	N	NUMFASE (r _s)
Contex2	Tamaño de la empresa	0.000000*	219	0.7040
Contex3	Edad de la empresa	0.000000*	219	0.3515
Contex4	Mercado que atiende	0.000000*	219	0.6155
Contex6	Complejidad del producto	0.310057	219	-
Contex7	Posición del mercado	0.000000*	219	0.3581
Contex9	Tecnología de la empresa	0.000000*	219	0.6763

Continuación de la Tabla 6 – 28. Nivel de significación: Alpha 0.05* Fuente: Aportación de la autora

Con los resultados de la **Tabla 6 - 29**, se puede argumentar que existe una correlación significativa positiva entre las variables tamaño, edad, mercado que atiende, posición del mercado y tecnología de la empresa, de las variables contexto organizacional y las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, esto se puede interpretar como que a mayor tamaño, mayor edad, mayor alcance de su mercado, una posición fuerte o dominante y mayor uso de tecnología, tendrá mayor fase de evolución de la gestión de recursos humanos en sus empresas, estos resultados se muestran en la **Figura 6 – 5**.

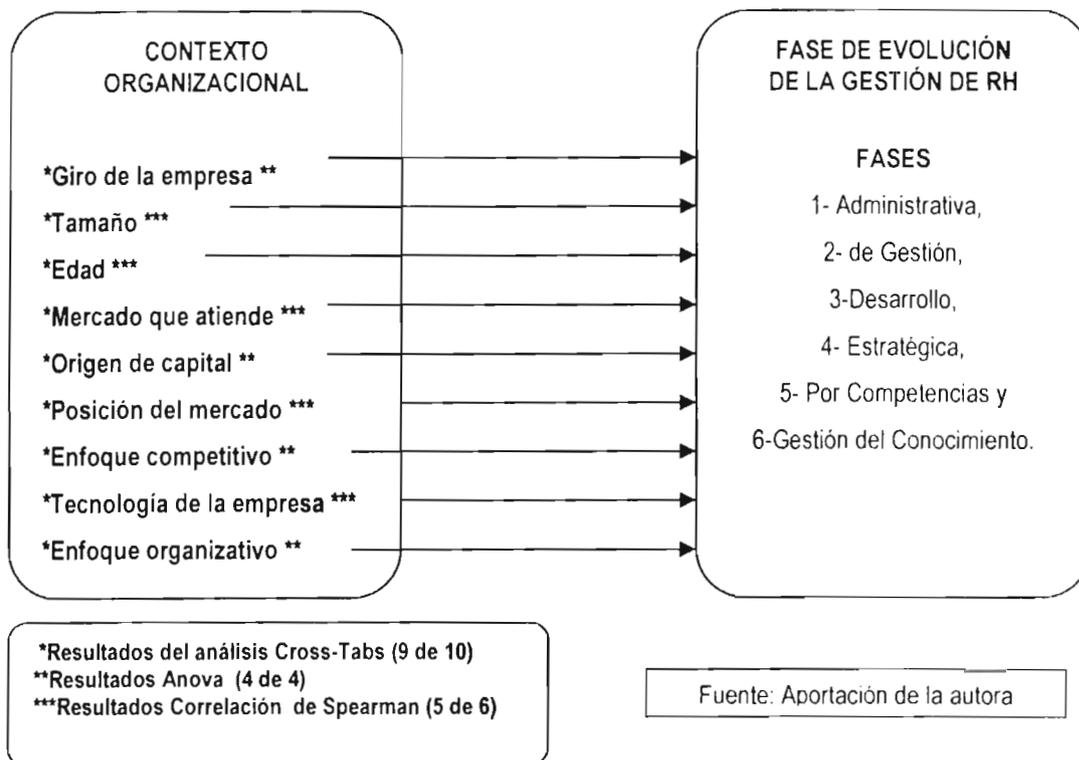


Figura 6 – 5
Conclusión Hipótesis H2
Existe relación estadísticamente significativa

c) Análisis y resultados de la Hipótesis 3 (H3)

H3 - Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

↓ Análisis de Frecuencias y Cross – Tabs de fases y desempeño organizacional (H3).

Se realizó un análisis de frecuencias para identificar la fase de evolución, después de haber integrado los promedios de las concepciones del hombre, la orientación del personal, la percepción del personal, las relaciones laborales y las prácticas de administración de RH, obteniendo los resultados que se reflejan en la **Tabla 6 – 30**

Tabla 6 - 30
Resultados de análisis de frecuencias por fases de evolución de la gestión de recursos humanos (H3)

Fase de evolución de la gestión de RH	Frecuencias	Porcentaje %
Administrativa	3	1.4
Gestión	69	31.5
Desarrollo	71	32.4
Estratégica	57	26.0
Por competencias	17	7.8
Del conocimiento	2	0.9

Fuente: aportación de la autora

Los resultados de la **Tabla 6 – 30**, muestran que solo el 34.7% de la muestra de las empresas se encuentran entre las fases: estratégica (26.0%), la de gestión por competencias, (7.8%) y en gestión del conocimiento el 0.9%. Con base en el resultado de la **Tabla 6 – 30**, se realizó un análisis Cross – Tabs o tabulación cruzada con la fase de evolución de la gestión de Recursos Humanos y el desempeño organizacional para conocer las variables que estaban relacionadas.

Se aplicó la prueba X^2 , con base al planteamiento estadístico previamente definido, obteniendo los resultados que se señalan en la **Tabla 6 – 31**.

Tabla 6 - 31
Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: fases de evolución de la gestión de RH con el desempeño organizacional (Desemp1-7) (H3)

Desempeño Organizacional	Prueba X^2	Gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Crecimiento Ventas	38.035416	25	0.045895	Rechaza	Están relacionadas
Volumen de producción	36.017263	25	0.071338	Acepta	Independientes
Imagen pública	24.46032	20	0.222862	Acepta	Independientes
Participación en el mercado	33.375909	25	0.121935	Acepta	Independientes
Calidad de sus productos	19.957159	20	0.460613	Acepta	Independientes
Rentabilidad	34.854841	25	0.090863	Acepta	Independientes
Costos de inventario	36.273536	25	0.067551	Acepta	Independientes

$P = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

Con la información de la **Tabla 6 – 31**, se puede concluir, con base en la prueba X^2 , del análisis Cross – Tabs, fases – desempeño organizacional, que las fases de evolución **sólo tienen relación significativa con la dimensión de crecimiento en ventas**, las demás son independientes. Por lo que tenemos que del total de las empresas, del 1.4% están en la **fase administrativa**, los resultados están distribuidos con el 33.3% entre ventas ligeramente menores, permanecen igual y ligeramente mayores. **En relación a la fase de gestión**, de 219 empresas, el 31.5% se ubican en esta fase, de las cuales el 31.9% su crecimiento en ventas fue menor; sin embargo, le sigue en importancia que el crecimiento en ventas fue ligeramente mayor (23.2%). **En cuanto a la fase de desarrollo**, el 32.4% del total de empresas están en esta fase, y el 26.8% se encuentra en desempeño de menor crecimiento; sin embargo, también se observa en segundo orden de importancia que el crecimiento en ventas fue ligeramente mayor (25.4%). **En la fase estratégica**, el desempeño en el crecimiento en ventas del 26.0% de las empresas que se encuentran en esta fase, el **38.6% manifestó que fue mayor y le sigue en importancia ligeramente mayor (26.3%)**. **En la fase de gestión por competencias**, el 7.8% de las empresas que están en esta fase, el **41.2% indicó**

que fue mejor su crecimiento en ventas, siguiendo en importancia que fue ligeramente mejor en un 23.5% y que permanece igual en un 23.5%. Por último, en la fase de gestión del conocimiento, que sólo se encuentra el 0.9% de las empresas, el 50% opinó que fue mayor su crecimiento en ventas y el otro 50% que fue ligeramente mayor. Por lo que se concluye que la principal tendencia de las fases de gestión estratégica, por competencias y del conocimiento tiene una relación estadísticamente significativa con el crecimiento en ventas, variable del desempeño organizacional.

↓ Análisis de correlación (Matriz de Correlación) H3

Se realizó análisis de correlación para conocer la relación de las variables que identifican la fase de evolución en que se encuentra la gestión de RH. Los resultados de la matriz de correlación se muestran únicamente las variables que tuvieron correlación en la **Tabla 6 – 32**.

Tabla 6 – 32
Matriz de correlación de las fases de evolución de la GRH con el desempeño organizacional (H3)

VARIABLE		N	Desemp1 Crec. Ventas	Desemp2 Vol. Prod.	Desemp4 P. Mercado
NÚMFAS2	Identificación de la fase de evolución de la GRH	219	-0.3217 0.000001*	-0.3412 0.000000*	-0.1943 0.003897*

Nota: los valores del coeficiente de correlación de Spearman son negativos porque la escala de medición definida, el mayor valor es 1 y el menor valor es 5. Nivel de significancia alpha 0.05*. Fuente: Aportación de la autora

Los resultados de la **Tabla 6 - 32**, muestran la relación entre las fases de evolución pero en diferentes niveles de desempeño organizacional, **por lo que se puede argumentar que existe relación significativa entre las fases de evolución y las variables: crecimiento en ventas, volumen de producción, y participación en el mercado del desempeño organizacional**; sin embargo son independientes de las variables imagen pública, calidad de los productos, rentabilidad y costos de inventario. **Estos resultados permiten soportar que H3 -Las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del**

conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional pero únicamente en las dimensiones que se mencionan en el análisis previo y en la Figura 6 – 6.

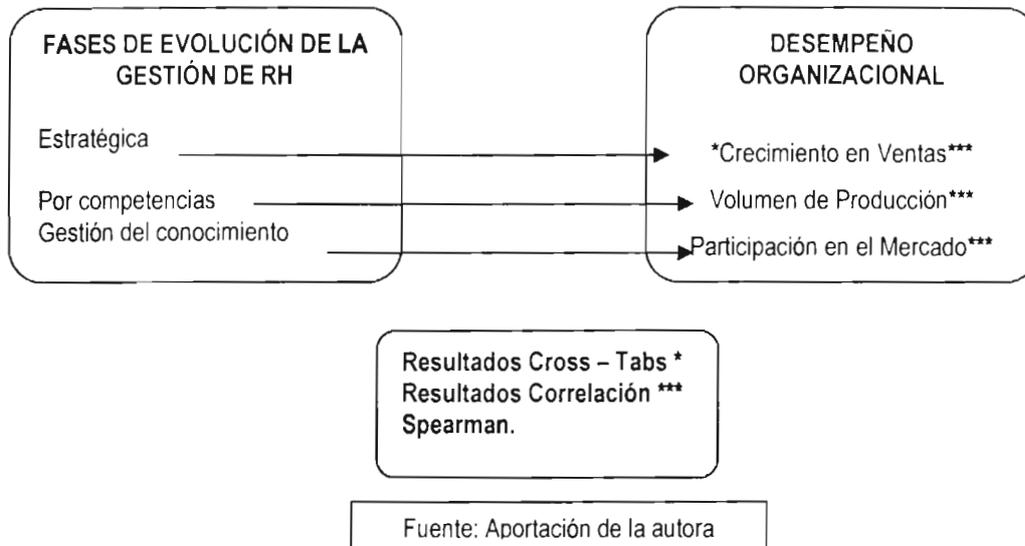


Figura 6 - 6
Conclusión Hipótesis H3
Existe relación estadísticamente significativa positiva

d) Análisis y resultados de la Hipótesis 4 (H4)

H4 - Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional.

Se realizó un **análisis Cross Tabs, o tablas cruzadas** de las características demográficas: género, carrera, ocupación previa y puesto del **perfil del administrador de RH, y la variable desempeño organizacional** en sus dimensiones:

crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad del producto, rentabilidad y costos de inventario, presentando el ejemplo del proceso efectuado con la variable género, en la **Tabla 6 – 33**, sin embargo, para las demás variables sólo se presenta la prueba X^2 para referencia del nivel de significación.

Tabla 6 – 33
Análisis cross – Tabs de la dimensión género con el desempeño organizacional y resultados de la prueba X^2 (H4)

Desempeño organizacional	Género	
	Masculino	Femenino
Desemp1 – Crecimiento en ventas		
Mayores 1	33.3	15.9
Ligeramente mayores 2	29.6	22.5
Igual 3	9.9	14.5
Ligeramente menores 4	12.3	17.4
Menores 5	12.3	29.0
Chi- Cuadrada: 16.9549 $gl = 5$ $\rho = 0.004586$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que la variable de género y crecimiento en ventas están relacionadas.		
Desemp2 – Volumen de producción		
Ha incrementado 1	32.1	16.7
Ligeramente ha incrementado 2	30.9	21.7
Permanece igual 3	14.8	15.2
Ligeramente ha disminuido 4	9.9	18.8
Ha disminuido 5	11.1	26.8
Chi- Cuadrada: 15.907664 $gl = 5$ $\rho = 0.007113$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables de género y volumen de producción están relacionados.		
Desemp3 – Imagen Pública		
Mejor 1	45.7	44.9
Ligeramente mejor 2	35.8	22.5
Igual que los competidores 3	11.1	28.3
Ligeramente peor 4	6.2	4.3
Peor 5		
Chi- Cuadrada: 12.212389 $gl = 4$ $\rho = 0.015840$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables de género e imagen pública de las empresas están relacionadas.		
Desemp4 – Participación en el mercado		
Ha incrementado 1	45.7	26.8
Ligeramente ha incrementado 2	30.9	37.0
Permanece igual 3	11.1	29.7
Ligeramente ha disminuido 4	7.4	4.3
Ha disminuido 5	3.7	1.4
Chi- Cuadrada: 15.810139 $gl = 5$ $\rho = 0.007408$ Se rechaza H_0 de independencia y se concluye que las variables de género y participación en el mercado de las empresas están relacionadas.		

Desempeño organizacional	Género	
	Masculino	Femenino
Desemp5 – Calidad de productos		
Mayor calidad 1	63.0	60.1
Ligeramente mayor calidad 2	19.8	15.2
Igual calidad 3	14.8	23.2
Ligeramente menor calidad 4	1.2	1.4
Menor calidad 5		
Chi- Cuadrada: 4.189929 $gl = 4$ $\rho = 0.380912$ Se acepta H_0 de independencia y se concluye que las variables de género y calidad de productos, son independientes.		
Desemp6 – Rentabilidad		
Ha incrementado 1	29.6	16.7
Ligeramente ha incrementado 2	28.4	30.4
Permanece igual 3	19.8	34.1
Ligeramente ha disminuido 4	9.9	8.7
Ha disminuido 5	4.9	2.9
Chi- Cuadrada: 8.359788 $gl = 5$ $\rho = 0.13749$ Se acepta H_0 de independencia y se concluye que las variables de género y rentabilidad de las empresas, son independientes.		
Desemp7 – Costos de inventario		
Ha disminuido 1	17.3	13.0
Ligeramente ha disminuido 2	25.9	28.3
Permanece igual 3	19.8	37.0
Ligeramente ha incrementado 4	13.6	9.4
Ha incrementado 5	22.2	11.6
Chi- Cuadrada: 10.332210 $gl = 5$ $\rho = 0.066351$ Se acepta H_0 de independencia y se concluye que las variables de género y costos de inventario de la muestra de empresas, son independientes.		

Continuación de la Tabla 6 – 33. Fuente: Aportación de la autora.

Con base en los resultados de la **Tabla 6 – 33**, el **género está relacionado con cuatro variables de desempeño organizacional: crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado**, y es independiente en relación con la calidad de la producción, la rentabilidad y los costos de inventario. Se utilizó la prueba X^2 Chi-cuadrada, con una relación significativa del nivel de probabilidad de 0.05 y un nivel de confianza de $1 - 0.05 = 95\%$. Los resultados muestran que de 219 Ejecutivos de RH, el 63.0% son mujeres y el 37.0% son hombres. **Cuando los que administran los recursos humanos, son de género masculino (37%)**, el desempeño de la organización en opinión del ejecutivo de la siguiente manera: el crecimiento en ventas fue mayor en un 33.3%, el volumen de producción ha incrementado (32.1%), la imagen pública de la empresa

fue mejor en un 45.7% y la participación en el mercado ha incrementado en un 45.7%.

En cambio **del 63.0% cuando son de género femenino**, en opinión del Ejecutivo de RH, el desempeño de la organización fue menor en un 29.0%, que disminuyó el volumen de producción en un 26.8%; sin embargo, la imagen pública de la empresa mejoró en un 44.9%, y la participación del mercado ligeramente ha incrementado (37%).

Independientemente del **género**, en la empresa se generó mayor calidad en los productos, la rentabilidad de la empresa ha incrementado con una tendencia a permanecer igual, en opinión de las mujeres (34.1%); y los costos de inventario ligeramente han disminuido (25.9%) con una tendencia a permanecer igual (37%).

Tabla 6 – 34
Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: carrera del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Desempeño Organizacional	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Crecimiento Ventas	38.603878	20	0.007465	Rechaza	Están relacionadas
Volumen de producción	32.182890	20	0.041388	Rechaza	Están relacionadas
Imagen pública	26.683950	16	0.045132	Rechaza	Están relacionadas
Participación en el mercado	28.357337	20	0.101207	Acepta	Independientes
Calidad de sus productos	15.958866	16	0.455835	Acepta	Independientes
Rentabilidad	28.127821	20	0.106408	Acepta	Independientes
Costos de inventario	32.511438	20	0.038144	Rechaza	Están relacionadas

Fuente: Aportación de la autora

Con fundamento en la **Tabla 6 – 34**, se puede soportar que el 22.8% de los **Ejecutivos que tienen carreras del área de administración**, el 28.0% opinó que el desempeño de la organización en crecimiento en ventas fue mejor, su volumen de producción incrementó (28.0%), la imagen pública de la empresa fue mejor en un 46.0% y el 34% opinó que los costos de inventario ligeramente han disminuido.

Del 13.7% de los Ejecutivos de RH que tienen una carrera afín al área de administración, el 40% consideró que el crecimiento en ventas fue ligeramente mayor y con igual porcentaje, 36.7%, opinaron que el volumen de producción ligeramente ha incrementado a ha incrementado. En relación con la imagen pública de la empresa opinaron que fue mejor en un 60%.

El 6.8% de los Ejecutivos de RH entrevistados tienen carreras de ingeniería y en este caso, en su opinión, el 33.3% indicó que el crecimiento en ventas ha incrementado; además el 33.3% manifestó que incrementó el volumen de producción, y que la imagen pública de la empresa fue mejor en un 53.3%

El 23.3% de los Ejecutivos entrevistados tienen otras profesiones y algunos son técnicos. En este caso opinaron que fue menor el crecimiento en ventas en un 32.4%, y el 29.4% indicó que el volumen de producción ha disminuido aunque la imagen pública de la empresa fue mejor en un 51.0%

Del total de los Ejecutivos entrevistados, el **33.3% no tienen carrera, ni nivel técnico;** de los cuales el 32.9% opinó que el desempeño del crecimiento de las ventas fue menor, el 28.8% indicó que el volumen de producción ha disminuido y con igual porcentaje de 32.9% opinaron que la imagen pública permanece igual y que en igualdad de opinión fue mejor.

Independientemente de la carrera, pero en opinión del Ejecutivo con carrera de administración, el 38.0% opinó que la participación en el mercado ligeramente ha incrementado, el 68% indicó que hubo mayor calidad en sus productos y el 32% que la rentabilidad permaneció igual.

Se observa en general en los resultados que los que tienen carreras de administración, afines a la administración y de ingeniería, en sus respuestas el desempeño de la organización incrementa, y los que no tienen carreras o son carreras distintas, el desempeño permanece igual o disminuye.

De la **ocupación previa que tienen los Ejecutivos entrevistados**, el 13.5% eran dueños de negocio, el 10.5% gerentes, el 15.1% jefes de departamento, el 5.0% jefes de oficina, el 34.2% empleados, el 2.7% trabajadores calificados, el 1.4% era su primer empleo, el 15.5% estaban desempleados y el 2.3% tenían otra ocupación, como se observa en los resultados de la **Tabla 6 – 35**

Tabla 6 – 35
Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: ocupación previa del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Desempeño Organizacional	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Crecimiento Ventas	56.985761	40	0.039697	Rechaza	Están relacionadas
Volumen de producción	57.346826	40	0.037041	Rechaza	Están relacionadas
Imagen pública	57.818286	32	0.003431	Rechaza	Están relacionadas
Participación en el mercado	59.767737	40	0.022934	Rechaza	Están relacionadas
Calidad de sus productos	37.849973	32	0.219712	Acepta	Independientes
Rentabilidad	51.646465	40	0.102648	Acepta	Independientes
Costos de inventario	61.218843	40	0.016997	Rechaza	Están relacionadas

Fuente: Aportación de la autora

El análisis de tablas cruzadas arroja los siguientes resultados: la ocupación previa del Ejecutivo administrador de RH **está relacionada con el desempeño organizacional en el crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado y costos de inventario**, excepto las variables **calidad de sus productos y rentabilidad de la empresa** que son independientes de la ocupación previa.

Del total de 219 Ejecutivos entrevistados, el **34.2% su ocupación previa fue empleado**, se puede observar que el crecimiento en ventas fue ligeramente mayor en un 32.0%, el volumen de producción fue ligeramente mayor en un 29.3%, que el 50.7% opinó que la imagen pública fue mejor y que la participación del mercado ligeramente ha incrementado en un 40.0% y con relación a los costos de inventario, el 38.7% manifestó que permanece igual.

Cuando la ocupación previa del Ejecutivo **fue de desempleado (15.5%)**, se puede observar que sus ventas fueron menores un 38.2%, también el 38.2% opinó que el

volumen de producción ha disminuido, además, el 52.9% indicó que la imagen pública ha permanecido igual y el 50% consideró que la participación del mercado ha permanecido igual y en relación con los costos de inventario, el 52.9% manifestó que permanece igual.

En cambio, si la ocupación previa del Ejecutivo fue de **jefe de Departamento (15.1%)**, se pudo observar que su ventas fueron ligeramente mayores (39.4%), y que el volumen de producción ligeramente ha incrementado en un 39.4%; el 48.5% indicó que la imagen pública fue ligeramente mejor; el 48.5% consideró que la participación en el mercado ha incrementado y el 36.4% manifestó que ligeramente han disminuido los costos de inventario, lo que es positivo para la empresa.

Cuando la ocupación previa del Ejecutivo fue de **dueño de negocio, (13.5%)** se observó que sus ventas fueron mayores 24.1%, el 24.1% consideró que el volumen de producción fue ligeramente mayor. El 51.7% manifestó que la imagen pública de la empresa fue mejor, además, el 37.9% indicó que la participación en el mercado ligeramente incrementó y con relación a los costos de inventario, el 27.6% manifestó que ligeramente han disminuido.

Si la ocupación previa del Ejecutivo fue de **Gerente (10.5%)**, se pudo observar que con igual porcentaje (30.4%) que sus ventas en algunas empresas han sido ligeramente mayores y en otras ligeramente menores. En las mismas circunstancias manifiestan que el volumen de producción ligeramente ha aumentado y disminuido; el 43.5% indicó que la imagen pública de la empresa fue mejor, y el 34.8% indicó que la participación en el mercado ligeramente ha incrementado.

Cuando el Ejecutivo previamente había sido **Jefe de Oficina (5.0%)**, también se observa que en igual porcentaje (27.3%) sus ventas fueron ligeramente mayores y el volumen de producción en algunos casos permanece igual (27.3%) y en otros ha incrementado (27.3%). Además, el 54.5% opinó que fue mejor la imagen pública de la empresa y que la participación en el mercado ligeramente ha incrementado

(45.5%) y el 54.5% manifestó que los costos de inventario ligeramente han disminuido.

Con lo anterior, se puede concluir que cuando el Ejecutivo ha sido desempleado, el desempeño organizacional refleja disminución y en ocasiones permanece igual. En cambio, cuando el Ejecutivo ha sido Jefe de Oficina, Jefe de Departamento o dueño, la tendencia en el desempeño es de ligeramente ha incrementado a incrementado o permanece igual. Y en el caso de los que han sido gerentes el desempeño organizacional varía entre ligeramente mayores y ligeramente menores.

El análisis de tablas cruzadas del **puesto actual del Ejecutivo**, arroja los siguientes resultados: el puesto actual del administrador de RH **está relacionado con** las siete variables del desempeño organizacional, como se observa en la **Tabla 6 – 36**

Tabla 6 – 36
Resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs: puesto del perfil del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Desempeño Organizacional	Prueba X^2	Gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula H_0 Independencia	Conclusión
Crecimiento Ventas	117.250009	40	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Volumen de producción	154.863404	40	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Imagen pública	244.203370	32	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Participación en el mercado	162.703830	40	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Calidad de sus productos	242.288537	32	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Rentabilidad	58.342926	40	0.030507	Rechaza	Están relacionadas
Costos de inventario	154.725758	40	0.000000	Rechaza	Están relacionadas

Fuente: Aportación de la autora

Los resultados de la tabulación cruzada, muestran que de 219 Ejecutivos de RH, el 65.3% cayó en la categoría de otros, 12.8% Gerente de RH, el 9.1% Jefe de RH, el 6.8% Jefe de personal, el 2.7% asistente de RH, 1.4% Director de RH, 0.9% coordinador de Capacitación, y el 0.5% Jefe de Relaciones Industriales. En el caso de "otros", previamente en el análisis descriptivo, se pudo detectar que el 62.28% el puesto es el dueño del negocio, y el 10.42% el puesto de encargado, y en menor importancia el 3.47% el de contador. Sin embargo, cuando el puesto es de **Gerente de RH (12.8%)**, se puede observar que opinan en un 35.7% que el crecimiento en

ventas fue ligeramente mayor, el volumen de producción ha sido mayor (42.9%), el 57.1% opinó que la imagen pública de la empresa fue mejor. El 39.3% que ha incrementado la participación en el mercado, el 67.9% manifestó que ligeramente ha incrementado la calidad de sus productos, que el 39.3% indicó que ha incrementado la rentabilidad y el 39.3% que ligeramente han disminuido los costos de inventario. Cuando el puesto recae en el **Jefe de RH (9.1%)**, el 45% indicó que el crecimiento en ventas fue ligeramente mayores a mayores (45%). Además el 45% manifestó que el volumen de producción fue ligeramente mayor. El 55% afirmó que la imagen pública de la empresa fue mejor y el 75% de los Ejecutivos señaló que sus productos fueron de mayor calidad y que ha incrementado ligeramente la participación en el mercado (50%), y ligeramente han disminuido los costos de inventario. Cuando el puesto recayó en la categoría de **otros (65.3%)** el 28.7% manifestó que las ventas han sido menores, el 26.6%, que el volumen de producción ha disminuido, que la imagen pública fue mejor en un 43.4%, que ligeramente ha incrementado la participación en el mercado (35.7%), que la calidad de los productos fue mayor (60.1%), que el 35.7% permaneció igual la rentabilidad de los productos y el 39.2% permanecen igual los costos de inventario.

↓ Análisis de varianza (ANOVA) H4

Se realizó el análisis de varianza con las variables demográficas del perfil del administrador de RH: género, área de especialidad o carrera, ocupación previa y puesto y su relación con las variables de desempeño organizacional mismas que se detallan en el siguiente planteamiento estadístico. en la **Tabla 6 – 37**

Tabla 6 - 37
Análisis de varianza entre el género (Demog1) del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

VARIABLE		Nivel Probabilidad	Demog1- Género	
Clave	Nombre		Masculino (1)	Femenino (2)
Desemp1	Crecimiento en ventas	0.000049*	2.333333**	3.188406**
			2***	1***
Desemp2	Volumen de producción	0.000065*	2.333333**	3.152174**
			2***	1***

VARIABLE		Nivel Probabilidad	Demog1- Género	
Clave	Nombre		Masculino (1)	Femenino (2)
Desemp3	Imagen pública	0.202138	1.753086**	1.92029**
Desemp4	Participación en el mercado	0.071342	1.888889**	2.144928**
Desemp5	Calidad en sus productos	0.241200	1.518519**	1.65942**
Desemp6	Rentabilidad	0.257374	2.098765**	2.289855**
Desemp7	Costos de inventario	0.324730	2.938272**	2.76087**

Continuación Tabla 6 - 36. Fuente: Aportación de la autora

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Género del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con base en el desempeño organizacional

*** Indica con que el desempeño organizacional de ARH de la empresa es significativamente diferente del Género del Ejecutivo de RH

La **Tabla 6 – 37**, muestra que a **menor promedio mayor desempeño organizacional y que son diferentes los grupos de género masculino y femenino**, y al igual que en el análisis Cross – Tabs realizado previamente, se confirma que el género masculino es diferente al femenino en relación con el desempeño organizacional, en las variables crecimiento en ventas y volumen de producción únicamente.

Se realizó el análisis de varianza de la **carrera del Ejecutivo de RH y el desempeño organizacional, y se muestran los resultados en la Tabla 6 – 38**

Tabla 6 - 38
Análisis de varianza entre la carrera del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Clave	Probabilidad	(1) Sin	(2) Otros est	(3) Ing	(4) Afines	(5) admón...
Desemp1	0.000492*	3.260274**	3.235294**	2.733333	2.1**	2.44**
		4,5***	4***	-	2,1***	1***
Desemp2	0.00566*	3.191781**	3.235294**	2.8**	2.1**	2.42**
		4,5***	4,5***	-	1,2***	1,2***
Desemp3	0.016700*	2.136986**	1.803922**	1.93**	1.56**	1.66**
		4,5***	-	-	1***	1***
Desemp4	0.020950*	2.342466**	1.980392**	2.066667**	1.666667**	1.92**
		4***	-	-	1***	-
Desemp5	0.221460	1.712329**	1.745098**	1.5333**	1.466667**	1.42**
Desemp6	0.547818	2.328767**	2.196079**	2.4**	1.9**	2.22**
Desemp7	0.590573	2.69863**	2.784314**	3.2**	2.766667**	2.98**

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por carrera del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con base en el desempeño organizacional

*** Indica con que el desempeño organizacional de ARH de la empresa es significativamente diferente de la carrera del Ejecutivo de RH

Fuente: Aportación de la autora

En la **Tabla 6 – 38**, se puede observar que **existe mayor relación significativa entre Ejecutivos de RH que tienen carreras afines a administración y de administración a los que no la tienen o tienen otras profesiones en relación con el desempeño organizacional de crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado.** En la **Tabla 6 – 39**, se presentan los resultados de la **ocupación previa del Ejecutivo de RH y el desempeño organizacional.**

Tabla 6 - 39
Análisis de varianza entre la ocupación previa del perfil demográfico del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Clave	Nombre	Nivel Probabilidad	Demog5 – Ocupación previa		
			Dueño (1)	Gerente(2)	Jefe Departamento (3)
Desemp1	Crecimiento en ventas	0.001412*	2.931035**	2.695652**	1.969697**
					8***
Desemp2	Volumen de producción	0.002339*	2.896552**	2.73913**	2.030303**
					8***
Desemp3	Imagen pública	0.006258*	1.758621**	1.869565**	1.636364**
Desemp4	Participación en el mercado	0.099639	2.103448**	2.130435**	1.636364**
Desemp5	Calidad de sus productos	0.565505	1.655172**	1.434783**	1.363636**
Desemp6	Rentabilidad	0.080791	2.448276**	2.391304**	1.939394**
Desemp7	Costos de inventario	0.798255	2.827586**	2.913043**	2.606061**

Fuente: Aportación de la autora

Demog5 – Ocupación previa						
Desempeño Org.	Jefe de Oficina o Sección(4)	Empleado(5)	Trabajador calificado(6)	Primer empleo (7)	Desempleado (8)	Otra (9)
Desemp1	2.636364**	2.92**	2.666667**	2.666667**	3.735294**	3.6**
					3***	
Desemp2	2.727273*	2.8**	3**	2.666667**	3.735294**	3.4**
		8***			3,5***	
Desemp3	1.454545**	1.8**	2.833333**	1.666667**	2.323529**	1.4**
Desemp4	2.181818**	2.013333**	2.333333**	2.666667**	2.382353**	1.4**
Desemp5	1.818182**	1.64**	2**	1.666667**	1.735294**	1.4**
Desemp6	2.272727**	2.16**	2.166667**	2.666667**	2.205882**	2.6**
Desemp7	2.636364**	2.96**	3.166667**	2.666667**	2.823529**	2**

* Significancia alpha = 0.05

** Media de la ocupación del Ejecutivo – administrador de RH de la empresa, con base en el desempeño organizacional. (Menor promedio, mayor valor; mayor promedio, menor valor)

***Indica con que el desempeño organizacional de ARH de la empresa es significativamente diferente de la ocupación previa del Ejecutivo de RH.

Continuación Tabla 6 – 39 – Aportación de la autora

En la Tabla 6 – 39, básicamente se puede observar que **existe relación significativa entre el Ejecutivo que tuvo una ocupación previa de Jefe de Departamento y Otros** (donde el mayor porcentaje es el dueño); y cuando fue empleado en su ocupación previa, con otra ocupación. Estas diferencias sólo son significativas con el **crecimiento en ventas, el volumen de producción y la imagen pública** del desempeño organizacional de las empresas.

Se realizó el análisis de varianza del puesto del Ejecutivo y el Desempeño organizacional, presentando los resultados en la **Tabla 6 – 40**.

Tabla 6 - 40
Análisis de varianza entre la puesto del perfil demográfico (Demog6) del administrador de RH con el desempeño organizacional (H4)

Clave	Nombre	Nivel Probabilidad	Demos6 – Puesto		
			Director de RH (1)	Gerente de RH(2)	Jefe de RH (3)
Desemp1	Crecimiento en ventas	0.000191*	2.666667**	2.214286**	1.75**
				8***	8***
Desemp2	Volumen de producción	0.000174*	2.666667**	2.178571**	1.9**
				8***	8***
Desemp3	Imagen pública	0.097176	2**	1.642857**	1.5**
Desemp4	Participación en el mercado	0.199292	2.666667**	2.107143**	1.7**
Desemp5	Calidad de sus productos	0.036921*	3**	1.464286**	1.3**
			3***		1***
Desemp6	Rentabilidad	0.534239	3**	2.107143**	2**
Desemp7	Costos de inventario	0.337411	2.333333**	2.857143**	2.8**

Demog6 – Puesto					
Desempeño Org.	Jefe de personal(4)	Jefe de Relaciones Industriales(5)	Coordinador Capacitación(6)	Asistente De RH(7)	Otro (8)
Desemp1	2.733333**	0**	1.5**	2.833333**	3.20979**
					3,2***
Desemp2	2.666667**	0**	1**	2.666667**	3.195804**
					3,2***
Desemp3	1.733333**	0**	3**	1.833333**	1.958042**
Desemp4	2.133333**	0**	1**	2.166667**	2.083916**
Desemp5	1.666667**	0**	1.5**	1.833333**	1.65035**
Desemp6	2.333333**	0**	1.5**	2.166667**	2.265734**
Desemp7	2.333333**	0**	3	3.166667**	2.881119**

Continuación de Tabla 6 – 40. Fuente: Aportación de la autora

* Significativa a $\alpha = 0.05$

** Media del Puesto del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con base en el desempeño organizacional. Menor promedio, mayor valor; mayor promedio, menor valor.

*** Indica con que el desempeño organizacional de ARH de la empresa es significativamente Diferente del Puesto del Ejecutivo de RH

En la **Tabla 6 – 40**, se presentan diferencias significativas de grupos en las variables crecimiento en ventas, volumen de producción y calidad de sus productos y nuevamente se refleja cuando el Puesto del Ejecutivo es Jefe de RH y Gerente de RH que es significativamente diferente de "Otros" y cuando es Director de RH es significativamente diferente con el Jefe de RH. El menor promedio tiene mayor valor y la tendencia es hacia ligeramente ha incrementado e incrementado.

↓ Análisis de correlación (Matriz de Correlación) H4

Se realizó análisis de correlación de las variables demográficas del administrador de RH edad, escolaridad máxima, antigüedad en la empresa, y antigüedad en el puesto; así como las variables rasgos, competencias cognitivas, conductuales y técnicas integradas en la variable Ejecutivo y su relación con las variables de desempeño organizacional crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública,

participación en el mercado, calidad de sus productos, rentabilidad y costos de inventario con base en el siguiente planteamiento estadístico:

Es importante aclarar que la escala de medición de las variables de desempeño organizacional, el valor más alto es 1 (uno) y el valor más bajo es (5), por lo que los promedios menores tienen mayor significado en la información y los mayores promedios tienen un menor valor en la información recabada. Se presentan los resultados en la **Tabla 6 – 41**.

Tabla 6 – 41
Matriz de correlación de las variables demográficas del ARH, rasgos y competencias con el desempeño organizacional (H4)

VARIABLE		N	Desemp1 Crec. Ventas	Desemp2 Vol. Prod.	Desemp3 Imagen Pública	Desemp4 P. Mercado
Demog2	Edad del Ejecutivo ARH	219	-	-	-	-
Demog3	Escolaridad máxima	219	-0.1541	-	-	-0.1647
Demog41	Carrera del ejecutivo	219	-0.2565	-0.2429	-0.2058	-0.1992
Demog7	Antigüedad en la empresa	219	-	-	-	-
Demog8	Antigüedad en el puesto	219	-	-	-	-
Rasgos	Rasgos personales	219	-	-	-0.1997	-
Cognitivas	Competencias Cognitivas	219	-0.2695	-0.2988	-0.2102	-0.1660
Conductuales	Competencias conductuales	219	-0.2203	-0.2809	-0.1486	-0.1515
Técnicas	Competencias técnicas	219	-0.2447	-0.2678	-0.1901	-0.1421
Ejecutivo	Concentrado de Rasgos y Competencias.	219	-0.2610	-0.3010	-0.2259	-0.1606

Correlaciones significativas a nivel 0.05

Fuente: Aportación de la autora

VARIABLE		N	Desemp5 Calidad Prod.	Desemp6 Rentabilidad	Desemp7 Costos Inventario
Demog2	Edad del Ejecutivo ARH	219	-	0.1931	0.1564
Demog3	Escolaridad máxima	219	-	-	-
Demog41	Carrera del ejecutivo	219	-	-	-
Demog7	Antigüedad en la empresa	219	-	-	-
Demog8	Antigüedad en el puesto	219	-	-	-
Rasgos	Rasgos personales	219	-	-	-
Cognitivas	Competencias Cognitivas	219	-0.1965	-0.1777	-
Conductuales	Competencias conductuales	219	-	-0.1727	-
Técnicas	Competencias técnicas	219	-0.2132	-0.1586	-
Ejecutivo	Rasgos y competencias del Ejecutivo	219	-0.1996	-0.1832	-

Continuación de la Tabla 6 - 41

Correlaciones significativas a nivel 0.05 Fuente: Aportación de la autora

Es importante aclarar que los indicadores de la variable de desempeño, el uno es el mayor valor y el cinco el menor valor, por lo que los resultados se reflejan con signo negativo. Con base en los resultados obtenidos en la **Tabla 6 – 41**, se puede argumentar que existe relación significativa entre el perfil del administrador de RH, en la **edad** del Ejecutivo sólo con la rentabilidad y los costos de inventario a mayor edad del ejecutivo, mayor rentabilidad y menores costos de inventario; en la **escolaridad** con el crecimiento en ventas y volumen de producción, la carrera del Ejecutivo tiene correlación con el crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado; a mayor escolaridad y carreras en administración del Ejecutivo, mayor desempeño en las variables que tienen correlación; los **rasgos personales**; las **competencias cognitivas, conductuales y técnicas** están integradas en la variable **Ejecutivo**, que está correlacionada con seis variables, crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública, participación en el mercado, calidad de sus productos y rentabilidad a excepción de los costos de inventario. Estos resultados se pueden interpretar como que a mayor aplicación de

rasgos y competencias del Ejecutivo tienen mayor desempeño en las variables que tienen correlación, en virtud de que la escala de medición el menor número es el mayor valor, motivo por el cual los resultados tienen el signo negativo. De los resultados previamente explicados, se puede argumentar que de la hipótesis H4, se concluye que existe relación estadísticamente significativa entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional, pero en las dimensiones que se detallan en la **Figura 6 – 7**.

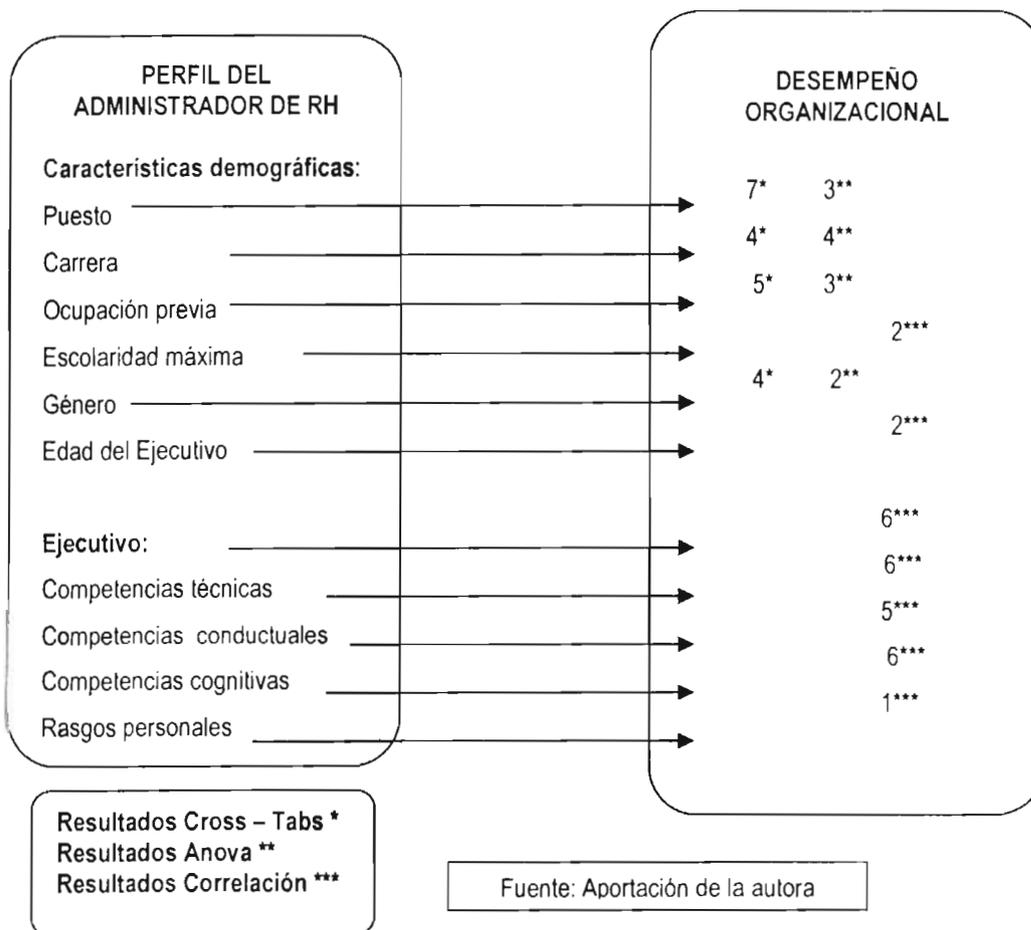


Figura 6 – 7
Conclusión Hipótesis H4
Existe relación estadísticamente significativa positiva

e) Análisis y resultados de la Hipótesis 5 (H5)

H5 - Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales, técnicas y las características demográficas del perfil del administrador de recursos humanos (RH) con las prácticas de administración de RH

Se realizó el **análisis de tablas cruzadas (Cross - Tabs)**, de las características demográficas: género, carrera, ocupación previa y puesto y las prácticas de administración de RH, para identificar la independencia de las variables, obteniendo como siguientes resultados:

↓ Género (Demog1) del administrador de RH y las prácticas de ARH (H5)

El género está relacionado con 26 prácticas, a excepción de las prácticas: **planeación de vida y carrera (8) y administración internacional de RH (25)**, que son independientes. Los resultados muestran que de 219 Ejecutivos de RH, el 63.0% son mujeres y el 37.0% son hombres. **Del 37.0% de los hombres**, sus prácticas de Administración de RH recaen entre las fases **administrativa** (13 prácticas: adiestramiento, formación de personal, planeación de vida y carrera, criterios de promoción, diseño y procesos de trabajo, planeación de RH, controles estratégicos, índices de rotación, uso de gráficas y estadísticas, auditoría de RH, administración internacional, ética) **fase de gestión** (dos prácticas: reclutamiento y contratación); **fase de desarrollo** (una práctica: selección); **fase estratégica** (12 prácticas: inducción, capacitación, sueldos y salarios, relaciones laborales, procedimiento de quejas, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, registros y controles administrativos, planeación estratégica de RH, motivación y comunicación, uso de la computadora como herramienta de control y programa de calidad) y la **fase de gestión por competencia** (una práctica: responsabilidad social). En cambio **del 63.0% de las mujeres**, las prácticas que aplican se identifican en la mayoría de ellas, mayor proporción en la **fase administrativa**, (19 prácticas: reclutamiento,

contratación, inducción, adiestramiento, formación de personal, plan de vida y carrera, sueldos y salarios, criterios de promoción, diseño y procesos de trabajo, relaciones laborales, procedimiento de quejas, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, registros y controles administrativos, controles estratégicos, gráficas y estadísticas, uso de la computadora como herramienta de control, administración internacional y ética); siguiendo en importancia la **fase de gestión**, (4 prácticas: selección, capacitación, índices de rotación, motivación y comunicación); en la **fase de desarrollo**, tres prácticas: la de planeación de RH, auditoría de RH y la responsabilidad social y en la **fase estratégica**, dos prácticas: planeación estratégica de RH y programa de calidad.

Con la información previa se puede concluir que existe una relación estadísticamente significativa entre la característica demográfica de género del perfil del administrador de RH y 26 prácticas de administración de RH de las 28 estudiadas.

↓ Carrera o especialidad (Demog41) del administrador de RH (H5)

El análisis de tablas cruzadas arroja los siguientes resultados: la carrera o especialidad del administrador de RH **está relacionada con 27 prácticas** de la administración de RH, excepto **la práctica 17 o planeación estratégica de RH**, que es una variable independiente de la especialidad. Los resultados muestran que de 219 Ejecutivos de RH, el 22.8% tienen carrera del área de administración, el 13.7% carreras en áreas afines a la administración, el 6.8% carreras de ingeniería, el 23.3% otras profesiones distintas y nivel técnico y 33.3% no tienen carrera.

Del 22.8% de los **Ejecutivos que tienen carrera del área de administración** se puede argumentar que recaen en la fase **administrativa** cuatro prácticas: reclutamiento, planeación de vida y carrera, gráficas y estadísticas y administración internacional; en la **fase de desarrollo** cuatro prácticas: contratación, adiestramiento, criterios de promoción, procedimientos de quejas; en la **fase estratégica** se observan 14 prácticas: capacitación, formación de personal, administración de

sueldos y salarios, diseño y procesos de trabajo, relaciones laborales y negociaciones colectivas, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de RH, planeación estratégica de RH (no está relacionada), registros y controles administrativos, controles estratégicos, motivación y comunicación, uso de la computadora como herramienta de control y ética; y en la **fase de gestión por competencias**, se observan seis prácticas: selección de personal, inducción, índices de rotación y ausentismo, auditoría de RH, responsabilidad social y programas de calidad.

Del 13.7% de los Ejecutivos de RH que tienen una carrera afín al área de administración, ocho prácticas se observan en la **fase administrativa**: plan de vida y carrera, criterios de promoción, diseño y proceso de trabajo, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, índices de rotación, auditoría de RH y administración internacional de RH; cinco prácticas en **fase de gestión**: reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento y motivación y comunicación; tres en la **fase de desarrollo**: capacitación, procedimiento de quejas y uso de gráficas y estadísticas; 11 prácticas en la **fase estratégica**: inducción, formación de personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de RH, registros y controles administrativos, uso de la computadora como herramienta de control, ética y responsabilidad social; y una práctica en la **fase de gestión por competencias**: programas de calidad. **El 6.8% de los Ejecutivos de RH entrevistados tienen carreras de ingeniería** y en este caso, se pueden identificar 14 prácticas en la **fase administrativa**; tres prácticas en la **fase de gestión**; tres en la **fase de desarrollo**; seis prácticas en la fase de **gestión estratégica**; una práctica en **gestión por competencias**: higiene y seguridad industrial y una práctica en **gestión del conocimiento**: programas de calidad, estas dos últimas que tienen mayor relación con aplicaciones de ingeniería para el desarrollo de las prácticas. Se puede observar como va incrementando el número de prácticas en la fase administrativa, de gestión y de desarrollo y cómo va disminuyendo el número de prácticas en las fases de gestión estratégica y por competencias. **El 23.3% de los Ejecutivos entrevistados tienen otras profesiones**

y algunos son técnicos. En este caso se observa que se incrementa el número de prácticas en la **fase administrativa**, 19 en total; cinco prácticas en la **fase de gestión**; tres en la **fase de desarrollo** y dos en la **fase estratégica**. Del total de los ejecutivos entrevistados, el **33.3% no tienen carrera, ni nivel técnico** y se puede observar que la mayoría de las prácticas, 21 de las 28, recaen en la **fase administrativa**, cuatro, en la **fase de gestión**; dos en la **fase de desarrollo** y una en la **fase estratégica**, que en este caso fue la práctica de programas de calidad.

Se observa en general en los resultados que los que tienen carreras de administración o afines a la administración, ejercen mayor número de prácticas en las fases de desarrollo, estratégica y competencias principalmente; y conforme tienen otras carreras distintas a administración, y niveles de técnico o sin carrera, ejercen mayor número de prácticas en las fases administrativa, de gestión y en algunos casos en la fase de desarrollo y estratégica.

↓ **Ocupación previa (Demog5) del administrador de RH (H5)**

De la ocupación previa que tienen los Ejecutivos entrevistados, el 13.5% eran dueños de negocio, el 10.5% gerentes, el 15.1% jefes de departamento, el 5.0% jefes de oficina, el 34.2% empleados, el 2.7% trabajadores calificados, el 1.4% era su primer empleo, el 15.5% estaban desempleados y el 2.3% otra ocupación.

El análisis de tablas cruzadas arroja los siguientes resultados: la **ocupación previa del Ejecutivo** administrador de RH **está relacionada con 27 prácticas** de la administración de RH, excepto **la práctica 17 o planeación estratégica de RH**, que es una variable independiente de la ocupación previa.

Del total de 219 Ejecutivos entrevistados, el **34.2% su ocupación previa fue empleado**, se puede observar que la mayor parte de las prácticas que ejerce recaen en la **fase administrativa**, en total 17 prácticas. Cuatro, en la **fase de gestión**. Tres

prácticas en la **fase de desarrollo** y sólo dos en la **fase estratégica**, siendo una de ellas la planeación estratégica que es una variable independiente.

Cuando la ocupación previa del Ejecutivo fue de **desempleado (15.5%)**, se puede observar que ejercen mayor número de prácticas en la **fase administrativa** (21 prácticas), tres en la **fase de gestión**, dos en la **fase de desarrollo** y dos en la **fase estratégica**, siendo una de ellas la práctica de planeación estratégica, que es una variable independiente.

En cambio, si la ocupación previa del Ejecutivo fue de **jefe de Departamento (15.1%)**, se pudo observar que 22 prácticas las ejerce en la **fase de gestión estratégica**. Una práctica en la **fase de desarrollo**, una práctica en la **fase de gestión por competencias** y cuatro en la **fase administrativa**.

Cuando la ocupación previa del Ejecutivo fue de **dueño de negocio, (13.5%)** nuevamente se observó que ejercía el mayor número de prácticas en la **fase administrativa** (21 prácticas), cuatro en la **fase de gestión**, una en la **fase de desarrollo** y sólo dos en la **fase estratégica**.

Si la ocupación previa del Ejecutivo fue de **Gerente (10.5%)**, se pudo observar que ejercía 14 prácticas en la **fase estratégica**, pero además se detecta que va incursionando con un mayor número de prácticas en la **gestión por competencias (3)**, pero todavía realiza prácticas en la **fase de desarrollo (3)**, en la **fase de gestión (4)**, y en la **fase administrativa (4)**.

Cuando el Ejecutivo previamente había sido **Jefe de Oficina (5.0%)**, también se observa que el mayor número de prácticas recae en la **fase estratégica (17)**, tres en la **gestión por competencias**, cinco en la **fase de desarrollo** y aún se observan dos en la **fase administrativa** y una en la **fase de gestión**.

Con lo anterior, se puede concluir que cuando el Ejecutivo ha sido desempleado, empleado o dueño del negocio, realiza un mayor número de prácticas en la **fase administrativa**, en cambio, cuando el Ejecutivo ha sido Jefe de Oficina, Jefe de Departamento o Gerente, la tendencia es un mayor número de prácticas en la **fase estratégica e incursiona en las prácticas de gestión por competencias y en menor grado en fases de desarrollo, gestión y administrativa.**

↓ Puesto (Demog6) del administrador de RH (H5)

El análisis de tablas cruzadas arroja los siguientes resultados: el puesto actual del administrador de RH **está relacionado con 28 prácticas** de la administración de RH. Los resultados muestran que de 219 Ejecutivos de RH, el 88.6% cayó en la categoría de otros, 12.8% Gerente de RH, el 9.1% Jefe de RH, el 6.8% Jefe de personal, el 2.7% asistente de RH, 1.4% Director de RH, 0.9% coordinador de Capacitación, y el 0.5% Jefe de Relaciones Industriales. En el caso de "otros", previamente en el análisis descriptivo, se pudo detectar que el 62.28% el puesto es el dueño del negocio, y el 10.42% el puesto de encargado, y en menor importancia el 3.47% el contador, que ejercen 20 prácticas en la **fase administrativa**, cuatro, en la **fase de gestión**, tres en la **fase de desarrollo** (planeación de RH, auditoría de RH y responsabilidad social), y sólo una práctica en la **fase estratégica** (Programa de calidad). Sin embargo, cuando el puesto es de **Gerente de RH (12.8%)**, se puede observar que se ejercen un mayor número de prácticas (14) en la **fase estratégica**, se incursiona en la **fase de gestión por competencias** (cuatro prácticas: selección, higiene y seguridad, índices de rotación y ética), así como en la **fase de gestión del conocimiento** (cuatro prácticas: inducción, evaluación del desempeño, responsabilidad social y programa de calidad).

Cuando el puesto recae en el **Jefe de RH (9.1%)**, se ejerce un mayor número de prácticas en la **fase de gestión estratégica** (18 prácticas), se incursiona con cinco prácticas en la **fase de gestión por competencias** (inducción, adiestramiento, índices de rotación, responsabilidad social y programas de calidad); sin embargo

también encontramos aún dos prácticas en la **fase administrativa** (planeación de vida y carrera y administración internacional de RH), así como tres prácticas en la **fase de desarrollo** (contratación, criterios de promoción, gráficas y estadísticas).

↓ **Análisis de varianza (ANOVA) H5 (género, carrera, ocupación previa y puesto del Ejecutivo de RH).**

Se realizó análisis de varianza a la variable demográfica: género (Demog1), con relación a las 28 prácticas de ARH, obteniendo los resultados que se muestran en la **Tabla 6 – 42**, donde se observa que existe diferencia de medias entre el grupo uno, género masculino y el grupo dos género femenino, se confirma que a mayor promedio, mayor proporción de aplicación de la práctica donde al igual que en el análisis Cross – Tabs, es mayor la aplicación de prácticas en el hombre, que en la mujer. Sin embargo sólo 25 son significativas a excepción de las prácticas: planeación de RH, planeación estratégica de RH y programa de calidad, que no tiene diferencias significativas de medias de los grupos.

Tabla 6 - 42

Análisis de varianza entre el género del perfil demográfico del administrador de RH con prácticas ARH del órgano especializado de la gestión de RH (H5)

VARIABLE		Nivel Probabilidad	Demog1- Género	
Clave	Nombre		Masculino (1)	Femenino (2)
Practi1	Reclutamiento	0.000000*	2.777778**	1.891304**
			2***	1***
Practi2	Selección	0.000000*	3.185185**	2.318841**
			2***	1***
Practi3	Contratación y despido	0.000000*	2.530864**	1.666667**
			2***	1***
Practi4	Inducción o Integración	0.000000*	3.481482**	1.84058**
			2***	1***
Practi5	Adiestramiento	0.000000*	3.049383**	1.818841**
			2***	1***
Practi6	Capacitación y desarrollo	0.000000*	3.148148**	2.144928**
			2***	1***
Practi7	Formación de personal	0.000000*	2.740741**	1.717391**
			2***	1***
VARIABLE		Nivel	Demog1- Género	

Clave	Nombre	Probabilidad	Masculino (1)	Femenino (2)
Practi8	Planeación vida y carrera	0.016462*	2.209877**	1.73913**
			2***	1***
Practi9	Administración sueldos	0.000000*	3.506173**	2.26087**
			2***	1***
Practi10	Criterios de promoción	0.000000*	2.888889**	1.702899**
			2***	1***
Practi11	Diseño y proceso de trabajo	0.000000*	2.679012**	1.652174**
			2***	1***
Practi12	Relaciones laborales y Neg.	0.000004*	2.876543**	1.942029**
			2***	1***
Practi13	Procedimiento de quejas	0.000000*	3.444444**	2.028986**
			2***	1***
Practi14	Higiene y seguridad	0.000000*	3.530864**	2.137681**
			2***	1***
Practi15	Evaluación del desempeño	0.000000*	3.382716**	2.072464**
			2***	1***
Practi16	Planeación de RH	0.065705	2.814815**	2.471014**
Practi17	Planeación estratégica RH	0.117066	2.938272**	2.586957**
Practi18	Registros y controles admvtos.	0.000000*	3.197531**	1.768116**
			2***	1***
Practi19	Controles estratégicos	0.000045*	2.679012**	1.775362**
			2***	1***
Practi20	Índices de rotación	0.000152*	2.91358**	2.166667**
			2***	1***
Practi21	Gráficas y estadísticas	0.000000*	2.45679**	1.442029**
			2***	1***
Practi22	Motivación y comunicación	0.000002*	3.148148**	2.217391**
			2***	1***
Practi23	Auditoría RH	0.001202*	3.111111**	2.485507**
			2***	1***
Practi24	Computadora como herramienta control	0.000000*	3.271605**	1.985507**
			2***	1***
Practi25	Administración Internacional de RH	0.047260*	1.765432**	1.405797**
			2***	1***
Practi26	Ética	0.000000*	3.481482**	2.248175**
			2***	1***
Practi27	Responsabilidad social	0.000020*	3.777778**	2.942029**
			2***	1***
Practi28	Programa de calidad	0.149557	3.839506**	3.514493**

* Significativa a $\alpha = 0.05$

** Media por Género del Ejecutivo - Administrador de RH de la Empresa, con base en la práctica de ARH

*** Indica con que práctica de ARH de la empresa es significativamente diferente el género.

Continuación Tabla 6 – 42. Fuente: Aportación de la autora

Los resultados de la **Tabla 6 - 42**, muestran diferencias significativas entre el género femenino y el masculino, observándose, que entre mayor promedio del género, mayor nivel de la práctica de Administración de RH, y a menor promedio, menor aplicación de la práctica, obteniendo similares resultados que en el análisis Cross-Tabs, realizado previamente. **Predominando el género masculino en mayor promedio de aplicación de las prácticas.** Las únicas prácticas que no tuvieron diferencias significativas de grupos fueron: planeación de RH, planeación estratégica de RH y programas de calidad en la empresa, es decir que no hay diferencia de género en la aplicación de estas tres últimas prácticas.

Se realizó el **análisis de varianza por carrera o área de especialidad** (Demog41), del perfil demográfico del administrador de RH, con relación a las 28 prácticas de ARH, en donde se observa que la práctica 28 de Programas de calidad, no tiene diferencia significativa de grupos, por lo que tiene diferencia significativa con 27 prácticas de administración de RH.

Se puede observar que a menor promedio menor aplicación de las prácticas y a mayor promedio, mayor aplicación, por lo que se detecta que hay **mayor promedio cuando el Ejecutivo tiene carrera de administración**, siguiendo en importancia cuando son carreras afines a la administración y menor promedio de aplicación cuando el Ejecutivo no tiene especialidad o tiene otras profesiones distintas a administración. Existe diferencias significativas de grupos en la mayoría de las prácticas, de los que tienen **carreras de administración** con los que no tienen especialidad, los que tienen otros estudios profesionales y técnicos, y sólo en algunas prácticas con los que tienen carreras de Ingenierías; también se observan diferencias significativas de los que **tienen carreras afines a administración**, con los que no tienen especialidad, y los que tienen otros estudios profesionales y técnicos, y sólo en algunas prácticas tienen diferencias significativas con los que tienen carreras de administración. Este análisis confirma el análisis Cross-Tabs realizado previamente donde se argumenta que si el **Ejecutivo tiene carrera de administración o áreas afines, aplica mayor número de prácticas de administración de RH en una**

mayor fase de evolución como son la gestión estratégica, por competencias y del conocimiento, y de no tener escolaridad, carreras técnicas u otras profesiones, las prácticas recaen en la menor fase de evolución que es la administrativa, e inclusive gestión y desarrollo, principalmente.

Se realizó el ANOVA de la variable: **ocupación previa** (Demog5) con relación a las 28 prácticas de ARH. Se puede argumentar que hay diferencias significativas de la ocupación previa con 26 prácticas de la ARH, excepto: higiene y seguridad, y responsabilidad social, que o hay diferencias de grupos en el ejercicio de estas prácticas. En los resultados obtenidos, se observa un **menor promedio de aplicación de prácticas de administración de RH cuando el Ejecutivo, en ocupación previa, era dueño de negocio, empleado, trabajador calificado o desempleado** al igual que en el análisis Cross – Tabs, realizado previamente. Y se refleja un **mayor promedio de aplicación de prácticas de administración de RH, cuando la ocupación previa del Ejecutivo fue de Gerente, Jefe de Departamento o Jefe de Oficina o Sección**. Además en la ocupación previa de Gerente y Jefe de Departamento, se presenta diferencia significativa de grupos con el grupo uno (dueño), grupo cinco (empleado) y grupo ocho (otra ocupación), que obtuvieron menor promedio de aplicación.

Se realizó el ANOVA de **puesto** (Demog6), con relación a las 28 prácticas de ARH, obteniendo diferencias significativas del puesto con relación a 27 prácticas, excepto la práctica de programas de calidad, que se aplica independientemente del puesto. Cuando el puesto del Ejecutivo administrador de RH fue de **Director (1), Gerente de RH (2), Jefe de RH (3) y Jefe de relaciones industriales (5)**, fue mayor el **promedio de realización de prácticas de RH, y fue menor el promedio de aplicación de prácticas de RH cuando recayó en otro puesto**, siguiendo en importancia el puesto de asistente de RH. No se observaron diferencias significativas de grupos cuando el Ejecutivo contaba con el puesto de Jefe de Relaciones Industriales, Coordinador de Capacitación, ni el puesto de Director; en cambio el puesto de Gerente de RH, muestra diferencias significativas de grupos con el grupo

ocho (otros), al igual que el Jefe de RH, y es menor el promedio de prácticas en un asistente de RH, a un Gerente o Jefe de área de RH. Esta información se confirma con los resultados previos obtenidos en el análisis Cross – Tabs o Tablas Cruzadas.

↓ **Análisis de correlaciones (Matriz de correlación) H5 (edad, escolaridad, antigüedad en la empresa y antigüedad en el puesto)**

La correlación es la asociación entre las variaciones de los valores de dos variables. Esta asociación puede ser positiva (directa o del mismo sentido) o negativa (inversa o en sentido contrario). Se realizó el análisis de correlación a las variables demográficas edad (Demog2), escolaridad máxima (Demog3), antigüedad en la empresa (Demog7) y antigüedad en el puesto (Demog8), en relación con las 28 prácticas de ARH, que se presentan en la **Tabla 6 – 43**.

Tabla 6 - 43
Matriz de correlación perfil demográfico del administrador de RH con las prácticas de la ARH (H5)

Perfil demográfico del administrador de RH con las prácticas de ARH							
VARIABLE		N	Demog2 Edad	Demog3 Escolari	Demog41 Carrera	Demog7 Ant. Emp	Demog8 Ant Pue
Practi1	Reclutamiento	219		0.3967	0.5273	0.2428	0.1370
Practi2	Selección	219		0.3889	0.5182	0.2235	0.1232
Practi3	Contratación y despido	219	0.1483	0.3975	0.5379	0.2560	0.1411
Practi4	Inducción o Integración	219	0.1280	0.4257	0.5628	0.2480	0.1205
Practi5	Adiestramiento	219		0.3963	0.5113	0.2945	0.2031
Practi6	Capacitación y desarrollo	219		0.3831	0.4917	0.2484	0.1118
Practi7	Formación de personal	219		0.4502	0.5295	0.2129	0.1109
Practi8	Planeación vida y carrera	219		0.3023	0.3190		
Practi9	Administración sueldos	219	0.1143	0.3815	0.4958	0.3146	0.2026
Practi10	Criterios de promoción	219		0.3921	0.4806	0.2192	
Practi11	Diseño y proceso de trab	219		0.4295	0.5298	0.1919	
Practi12	Relaciones laborales y n	219		0.3788	0.4186	0.2128	
Practi13	Procedimiento de quejas	219	0.1508	0.3333	0.3688	0.2291	0.1477

Perfil demográfico del administrador de RH con las prácticas de ARH							
	VARIABLE	N	Demog 2 Edad	Demog3 Escolari	Demog4 1 Carrera	Demog7 Ant. Emp	Demog8 Ant Pue
Practi14	Higiene y seguridad	219	0.1199	0.2846	0.4302	0.2382	0.1188
Practi15	Evaluación del desempeño	219		0.3896	0.4642	0.1857	
Practi16	Planeación de RH	219		0.2837	0.3922		
Practi17	Planeación estratégica RH	219			0.2077		
Practi18	Registros y controles ad	219		0.4558	0.5624	0.2548	
Practi19	Controles estratégicos	219		0.3914	0.4881	0.2343	0.1344
Practi20	Índices de rotación	219		0.1449	0.2268	0.1208	
Practi21	Gráficas y estadísticas	219		0.3556	0.5018		
Practi22	Motivación y comunicación	219		0.3249	0.3807	0.2213	0.1289
Practi23	Auditoría RH	219		0.2052	0.2672	0.1168	
Practi24	Computadora como herra	219		0.3813	0.4783	0.2210	
Practi25	Administración Interna	219		0.2407	0.3224	0.1100	
Practi26	Ética	219	0.1814	0.4323	0.4719	0.2318	0.1368
Practi27	Responsabilidad social	219		0.2799	0.3646	0.1516	
Practi28	Programa de calidad	219		0.1561	0.2231	0.1693	
Correlaciones significativas a nivel 0.05		Continuación Tabla 6 – 43					

Continuación de la Tabla 6 – 43. Fuente: Aportación de la autora

En la **Tabla 6 – 43**, se presentan los resultados de coeficientes de correlación de Spearman, en donde se observa que las variables que tienen mayor correlación **con un mayor número de prácticas de administración de RH, fueron: escolaridad máxima** con 27 prácticas correlacionadas, y **antigüedad en la empresa con 24 prácticas correlacionadas**; sin embargo, en la antigüedad en el puesto sólo se puede observar correlación con 13 prácticas, y la edad del Ejecutivo de RH, sólo se correlaciona con seis prácticas. La práctica de Planeación Estratégica de RH, es la práctica que no se correlaciona con ninguna de las variables mencionadas.

En relación a los **rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas**, previamente se sometieron a un análisis factorial para garantizar la confiabilidad del instrumento así como identificar los factores que explicaban el total de las dimensiones medidas, obteniendo una estructura factorial (Véase **Tablas 5-12**

a la 5-18 en el capítulo cinco). A continuación se presenta el análisis de correlación de los rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas, integradas en la variable Ejecutivo que se reflejan en la **Tabla 6 – 44**

Tabla 6 - 44

Matriz de correlación perfil del administrador de RH “variable Ejecutivo” (que integra rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas) con las prácticas de la ARH (H5)

VARIABLE		N	Nivel de	Ejecutivo
Clave	Nombre		Significación	
Practi1	Reclutamiento	219	0.000006	0.2995
Practi2	Selección	219	0.000000	0.3445
Practi3	Contratación y despido	219	0.000010	0.2934
Practi4	Inducción o Integración	219	0.000000	0.3920
Practi5	Adiestramiento	219	0.000059	0.2680
Practi6	Capacitación y desarrollo	219	0.000033	0.2766
Practi7	Formación de personal	219	0.000000	0.3463
Practi8	Planeación vida y carrera	219	0.000058	0.2682
Practi9	Administración sueldos	219	0.000003	0.3115
Practi10	Criterios de promoción	219	0.000000	0.3526
Practi11	Diseño y proceso de trab	219	0.000000	0.3692
Practi12	Relaciones laborales y n	219	0.000307	0.2416
Practi13	Procedimiento de quejas	219	0.000011	0.2927
Practi14	Higiene y seguridad	219	0.000102	0.2596
Practi15	Evaluación del desempeño	219	0.000002	0.3163
Practi16	Planeación de RH	219	0.000017	0.2861
Practi17	Planeación estratégica RH	219	0.002550	0.2029
Practi18	Registros y controles ad	219	0.000000	0.3602
Practi19	Controles estratégicos	219	0.000032	0.2769
Practi20	Índices de rotación	219	0.004631	0.1907
Practi21	Gráficas y estadísticas	219	0.000000	0.3453
Practi22	Motivación y comunicación	219	0.000133	0.2554
Practi23	Auditoría RH	219	0.003374	0.1973
Practi24	Computadora como herra	219	0.000108	0.2587
Practi25	Administración Interna	219	0.001745	0.2104
Practi26	Ética	219	0.001347	0.2158
Practi27	Responsabilidad social	219	0.001336	0.2155
Practi28	Programa de calidad	219	0.000470	0.2344
Correlaciones significativas a nivel 0.05				

Continuación Tabla 6-44. Fuente: Aportación de la autora

Con base en los resultados obtenidos en la dimensión Ejecutivo que se muestra en la **Tabla 6 – 44**, se puede argumentar que los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH están relacionadas significativa y positivamente con las prácticas de

administración de RH, por lo que se puede concluir que existe relación estadísticamente significativa positiva entre el perfil del administrador con las prácticas de administración de RH, como se muestra en la Figura 6 – 8.

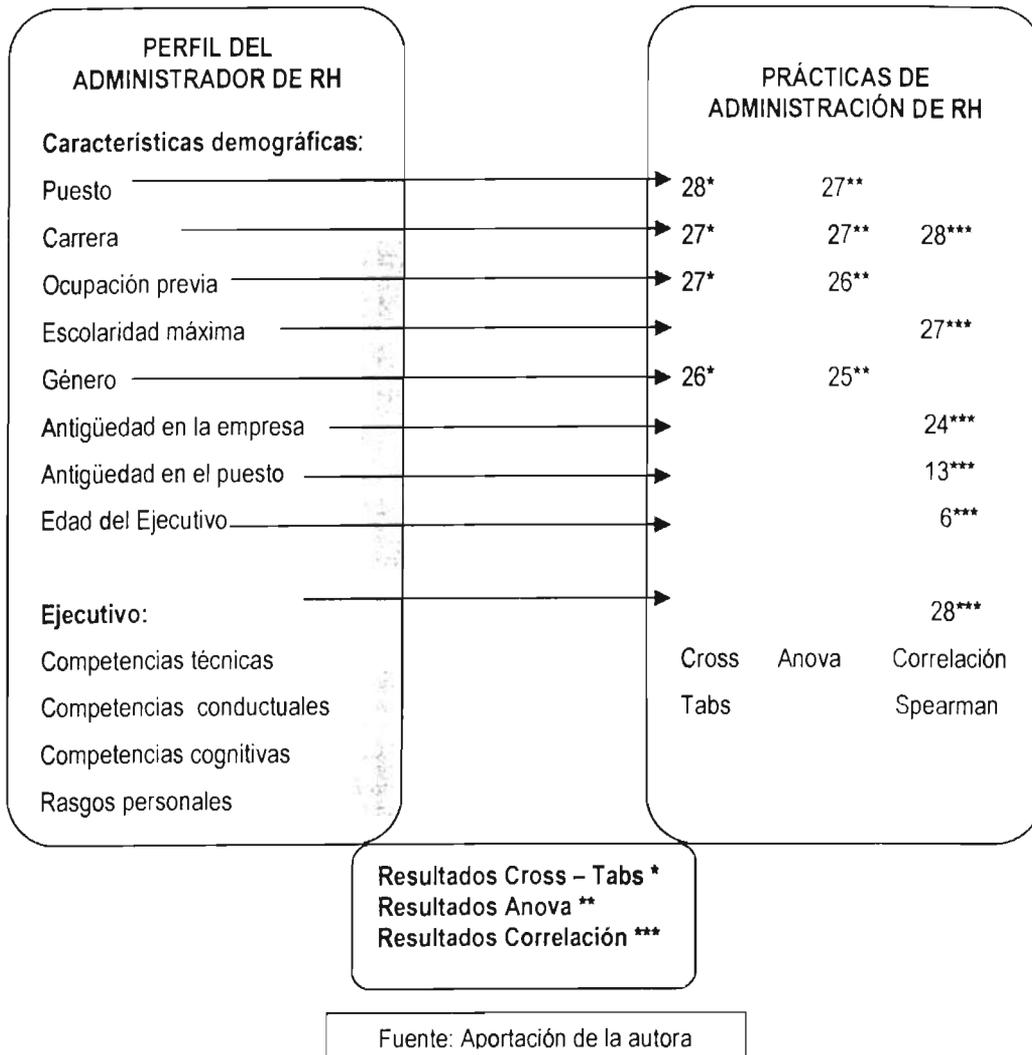


Figura 6 – 8
Conclusión Hipótesis H5 Existe relación estadísticamente significativa positiva

Nota: El número es el indicador de la cantidad de variables que están relacionadas entre cada dimensión del contexto organizacional y el perfil del administrador de RH, dependiendo del análisis realizado: Cross-Tabs, ANOVA, o correlación de rangos de Spearman.

f) Análisis y resultados de la Hipótesis 6 (H6)

H6 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con el perfil del administrador de RH.

↓ Análisis Cross – Tabs o tabulación cruzada (H6)

Se realizó el análisis de tablas cruzadas o tablas de contingencia de las 10 variables del contexto organizacional, para identificar la relación de las mismas, obteniendo la prueba X^2 , misma que se muestra en la **Tabla 6 – 45**, que incluye los resultados de las pruebas efectuadas para las ocho variables demográficas del perfil del administrador de RH. No se incluyen los esquemas tabulares, por ser demasiados; sin embargo, se realizó un análisis de los mismos, que se detallan en los siguientes párrafos.

Tabla 6 - 45
Resumen de resultados de la prueba X^2 del análisis Cross – Tabs de la variable contexto organizacional en sus 10 dimensiones con el perfil demográfico del administrador de RH (H6)

Contex1 – Giro de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	35.664980	4	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	22.046082	16	0.141710	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	48.919156	24	0.001939	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	47.529787	16	0.000056	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	84.036784	32	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	95.017148	32	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	26.569288	24	0.324926	Acepta	Independientes
Demog8-Antigüedad en el puesto	19.515654	24	0.723960	Acepta	Independientes
Contex2 – Tamaño de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X^2	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	37.794315	3	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	16.556901	12	0.167039	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	74.178638	18	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	83.839850	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	87.332625	24	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	130.022034	24	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	33.883639	18	0.013019	Rechaza	Están relacionadas
Demog8-Antigüedad en el puesto	27.411096	18	0.071601	Acepta	Independientes

Contex3 – Edad de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	19.538996	4	0.000616	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	21.046090	16	0.176746	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	51.094577	24	0.001025	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	22.538953	16	0.126626	Acepta	Independientes
Demog5-Ocupación previa	52.276081	32	0.013291	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	56.963535	32	0.004263	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	91.730186	24	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog8-Antigüedad en el puesto	90.294101	24	0.000000	Rechaza	Independientes
Contex4 – Mercado que atiende la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	59.191957	4	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	22.205246	16	0.136687	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	74.011157	24	0.000001	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	70.558823	16	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	84.578236	32	0.000001	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	106.267030	32	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	36.671959	24	0.047169	Rechaza	Están relacionadas
Demog8-Antigüedad en el puesto	28.194466	24	0.251923	Acepta	Independientes
Contex5 – Origen de capital de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	2.332891	0	0.3111472	Acepta	Independientes
Demog2-Edad	7.209952	8	0.514159	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	21.243726	12	0.046923	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	25.790308	8	0.001141	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	49.594435	16	0.000027	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	81.563990	16	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	18.171576	12	0.110579	Acepta	Independientes
Demog8-Antigüedad en el puesto	19.673426	12	0.073521	Acepta	Independientes
Contex6 – Complejidad del producto de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	Gl	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	5.405296	3	0.144414	Acepta	Independientes
Demog2-Edad	18.775218	12	0.094099	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	9.609804	18	0.943901	Acepta	Independientes
Demog41-Carrera	14.624046	12	0.262643	Acepta	Independientes
Demog5-Ocupación previa	20.877515	24	0.645940	Acepta	Independientes
Demog6-Puesto	30.110538	24	0.181115	Acepta	Independientes
Demog7-Antigüedad en la empresa	15.893084	18	0.600009	Acepta	Independientes
Demog8-Antigüedad en el puesto	8.820435	18	0.963758	Acepta	Independientes

Continuación Tabla 6 – 45 Fuente: Aportación de la autora

Contex7 – Posición del mercado de la empresa de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	GI	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	27.381931	3	0.000005	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	29.697870	12	0.003100	Rechaza	Están relacionadas
Demog3-Escolaridad máxima	38.109626	18	0.003746	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	25.065041	12	0.014518	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	56.636253	24	0.000188	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	45.757584	24	0.004733	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	33.248943	18	0.015569	Rechaza	Están relacionadas
Demog8-Antigüedad en el puesto	21.273469	18	0.265841	Acepta	Independientes
Contex8 – Enfoque competitivo de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	GI	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	20.979702	6	0.001850	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	31.332444	24	0.144427	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	49.091743	36	0.071573	Acepta	Independientes
Demog41-Carrera	31.467822	24	0.140747	Acepta	Independientes
Demog5-Ocupación previa	89.612021	48	0.000254	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	39.584979	48	0.801152	Acepta	Independientes
Demog7-Antigüedad en la empresa	59.891181	36	0.007457	Rechaza	Están relacionadas
Demog8-Antigüedad en el puesto	35.558134	36	0.489445	Acepta	Independientes
Contex9 – Tecnología de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	GI	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	45.143573	3	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	25.528270	12	0.012509	Rechaza	Están relacionadas
Demog3-Escolaridad máxima	86.011041	18	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	79.123744	12	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	106.220308	24	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	90.503035	24	0.000000	Rechaza	Están relacionadas
Demog7-Antigüedad en la empresa	18.997802	18	0.391959	Acepta	Independientes
Demog8-Antigüedad en el puesto	13.864684	18	0.737869	Acepta	Independientes
Contex10 – Enfoque organizativo de la empresa					
Perfil demográfico del Administrador de RH	Prueba X ²	GI	Nivel probabilidad p	Hipótesis nula Ho Independencia	Conclusión
Demog1-Género	17.055697	2	0.000198	Rechaza	Están relacionadas
Demog2-Edad	4.054545	8	0.852169	Acepta	Independientes
Demog3-Escolaridad máxima	23.271839	12	0.025505	Rechaza	Están relacionadas
Demog41-Carrera	33.725041	8	0.000046	Rechaza	Están relacionadas
Demog5-Ocupación previa	27.528717	16	0.035968	Rechaza	Están relacionadas
Demog6-Puesto	27.796087	16	0.056966	Acepta	Independientes
Demog7-Antigüedad en la empresa	7.639480	12	0.812631	Acepta	Independientes
Demog8-Antigüedad en el puesto	10.103431	12	0.606887	Acepta	Independientes

Continuación Tabla Resumen 6- 45. Fuente: Aportación de la autora

Con fundamento en la **Tabla 6 - 45**, se puede argumentar que **el Giro de la empresa está relacionada significativamente** con cinco variables demográficas del

perfil del administrador de RH: género, escolaridad, carrera, ocupación previa y el puesto. Así encontramos diferencias significativas del perfil del administrador, si la empresa es manufacturera, si es comercial o si es de servicios.

En relación al **tamaño de la empresa**, tiene relación estadística significativa con seis variables: género, escolaridad, carrera, ocupación previa, puesto y antigüedad en la empresa. Aquí podemos observar que hay diferencias significativas del perfil del administrador de RH, si la empresa es micro, pequeña, mediana o grande.

En la **posición del mercado**, se observa la relación estadística significativa con las variables demográficas: género, edad, escolaridad, carrera, ocupación previa, puesto y antigüedad de la empresa, por lo que se deduce que si la empresa tiene una posición del mercado débil, tendrá diferencias significativas del perfil del administrador de RH, que si la empresa es fuerte o dominante.

Otra de las variables que tiene mayor número de relaciones significativas con el perfil del administrador es la tecnología de la empresa, y está relacionada con seis variables demográficas: género, edad, escolaridad, carrera, ocupación previa y puesto. Con ello podemos argumentar que si la empresa utiliza alta tecnología el perfil tendrá diferencias significativas que si la empresa no usa tecnología.

↓ Análisis de varianza (ANOVA) H6

Se realizó el análisis de varianza con las variables del contexto organizacional giro de la empresa (Contex1), origen de capital (Contex5), enfoque competitivo (Contex8) y enfoque organizativo (Contex10) y su relación con las variables resumen de rasgos, competencias cognitivas, conductuales y técnicas así como el resumen final en la variable Ejecutivo del perfil del administrador de RH y las variables demográficas del perfil del administrador de RH género (Demog1), área de especialidad (Demog4), Ocupación previa (Demog5) y puesto (Demog6).

En relación a las competencias del Ejecutivo de RH, en la **Tabla 6 – 46** se observa que existe menor promedio en la empresa comercial y mayor promedio en la empresa manufacturera, por lo que se deduce que a menor promedio menor aplicación de sus rasgos y competencias y a mayor promedio, mayor aplicación. Se detecta diferencia significativa del grupo de empresas manufactureras con las comerciales, y los rasgos y las competencias del Ejecutivo, tienen diferencias significativas entre la empresa comercial y de servicios, en donde la empresa de servicios tiene el mayor promedio y la empresa comercial, el menor promedio.

Tabla 6 - 46

Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con el giro (Contex1) del contexto organizacional de la empresa (H6)

	Nivel Prob	Manufactura (1)	Comercio(2)	Servicios (3)	Agroindustria (4)	Otro (5)
Ejecutivo	0.001889*	4.094899	3.808829	4.002531	4.225	3.945833
		2***	3,1***	2***		
* Significativa a alpha = 0.05						
** Media por Giro de la Empresa						
*** Indica con que Giro de la empresa es significativamente diferente						
De los rasgos y las Competencias del perfil del administrador de RH.						

En relación con el **origen de capital** se observa en la **Tabla 6 – 47**, que el menor promedio de origen de capital es el nacional y el mayor promedio es en el mixto; de las diferencias significativas de los grupos se desprende la conclusión de que a mayor aplicación de rasgos y competencias del Ejecutivo, mayor origen de capital mixto.

Tabla 6 - 47
Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con origen del capital(Contex5) del contexto organizacional de la empresa (H6)

Variable	Nivel Prob.	Nacional (1)	Extranjero (2)	Mixto (3)
Ejecutivo	0.000000*	3.87023**	4.081481**	4.47691**
		3***	3***	1, 2***

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Origen de Capital

*** Indica con que Origen de Capital es significativamente diferente

En la **Tabla 6 - 48** se observa que es menor la diferencia significativa de los grupos de enfoque competitivo de diferenciación por calidad y de diferenciación por eficiencia operacional y precio, siendo mayor el promedio de diferenciación por calidad, por lo que se desprende la conclusión de que a mayor aplicación de rasgos y competencias del Ejecutivo, mayor enfoque competitivo de diferenciación por calidad.

Tabla 6 - 48
Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con el enfoque competitivo del contexto organizacional de la empresa (H6)

Variable	Nivel Prob	Dif calidad (1)	Dif. Efic. Oper. Precio(2)	Dif. Innovación(3)	Dif. Adapta Cliente (4)	Dif. dos enf. (5)	Dif. Tres Enf. (6)	Dif. Todos Enf. (7)
Ejecutivo	0.109075	4.011147	3.741886	3.939583	3.964174	3.841546	3.935417	4.123611
		2***	1***					

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Giro de la Empresa

*** Indica con que Enfoque competitivo de la empresa es significativamente diferente

Fuente: Aportación de la autora

En el **enfoque organizativo**, detallado en la **Tabla 6 - 49**, no se presentan diferencias significativas de grupos, por lo que se concluye que los rasgos y

competencias del Ejecutivo no tienen diferencias significativas con el enfoque organizativo de las empresas.

Tabla 6 - 49 Análisis de varianza entre competencias del perfil del administrador de RH con enfoque organizativo (Contex10)

Variable	Nivel Prob.	Centralizado (1)	Descentralizado (2)	En transición a la Descentralización (3)
Ejecutivo	0.389618	3.91034	4.023611	3.877546

* Significativa a alpha = 0.05

** Media por Enfoque organizativo

*** Indica con que la variable Enfoque Organizativo es significativamente diferente

Fuente: Aportación de la autora

↴ Análisis de correlaciones (Matriz de correlación) H6

Se realizó análisis de correlación de las variables del contexto organizacional tamaño de la empresa (Contex2), edad de la empresa (Contex3), mercado que atiende (Contex4), complejidad del producto (Contex6), posición del mercado (Contex7), tecnología de la empresa (Contex9) y su relación con las variables de las características demográficas del Ejecutivo de RH: edad (Demog2), escolaridad (Demog3), carrera (Demog41), Antigüedad en la empresa (Demog7), Antigüedad en el puesto (Demog8) y el resumen de rasgos, competencias cognitivas, conductuales y técnicas integrados en la variable Ejecutivo del perfil del administrador de RH.

En la **Tabla 6 – 50**, se observa correlación significativa positiva entre las variables tamaño, edad, mercado que atiende, complejidad del producto, posición del mercado y tecnología de la empresa, con las variables del perfil demográfico del ejecutivo: edad, escolaridad, carrera, antigüedad en la empresa y Antigüedad. Siendo mayor el número de correlaciones entre la edad y el mercado que atiende y el menor número la variable complejidad del producto.

Tabla 6 – 50
Matriz de correlación de características demográficas del Ejecutivo de RH con el contexto organizacional (H6)

VARIABLE		N	Contex2	Contex3	Contex4	Contex6	Contex7	Contex9
Demog2	Edad del Ejecutivo de RH	219	-	0.1629	0.1495	0.1830	-	-
Demog3	Escolaridad	219	0.4200	0.2858	0.3909	-	0.1676	-0.4241
Demog41	Carrera o área de especialidad	219	0.5418	0.2496	0.4931	-	0.2181	0.5216
Demog7	Antigüedad en la empresa	219	0.2880	0.3577	0.2395	-	-	-0.1601
Demog8	Antigüedad en el puesto	219	0.1544	0.3280	0.1788	-	-	-
Rasgos	Rasgos person	219	-	-	-	-	-	0.1722
Cognitiva	Competencias	219	0.1904	-	0.1904	-	-	0.2064
Conductual	Competencias	219	0.1604	-	0.1888	-	-	0.1789
Técnicas	Competencias	219	0.3606	0.1570	0.3686	-	-	0.3677
Ejecutivo	Integradora	219	0.2828	-	0.3144	-	0.1889	0.3165

Correlación significativa alpha 0.05 Fuente: Aportación de la autora

En la **Tabla 6 - 50**, también se analizaron los rasgos y competencias del perfil del administrador de RH con las seis variables del contexto organizacional, de las cuales se observa que tienen mayor correlación el mercado que atiende y la tecnología de la empresa. Una vez identificadas las variables correlacionadas, se realizó un análisis de correlación por cada uno de los rasgos y competencias definidos en el capítulo 5, **Tabla 5 – 18**, con el contexto donde se obtuvo la relación en la **Tabla 6 – 50**, obteniendo relación significativa de los **rasgos del Ejecutivo de RH**: que toma en cuenta los valores humanos con el uso de la tecnología.

En las **competencias cognitivas** que tienen relación con el tamaño de la empresa y el mercado que atiende, se identifican: que tiene iniciativa, tiene conocimiento de la cultura organizacional, es eficiente en el uso de información y análisis de datos, tiene habilidades como creador de entornos de sociabilidad, tiene habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.

En las **competencias conductuales**, tienen relación significativa con el tamaño y el uso de la tecnología en la empresa, el conocimiento de la cultura organizacional, habilidades como creador de entornos de sociabilidad y que coopera con el personal;

en relación con el mercado que atiende, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas y es reconocido como líder, guía a sus compañeros y subordinados, motiva al personal, coopera con el personal, es tolerante ante situaciones críticas y tiene un alto grado de realización; en relación a la posición del mercado, genera un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas y es reconocido como líder y coopera con el personal.

Y tienen relación significativa las **competencias técnicas** con el tamaño de la empresa, la edad, el mercado que atiende y el uso de la tecnología de la empresa, en: que tiene conocimiento de las leyes laborales, tiene conocimiento de las novedades informáticas, tiene conocimiento de administración general, se mantiene actualizado, tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente, mantiene un alto involucramiento de la función de recursos humanos a la estrategia del negocio y tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas. Y en relación al tamaño y la edad, tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área. Con fundamento en los análisis realizados se concluye que existe relación estadísticamente significativa **entre el contexto organizacional con el perfil del administrador de RH**, pero sólo en las variables previamente detalladas, como se presentan en la **Figura 6 -9**.

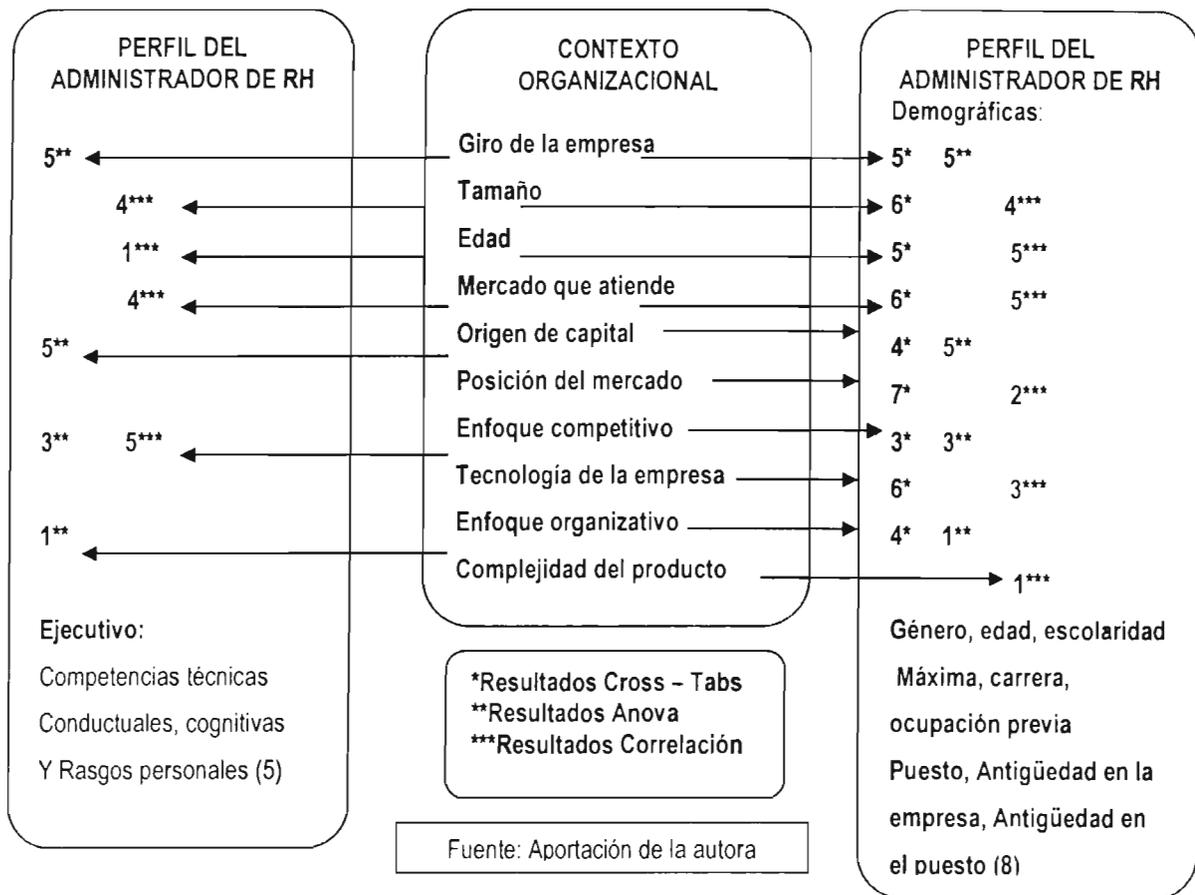


Figura 6 – 9
Conclusión Hipótesis H6
Existe relación estadísticamente significativa positiva

Nota: El número es el indicador de la cantidad de variables que están relacionadas entre cada dimensión del contexto organizacional y el perfil del administrador de RH, dependiendo del análisis realizado: Cross-Tabs, ANOVA, o correlación de rangos de Spearman.

g) Análisis y resultados de la Hipótesis 7 (H7)

H7 - Las prácticas de la ARH tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

En este caso, se utilizó únicamente el análisis de correlación simple, en virtud de que las variables tienen escala ordinal, tanto las prácticas de la ARH, como el desempeño organizacional. Es importante aclarar que en las dimensiones de las

variables de desempeño organizacional, los indicadores tienen escala inversa: el número menor tiene el mayor valor y el número mayor tiene el menor valor. Y en relación a los indicadores de las prácticas de la ARH, el número menor indica el menor valor y el número más alto el mayor valor, motivo por el cual, las correlaciones aparecen con signo negativo.

↓ Análisis de correlación (Matriz de Correlación) H7

Se realizó análisis de correlación de las variables de las 28 prácticas de ARH (Practi1-Practi28), y su relación con las variables de desempeño organizacional crecimiento en ventas, volumen de producción, Imagen pública, participación en el mercado, calidad de sus productos, rentabilidad y costos de inventario, detallando los resultados en la **Tabla 6 – 51**.

Tabla 6 - 51
Matriz de correlación de las prácticas de la ARH con el desempeño organizacional de la empresa (H7)

VARIABLE		N	Desemp1	Desemp2	Desemp3	Desemp4
Clave	Nombre		Crec.Vtas	Vol. Prod	Imagen	Part. Mercado
Practi1	Reclutamiento	219	-0.3322	-0.3463	-0.2473	-0.2459
Practi2	Selección	219	-0.4025	-0.3910	-0.2043	-0.2942
Practi3	Contratación y despido	219	-0.3261	-0.3175	-0.1524	-0.1889
Practi4	Inducción o Integración	219	-0.3993	-0.3875	-0.1760	-0.2055
Practi5	Adiestramiento	219	-0.2704	-0.2819	-0.1201	-0.1304
Practi6	Capacitación y desarrollo	219	-0.2982	-0.3215	-0.1782	-0.2375
Practi7	Formación de personal	219	-0.3665	-0.3729	-0.2497	-0.2093
Practi8	Planeación vida y carrera	219	-0.2402	-0.2674	-0.1479	-0.1480
Practi9	Administración sueldos	219	-0.3416	-0.3764	-0.1948	-0.2133
Practi10	Criterios de promoción	219	-0.3517	-0.3821	-0.2388	-0.2076
Practi11	Diseño y proceso de trab	219	-0.3468	-0.3640	-0.1566	-0.1555
Practi12	Relaciones laborales y n	219	-0.3315	-0.3200	-0.1796	-0.2112
Practi13	Procedimiento de quejas	219	-0.3337	-0.3938	-0.1647	-0.2077
Practi14	Higiene y seguridad	219	-0.3422	-0.3707	-0.1519	-0.1873
Practi15	Evaluación del desempeño	219	-0.3640	-0.3771	-0.2156	-0.2478
Practi16	Planeación de RH	219	-0.2401	-0.2722	-0.1547	-0.2418
Practi17	Planeación estratégica RH	219		-0.1528		-0.1609
Practi18	Registros y controles ad	219	-0.4107	-0.4236	-0.1776	-0.2104
Practi19	Controles estratégicos	219	-0.2471	-0.2846	-0.1482	
Practi20	Índices de rotación	219	-0.2116	-0.2083		
Practi21	Gráficas y estadísticas	219	-0.3581	-0.3484	-0.2176	-0.1528

Practi22	Motivación y comunicación	219	-0.2524	-0.2661	-0.1698	-0.2469
Practi23	Auditoría RH	219	-0.1291	-0.1478	-0.1291	-0.1672
Practi24	Computadora como herra	219	-0.3740	-0.3728	-0.1498	-0.2076
Practi25	Administración Interna	219	0.2274	-0.2635	0.1645	
Practi26	Ética	218	-0.2660	-0.2620		
Practi27	Responsabilidad social	219	-0.2658	-0.2865		-0.1807
Practi28	Programa de calidad	219	-0.2073	-0.2458	-0.1331	-0.1766

Correlaciones significativas a nivel 0.05

Continuación de la Tabla 6 – 51. Fuente: Aportación de la autora

VARIABLE		N	Desemp5	Desemp6	Desemp7
Clave	Nombre		Calidad P	Rentabilidad	Costos Inv.
Practi1	Reclutamiento	219	-0.1643	-0.1430	
Practi2	Selección	219	-0.1271	-0.1509	
Practi3	Contratación y despido	219			
Practi4	Inducción o Integración	219			
Practi5	Adiestramiento	219			
Practi6	Capacitación y desarrollo	219	-0.1210		
Practi7	Formación de personal	219	-0.1533	-0.1370	
Practi8	Planeación vida y carrera	219		-0.1967	
Practi9	Administración sueldos	219			
Practi10	Criterios de promoción	219		-0.1323	
Practi11	Diseño y proceso de trab	219	-0.1455		
Practi12	Relaciones laborales y n	219			
Practi13	Procedimiento de quejas	219		-0.1288	
Practi14	Higiene y seguridad	219			
Practi15	Evaluación del desempeño	219		-0.1456	
Practi16	Planeación de RH	219		-0.1555	
Practi17	Planeación estratégica RH	219			
Practi18	Registros y controles ad	219		-0.1461	
Practi19	Controles estratégicos	219			
Practi20	Índices de rotación	219			-0.1203
Practi21	Gráficas y estadísticas	219		-0.1420	
Practi22	Motivación y comunicación	219			
Practi23	Auditoría RH	219			
Practi24	Computadora como herra	219			
Practi25	Administración Interna	219			
Practi26	Ética	218			-0.1127
Practi27	Responsabilidad social	219			
Practi28	Programa de calidad	219		-0.1813	

Correlaciones significativas a nivel 0.05

Continuación de la Tabla 6 – 51. Fuente: Aportación de la autora

Con base en los resultados de matriz de correlación detallados en la **Tabla 6 – 51**, se puede observar que existe relación estadísticamente significativa de las prácticas de administración de recursos humanos y el desempeño organizacional, sólo que no en

todas sus dimensiones. **En el desempeño organizacional se integraron siete dimensiones, de las cuales con las que se tiene una relación estadísticamente significativa son principalmente: crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado; y las que no tienen correlación en la mayoría de las prácticas son: calidad de los productos, rentabilidad y costos de inventario.**

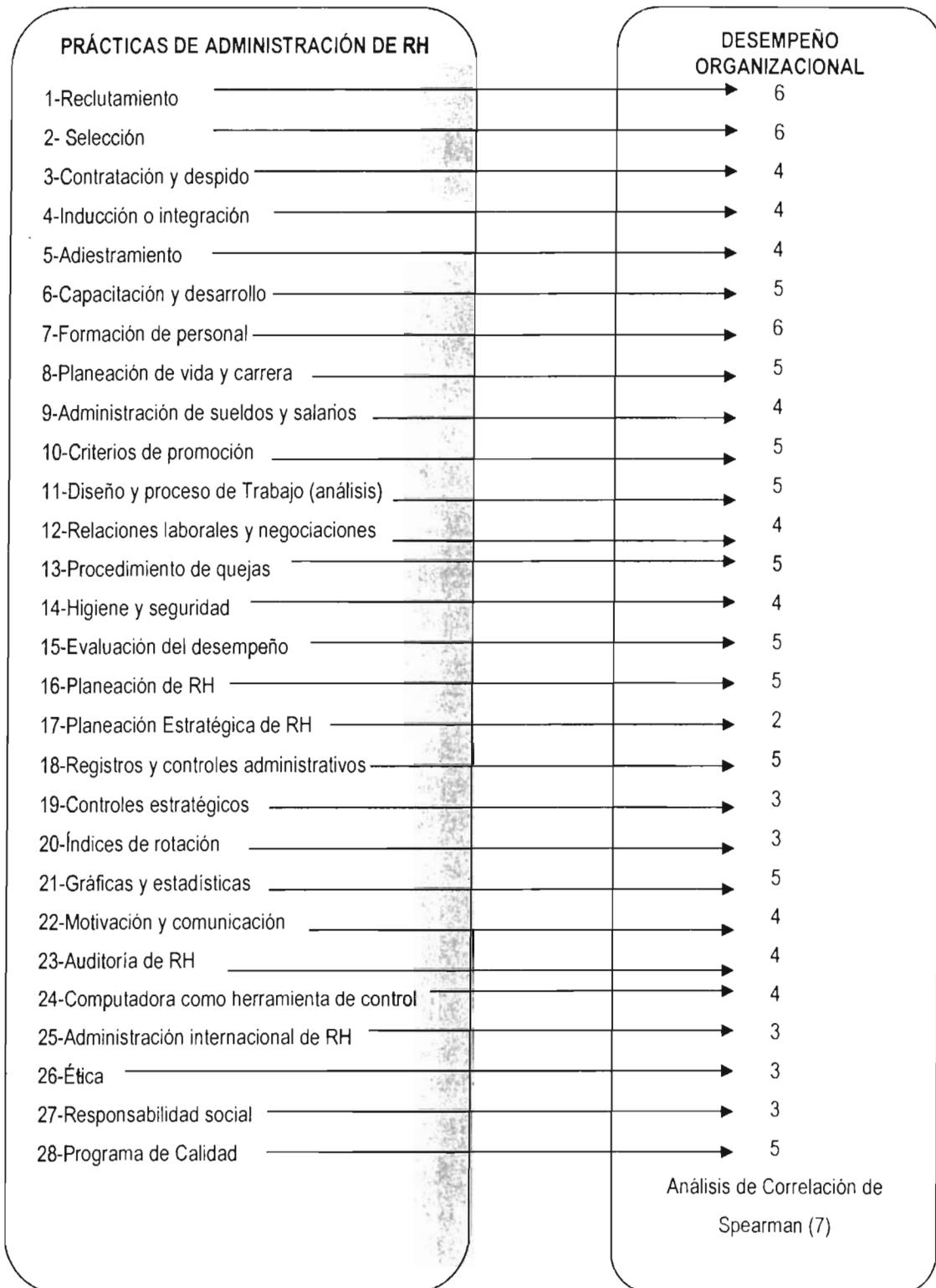
La práctica que tiene menos correlación con el desempeño organizacional es la planeación estratégica de RH, y las prácticas que tienen mayor correlación con el desempeño organizacional son: reclutamiento, selección y formación del personal.

De los resultados previamente explicados, se puede argumentar que de la hipótesis:

H7 - Las prácticas de la ARH tienen una relación estadísticamente significativa positiva con el desempeño organizacional.

Se concluye que existe relación estadísticamente significativa entre las prácticas de la administración de RH y el desempeño organizacional, pero en las dimensiones que se detallan en la **Figura 6 – 10**.

En el Capítulo siete se presentan los hallazgos encontrados y las conclusiones de este capítulo, que aportan relevancia teórica y práctica en el conocimiento de la evolución de la gestión de recursos humanos, el perfil del administrador de RH y su relación con el desempeño organizacional.



Fuente: Aportación de la autora

Figura 6 – 10
Conclusión Hipótesis H7 - Existe relación estadísticamente significativa

7. Conclusiones y aportaciones

En el capítulo dos, se planteó el problema de investigación que fue el fundamento para la realización de este estudio, donde se reconoció la necesidad de identificar la o las fases de evolución de la gestión de recursos humanos en que se encuentran las empresas y conocer el impacto del perfil del administrador en su evolución y su relación en el desempeño de la organización en empresas de Aguascalientes.

Cada uno de los capítulos de este documento, guían al lector a partir del planteamiento del problema, a conocer el fundamento teórico y empírico del estudio para ubicarlo en el estado del arte de la evolución de la gestión, del perfil del administrador de RH, del órgano especializado de la gestión así como estudios sobre desempeño organizacional, que le permitan relacionar el modelo particular conceptual que se tomó para el diseño metodológico del estudio, el análisis de datos y resultados obtenidos, hasta llegar a las conclusiones que se plantean en este capítulo.

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó, las principales aportaciones, las limitaciones de la investigación, las implicaciones prácticas así como las recomendaciones para futuros estudios que pueden realizarse a partir de esta investigación.

7.1. Conclusiones

Las conclusiones que se presentan se fundamentan en el análisis descriptivo y análisis multivariado realizado en el capítulo **seis**, y responden al cumplimiento de los objetivos, las preguntas y las hipótesis de investigación, con base al planteamiento del problema de este estudio, y se integraron en cinco incisos: conclusiones en relación a las fases de evolución de la gestión de recursos humanos

(RH), en relación al perfil del administrador de RH, al contexto organizacional, al desempeño organizacional y al órgano especializado de la gestión de RH.

a) Conclusiones en relación a las fases de evolución de la gestión de RH

Con relación a la parte del enunciado del problema de que se desconoce si en las empresas mexicanas se está viviendo la transición de gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento, o si aún se realizan prácticas de administración de RH, con base en la fase administrativa, de gestión, y de desarrollo y en qué medida se están aplicando, analizando todas las fases a la vez; a los objetivos descriptivos de: identificar y describir las fases de evolución de la gestión de RH, y en respuesta a las preguntas de investigación: ¿cuáles son las fases de evolución de la gestión de RH que predominan en las empresas?, y si ¿es mejor el desempeño organizacional en las empresas que se identifican en las fases de gestión estratégica, por competencias y gestión del conocimiento de RH?, así como a la hipótesis H3 – las organizaciones identificadas en las fases: estratégica, por competencias y gestión del conocimiento tienen una relación estadísticamente significativa con el desempeño organizacional, se concluye lo siguiente:

- ✚ Se puede argumentar que en Aguascalientes se identifican empresas en las seis fases de evolución: administrativa (1.4%), gestión (31.5%), desarrollo (32.4%), estratégica (26%), competencias (7.8%) y del conocimiento (0.9%).
- ✚ Las seis fases de evolución tienen las siguientes características:

a) **Fase administrativa.** En la fase administrativa la **concepción que se tiene del hombre** es que es un ser racional y económico, donde el elemento motivador son los incentivos económicos, el individuo se concibe como un ser perezoso, pasivo, que sólo reacciona ante el dinero y no tiene autocontrol. Esta fase se

caracteriza por su **orientación** predominante hacia la producción, con abundante mano de obra, donde la situación del "personal" no es relevante. La **percepción del administrador** de recursos humanos es que el personal es un costo a minimizar, su **relación laboral** está orientada al control y al estímulo de los rendimientos, centrada en la observación de las normas y las reglas. Sus ejes de apoyo son las remuneraciones de los empleados. Las **funciones básicas** predominantes de la gestión de RH son: selección, contratación, adiestramiento, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y análisis de puestos.

b) Fase de gestión. En esta fase, la **concepción que se tiene del hombre** es la de un "hombre social", motivado fundamentalmente por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones, que responde más a las fuerzas de los grupos a los que pertenece. Se **orienta** hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal. El administrador de RH **considera al personal** como un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo, es decir, que el personal toma la iniciativa, es responsable de su propia vida, reconoce su responsabilidad y su fuerza reside en los valores. Entre las **funciones básicas** de esta fase se identifican: reclutamiento, contratación, administración de salarios, motivación y comunicación al personal, y formación del personal, relaciones laborales, análisis y valuación de puestos. Se consideran las necesidades de tipo social y psicológica de las personas y buscan la adaptación del hombre a la organización. La **relación laboral** se extiende a factores retributivos y psicológicos.

c) En la Fase de desarrollo, la **concepción del hombre** es que se "autorrealiza", donde el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo las capacidades que posee, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol que se ven limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización. Su **orientación** es hacia la eficiencia de la empresa. El administrador de RH **considera al personal** como

elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como recurso que se tiene que optimizar. Las **funciones** que se destacan en esta fase son: planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, integración, evaluación del desempeño, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo. Se comprende que la eficiencia de la empresa es más tributaria de la eficiencia de la gestión social. La **relación laboral** se realiza a través de la motivación al personal y se toma en cuenta como recurso a optimizar.

d) En la Fase estratégica, la **orientación** predominante es hacia la estrategia del negocio, donde toma en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes. El administrador de RH **considera** al personal como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa, su visión es de medio y largo plazo y está dirigida al conjunto de los componentes humanos de las organizaciones. Las **funciones** que sobresalen en esta fase son: planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, formación, desarrollo del personal, planeación de carreras, evaluación del desempeño, relaciones laborales, sueldos y salarios, negociaciones colectivas, diseño y proceso de trabajo (análisis y valuación de puestos), procedimientos de quejas, criterios de promoción, seguridad e higiene industrial, motivación al personal y comunicación, auditoría de recursos humanos, registros y controles administrativos y controles estratégicos. La **concepción del hombre es de “hombre complejo”**, donde reconoce la importancia de las concepciones anteriores, así como que ninguna concepción anterior es capaz de explicar al individuo. Toma en cuenta las diferencias individuales. La complejidad del individuo se refleja en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente. Y la **relación laboral** es hacia el cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio, se busca satisfacer los objetivos individuales adecuados a los objetivos organizacionales.

e) **En la Fase de gestión por competencias, el hombre se concibe** como aquel que posee características de desempeño superior. Estas características constituyen sus conocimientos, habilidades y capacidades para manejar la ventaja competitiva del negocio y su alineación con las necesidades estratégicas de la organización. Es una fuente de ventaja competitiva para la empresa. En esta fase la **orientación de la empresa** es hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar a nivel de excelencia, las competencias individuales hacia los resultados. El administrador de RH **percibe al personal** como el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. **La relación laboral** es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo, y **las funciones o prácticas** de la ARH que predominan son: proceso de identificación, clasificación y descripción de las competencias de los trabajadores, generación de modelos de competencias: a) gubernamental "CONOCER" o de certificación de competencias laborales, b) Modelo de la fuerza del mercado, generado por las propias empresas y c) modelo de los actores sociales; dirección estratégica de RH, análisis y descripción de puestos, atracción o reclutamiento, selección, contratación, desarrollo de planes de carrera, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, sistemas de estímulos y recompensas, procesos de evaluación y certificación de competencias.

f) Y por último, en la **Fase de gestión del conocimiento**, la **concepción del hombre** es el talento clave para la empresa, es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actuar. La **orientación** de la empresa es hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, hacia la generación del conocimiento, ligándolo a los objetivos del negocio. La **percepción** del personal es como capital humano y social. Las **funciones básicas predominantes** en esta fase son: proceso de administración del conocimiento (knowledge management KM), adquisición, documentación, transferencia, creación y aplicación del conocimiento.

Entrenamiento, toma de decisiones, evaluación del desempeño, premios y compensaciones, además de las mencionadas en la fase de gestión por competencias. **En la relación laboral** se adoptan las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.

- ↓ En relación a si las empresas están viviendo una transición de la gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento, como está sucediendo en otros países, se argumenta que en empresas de Aguascalientes se está viviendo una transición de la fase de gestión, a las fases de desarrollo y estratégica, y que sólo algunas empresas están inmersas en la gestión por competencias y se está incursionando en la gestión del conocimiento, pero es muy incipiente. Lo importante de este hallazgo es que se puede argumentar que en las empresas de Aguascalientes, se están dando las fases de gestión estratégica, por competencias e incursionando en la gestión del conocimiento y que permanecen la fase administrativa, la de gestión y la de desarrollo, con una tendencia a la disminución de la fase administrativa. Lo que permite concluir que las fases de evolución no tienen una conclusión determinante, sino que se siguen manifestando, aunque en menor medida en las prácticas de la administración de RH, estas prácticas, como se verá más adelante, tienen relación directa con el perfil del administrador de RH y con el contexto organizacional.

- ↓ Con fundamento en el análisis realizado en el capítulo seis, se puede concluir que **las fases de evolución de la gestión de RH, tienen relación estadísticamente significativa, con el desempeño organizacional**, principalmente con la variable: crecimiento en ventas, debido a que a menor fase de evolución (administrativa, gestión), las empresas tienen ventas ligeramente menores o permanecen igual o sólo algunas, tienen ventas ligeramente mayores; sin embargo aquellas empresas que manifestaron su crecimiento en ventas ligeramente mayor a mayor, se encuentran en la fase estratégica, la fase de gestión por competencias y las de gestión del conocimiento. Otras

variables del desempeño organizacional que tienen relación con las fases de evolución son: volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado.

b) Conclusiones en relación al perfil del administrador de RH

En respuesta a parte del planteamiento del problema de integrar un perfil del administrador de RH que contemple: características demográficas, rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas y conocer su impacto en la fase de evolución de la gestión de RH, así como su relación con el desempeño de la organización; y de dar respuesta a los objetivos de describir el perfil del administrador de RH e identificar la correlación entre el perfil del administrador de RH con las fases de evolución, las prácticas de la administración de RH y el desempeño organizacional; y de dar respuesta a las preguntas: ¿cuál es el perfil del administrador de RH que está dirigiendo las empresas de Aguascalientes? y ¿cuál es la relación del perfil del administrador de RH con las fases de evolución, el desempeño de la organización y las prácticas de la administración de RH del órgano especializado de la función, así como a las hipótesis: H1- Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH con las fases de evolución de la gestión de RH, la hipótesis H4 - Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las características demográficas, los rasgos personales y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas del perfil del administrador de RH, con el desempeño organizacional, y la H5 - de que existe una relación estadísticamente significativa positiva entre los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales, técnicas y las características demográficas del perfil del administrador de RH con las prácticas de la administración de RH; la H6 – Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre el contexto organizacional con el perfil del administrador de RH, se concluye lo siguiente:

- ↓ Se integró el constructo del perfil del administrador de RH con las características demográficas, los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, como se detalla en la **Tabla 7 – 1**.

Tabla 7- 1
Integración del constructo del perfil de administrador de RH

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	RASGOS PERSONALES	COMPETENCIAS COGNITIVAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS TÉCNICAS
* Género	6.Tiene autoconfianza	1.Pensamiento analítico.	3.Planeación de funciones a mediano y largo plazos	3.Conocimiento de leyes laborales
* Edad del ARH	7.Competente	3.Pensamiento crítico	4.Comunicación hacia el personal	4.Conocimiento de informática
* Escolaridad	8.Valores humanos	4.Habilidades para solucionar problemas.	6.Trabajo en equipo	5.Conocimiento del inglés
* Ocupación previa	9.Paciente	5.Habilidades directivas	7.Ambiente de entusiasmo y compromiso	6.Conocimiento de administración general
* Puesto	10.Preciso y firme en sus decisiones	6.Conocimiento de la cultura organizacional	8.Líder – guía de compañeros y subordinados	7.Habilidades técnicas y estratégicas de su área
* Antigüedad en la empresa.		7.Uso de información y análisis de datos	9.Motivación al personal	8.Actualización
* Antigüedad en el puesto.		8.Creador de entornos de sociabilidad	10.Delegando	9.Habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios.
		9.Conocimiento de la estrategia del negocio	11.Cooperando	10.Involucramiento de la función de ARH a la estrategia del negocio.
		10.Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	12.Tolerante	11.Conocimiento de administración internacional y varias culturas.
			14.Alto grado de realización	

- ↓ En los resultados generales descriptivos del perfil del administrador de RH, en empresas de Aguascalientes destaca el género femenino, con edades de 18 a 30 años, con estudios de licenciatura, ocupación previa de empleado, y puesto preponderante como dueño de la empresa, con una antigüedad en la empresa de cinco años o menos y una antigüedad en el puesto de cinco años o menos, como se pudo apreciar en los resultados descriptivos del capítulo seis, en un análisis general de sus características demográficas. En relación a los rasgos personales predomina que es competente, paciente, preciso y firme en sus

decisiones. En sus competencias cognitivas sobresale el pensamiento analítico, pensamiento crítico, habilidades para solucionar problemas, habilidades directivas, conocimiento de la cultura organizacional y conocimiento de la estrategia del negocio. Destacan las competencias conductuales de que generan un ambiente de entusiasmo y compromiso, reconocido como líder, así como guía de sus compañeros y subordinados, delegando funciones, cooperando con el personal y tolerante ante situaciones críticas. En relación a los rasgos y las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, se puede concluir que son independientes del género del Ejecutivo de RH.

- ↓ En relación al perfil demográfico que se identifica por género del Ejecutivo de RH, se pueden argumentar en la **Tabla 7 – 2**.

Tabla 7 – 2
Identificación del perfil demográfico por género, del Ejecutivo de RH

Criterio Identificación	Género masculino	Género femenino
Edad	31 a 40 años (35.8%)	18 a 30 años (53.3%)
Escolaridad	Licenciatura (70.4%)	Licenciatura (37.7%), preparatoria (26.8%) y secundaria (20.3%)
Carreras	Relacionadas con la administración (33.3%), afines a la administración (18.5%) y de ingeniería (14.5%)	Sin carrera ni estudios profesionales (39.9%) Relacionadas con la administración (16.7%), con otros estudios profesionales o técnicos (30.4%)
Ocupación previa	Jefe de Departamento (23.5%) Empleado (21.0%) Dueño y gerente (19.8%)	Empleado (42.0%) y desempleado (23.9%), sólo el 10.1% Jefe de departamento.
Puesto	Otro puesto (42.0%) Gerente de RH y Jefe de personal (22.2%)	Con otro puesto (79.7%), como Gerente de RH el 7.2%, como Jefe de RH el 8.0% y como jefe de personal (4.3%).

Fuente: aportación de la autora

- ↓ Se puede soportar que los rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas, la mayoría de ellas **son independientes del género** del Ejecutivo de RH, y sólo están **relacionadas con el género**, los rasgos: que toma en cuenta los valores humanos y es paciente; las **competencias**

cognitivas, el conocimiento de la estrategia del negocio; de las **competencias conductuales**: la motivación hacia el personal, la cooperación con el personal y por último, de las **competencias técnicas**, están relacionadas: que tiene conocimiento de administración general, que tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área, se mantiene actualizado y que tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente.

- ✚ En cuanto a la identificación de la **relación entre el perfil del administrador de RH y las fases de evolución de la gestión de RH**, en este documento se argumentó que para identificar las fases de evolución, es necesario conocer las concepciones del hombre, la orientación del personal de la empresa, la percepción del personal y la relación laboral, así como las prácticas de la administración de RH, a través de las formas predominantes de administrar del Ejecutivo de RH, de allí el primer impacto del perfil en la evolución de la gestión; pues una vez analizada su forma de pensar se concluye que se identifica una separación entre lo que el Ejecutivo piensa y realiza, pues en el pensar, concibe al hombre como talento clave para la empresa y percibe y valora al personal como que su talento y conocimiento integran el capital humano de la misma; pero en su forma de conducir al personal, la orientación que predomina es hacia la eficiencia del negocio, no hacia el desarrollo de habilidades ni la adquisición y transferencia del conocimiento, y en la relación laboral es hacia el cumplimiento de objetivos y estrategia del negocio, no hacia el desarrollo de competencias clave en los empleados para generar el conocimiento de la empresa. Un hallazgo importante es que al analizar las formas de administrar los RH: sus concepciones del hombre, la orientación de la empresa, la percepción del personal y la relación laboral con los rasgos y competencias del perfil del administrador de RH, se puede observar que la competencia técnica de que tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente es crucial. Además se identifican dos competencias técnicas que tienen relación con la orientación, la percepción y la relación laboral: que tiene conocimiento de las leyes laborales y que se mantiene

actualizado; que para la orientación de la empresa, se relaciona con su pensamiento analítico, conocimiento de la cultura organizacional, eficiencia en el uso de información y análisis de datos, planeación de sus funciones a mediano y largo plazos, generación de un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas y reconocimiento como líder, cooperando con el personal, conocimiento de las leyes laborales, de las novedades informáticas, de administración general, de habilidades técnicas y estratégicas de su área, de mantenerse actualizado, habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente, y un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio. Por lo que se concluye que es necesario que el Ejecutivo de RH, **mejore sus rasgos y competencias personales que tienen mayor relación con la orientación y con la relación laboral que les da al personal**, que se describen en la **Tabla 7 - 3**

Tabla 7 – 3
Relación Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH formas de administrar los RH: concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y relación laboral

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Formas de administrar los RH			
		1	2	3	4
Rasg8	Toma en cuenta los valores humanos	X			
Cog1	Un pensamiento analítico		X	X	
Cog6	Conocimiento de la cultura organizacional		X		
Cog7	Es eficiente en el uso de información y análisis de datos		X		X
Cog9	Conocimiento de la estrategia del negocio			X	
Cond3	Planeando sus funciones a mediano y largo plazos		X		X
Cond7	Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas, reconocido como líder del personal		X		

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Formas de administrar los RH			
		1	2	3	4
Cond11	Cooperando con el personal		X		
Tec3	Tiene conocimiento de leyes laborales		X	X	X
Tec4	Tiene conocimiento de novedades informáticas		X		
Tec6	Tiene conocimiento de administración general		X		
Tec7	Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área		X		
Tec8	Se mantiene actualizado		X	X	X
Tec9	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente	X	X	X	X
Tec10	Mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio.		X		X

1 = Concepciones del hombre, 2 = orientación de la empresa, 3 = percepción del personal, y 4 = relación laboral
Continuación de la Tabla 7 -3. Nivel de significación $p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

↓ Aunque la mayoría de las veces, los ejecutivos de RH toman decisiones, ejercen sus funciones, actúan y administran a través de sus rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas, como se menciona en el capítulo seis y en **Tabla 7 – 1** de este capítulo, y con base en los resultados obtenidos en la **Tabla 6 - 23**, se puede soportar que el **rasgo que más impacta en la fase de evolución** es que toma en cuenta los valores humanos; de sus **competencias cognitivas**, las que tienen relación son: su pensamiento analítico, el conocimiento de la cultura organizacional, la eficiencia en el uso de la información y análisis de datos. Respecto a su quehacer cotidiano, las **competencias conductuales** que tienen relación con las fases de evolución son: que planea funciones a mediano y largo plazos, su buena comunicación hacia el personal, que hace equipos de trabajo y trabaja en equipo, que motiva y coopera con el personal. Y por último, las **competencias técnicas** que tienen mayor correlación son: que tiene conocimiento de las leyes laborales, conocimiento de novedades informáticas, conocimientos del inglés, conocimientos de administración en general, habilidades técnicas y estratégicas de su área, se mantiene actualizado, **tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente, que en este caso, al igual que en las formas de administrar del Ejecutivo de**

RH, tuvo la más alta correlación, y por último, mantiene un alto involucramiento de la función de RH hacia la estrategia del negocio.

- ✚ De **los rasgos y competencias del Ejecutivo de RH**, los que más impactan a la **fase de evolución**, con base en el coeficiente de correlación de la **Tabla 6 – 23, son:** Toma en cuenta los valores humanos, un pensamiento analítico, tiene conocimiento de las leyes laborales, tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área, tiene habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno, mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio y se mantiene actualizado.

- ✚ Se identificó que las competencias técnicas y conductuales, mencionadas en el párrafo previo, son de las que realiza la mayoría de las veces, pero en el análisis de frecuencias, en menor porcentaje, sin embargo son las que más requiere para desarrollar sus funciones y para el cambio de evolución de su gestión.

- ✚ Se concluyó en relación a la identificación de la **relación del perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional**, que en relación a las características demográficas, el **puesto** está relacionado con todas las dimensiones del desempeño organizacional; el género, la ocupación previa y la carrera, están relacionadas con las variables de crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y sólo el género y la ocupación previa están también relacionadas con la participación en el mercado. Se pudo observar que cuando los administradores de RH son de **género** masculino, el desempeño de la organización tiene un mayor crecimiento en ventas, el volumen de producción incrementó y la imagen pública mejoró, que cuando lo administró el género femenino, que se observa un menor crecimiento en ventas, menor volumen de producción; sin embargo mejora la imagen pública y ligeramente mejora la participación en el mercado. En relación con la **carrera del Ejecutivo de RH**, se observa que aquellos que tienen carreras de

administración o carreras afines a las administración y carreras de ingeniería, incrementaron el crecimiento en ventas, el volumen de producción y la imagen pública a diferencia de los que tienen otras profesiones, son técnicos o no tienen carrera que fue menor el crecimiento en ventas y el volumen de producción, aunque la imagen pública fue mejor o permanece igual. Cuando la **ocupación previa** fue de dueño, gerente o jefe de oficina, se observa que el crecimiento en ventas fue mayor o ligeramente mayor, el volumen de producción, ligeramente ha incrementado y la participación del mercado ligeramente ha incrementado. Uno de los principales hallazgos de la información, es que cuando el Ejecutivo es gerente de RH, o Jefe de RH, el crecimiento en ventas, el volumen de producción, la imagen pública y la participación en el mercado es mayor. La **edad del Ejecutivo**, sólo tiene relación con la rentabilidad y los costos de inventario y la antigüedad en la empresa y la antigüedad en el puesto, no tienen relación con el desempeño organizacional.

- ✦ De los **rasgos y competencias del Ejecutivo de RH en relación con el desempeño organizacional** se puede argumentar que las que se relacionan con seis variables de desempeño, son: el eficiente uso de información y análisis de datos, habilidades como creador de entornos de sociabilidad, habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos, tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área, y tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente, como se puede apreciar en la **Tabla 7 – 4**.

Tabla 7 – 4
Relación Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH
con el desempeño organizacional

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Desempeño organizacional					
		1	2	3	4	5	6
Rasg8	Toma en cuenta los valores humanos	X	X				
Rasg9	Es paciente	X					
Cog1	Un pensamiento analítico	X	X				
Cog3	Un pensamiento crítico en sus funciones		X				
Cog4	Habilidades para solucionar problemas	X	X	X			
Cog5	Sus habilidades directivas	X	X				
Cog6	Conocimiento de la cultura organizacional	X	X				X
Cog7	Es eficiente en el uso de información y análisis de datos	X	X	X	X	X	X
Cog8	Habilidades como creador de entornos de sociabilidad	X	X	X	X	X	X
Cog9	Conocimiento de la estrategia del negocio	X	X			X	X
Cog10	Habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	X	X	X	X	X	X
Cond3	Planeando sus funciones a mediano y largo plazos		X				
Cond4	Con buena comunicación hacia el personal	X	X	X			X
Cond6	Haciendo y trabajando en equipo	X	X				X
Cond7	Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas, reconocido como líder del personal	X	X				
Cond8	Guiando a sus compañeros y subordinados	X	X				
Cond9	Motivando al personal	X	X	X	X		
Cond10	Delegando funciones	X	X		X		
Cond11	Cooperando con el personal	X	X				
Cond14	Con alto grado de realización	X	X	X			X
Tec3	Tiene conocimiento de leyes laborales	X	X				
Tec4	Tiene conocimiento de novedades informáticas	X	X				
Tec5	Tiene conocimiento del inglés			X		X	
Tec6	Tiene conocimiento de administración general	X	X	X		X	
Tec7	Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área	X	X	X	X	X	X
Tec8	Se mantiene actualizado	X	X				
Tec9	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno	X	X	X	X	X	X
Tec10	Mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio.	X	X	X		X	X
Tec11	Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas			X	X	X	X

1 = Crecimiento en ventas, 2= volumen de producción, 3 = imagen pública, 4 = participación del mercado
5 = calidad de sus productos y 6 = rentabilidad.

Continuación de la Tabla 7 – 4. Nivel de significación $p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

- ↓ En relación a la identificación de la relación entre el **perfil del administrador de RH y las prácticas de administración de RH**, con los resultados obtenidos en el capítulo seis, se puede argumentar que en la medida en que las características demográficas del administrador: que tiene carrera en el área de administración, en su ocupación previa fue jefe de departamento, gerente o jefe de oficina, las prácticas de administración de RH serán más sofisticadas y en mayor fase de evolución: estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento.
- ↓ Cuando se analizan las prácticas de la administración de RH para identificar la fase de evolución de la gestión, donde la mayor parte recaen en la fase de desarrollo se observa que coincide con la orientación hacia la eficiencia del negocio, y en orden de importancia, en prácticas ubicadas en la fase estratégica se detecta la coincidencia en la relación laboral predominante hacia el cumplimiento de objetivos y estrategia del negocio, que se identificaron en las formas de administrar los RH.
- ↓ Con respecto a los **rasgos personales, las competencias cognitivas, conductuales y técnicas**, las que tienen relación con las prácticas de administración de RH se describen en la **Tabla – 7 - 5** son:

Tabla 7 – 5
Relación de rasgos y competencias del Ejecutivo de RH con las prácticas de administración de RH

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Prácticas
		28 ARH
Rasg6	Tiene auto – confianza	X
Rasg8	Toma en cuenta los valores humanos	X
Cog1	Un pensamiento analítico	X
Cog6	Conocimiento de la cultura organizacional	X
Cog7	Es eficiente en el uso de información y análisis de datos	X
Cog8	Habilidades como creador de entornos de sociabilidad	X
Cog10	Habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	X
Cond4	Con buena comunicación hacia el personal	X

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Prácticas 28 ARH
Cond6	Haciendo y trabajando en equipo	X
Cond7	Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas, reconocido como líder del personal	X
Cond8	Guiando a sus compañeros y subordinados	X
Cond9	Motivando al personal	X
Cond11	Cooperando con el personal	X
Cond12	Tolerante ante situaciones críticas	X
Cond14	Con alto grado de realización	X
Tec3	Tiene conocimiento de leyes laborales	X
Tec4	Tiene conocimiento de novedades informáticas	X
Tec5	Tiene conocimiento del inglés	X
Tec6	Tiene conocimiento de administración general	X
Tec7	Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área	X
Tec8	Se mantiene actualizado	X
Tec9	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno	X
Tec10	Mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio.	X
Tec11	Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas	X

Continuación de la Tabla 7 – 5. Nivel de significación $p = 0.05$ Fuente: Aportación de la autora

- ✚ Las prácticas que se ejercen en la fase estratégica son principalmente: inducción, capacitación, sueldos y salarios, relaciones laborales, procedimientos de quejas, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, registros y controles administrativos, planeación estratégica, motivación y comunicación, uso de la computadora como herramienta de control y los programas de calidad.
- ✚ Y la respuesta a la identificación de la relación entre el **perfil del administrador de RH y el contexto organizacional**, se concluye que se tiene relación significativa con las características demográficas de: género, escolaridad, carrera, ocupación previa y el puesto del Ejecutivo de RH por lo que se pueden identificar diferentes perfiles de los administradores de RH, dependiendo del giro, tamaño, edad de la empresa, mercado que atiende,

origen de capital y tecnología que usa en la empresa principalmente. Un ejemplo, de ello, se integra en la **Tabla 7 – 6**.

Tabla 7 – 6
Identificación de perfil demográfico del Ejecutivo de RH
Por tamaño de empresa

Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
*Género femenino *Escolaridad Licenciatura y preparatoria *Otros estudios profesionales y técnicos y en menor proporción sin carrera ni estudios profesionales. *Ocupación previa de empleado y desempleado. *Con puesto actual de dueño del negocio. Y 5 años o menos de antigüedad en el puesto.	*Masculino *Licenciatura *Carreras afines a la administración y sin carrera. *Ocupación previa de empleado. *Puesto actual de dueño del negocio y en menor proporción gerente de RH.	*Masculino *Licenciatura *Carreras del área de administración *Ocupación previa de empleado. *Puesto actual de dueño y en menor proporción gerente de RH.	*Masculino *Licenciatura *Carreras del área de administración. *Ocupación previa de jefe de departamento *Puesto actual de gerente de RH, y en menor proporción de jefe de departamento.

↓ Con respecto a los rasgos y las competencias, después de un análisis de correlación, se puede observar que la mayoría de ellas, son independientes del género del Ejecutivo de RH, y las que tienen relación estadísticamente significativa con el contexto, se presentan como conclusión, la **Tabla 7 – 7**

Tabla 7 – 7
Relación Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH
con el contexto organizacional

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Contexto organizacional				
		2	3	4	7	91
Rasg6	Tiene auto – confianza					X
Rasg8	Toma en cuenta los valores humanos					X
Cog1	Un pensamiento analítico	X		X	X	X
Cog6	Conocimiento de la cultura organizacional	X		X	X	X
Cog7	Es eficiente en el uso de información y análisis de datos	X		X	X	
Cog8	Habilidades como creador de entornos de sociabilidad	X		X	X	
Cog10	Habilidades como organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos	X		X	X	

Rasgos y competencias del Ejecutivo de RH		Contexto organizacional				
		2	3	4	7	91
Cond4	Con buena comunicación hacia el personal				X	
Cond6	Haciendo y trabajando en equipo		X			
Cond7	Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas, reconocido como líder del personal			X	X	
Cond8	Guiando a sus compañeros y subordinados	X		X		X
Cond9	Motivando al personal			X		
Cond11	Cooperando con el personal	X		X	X	X
Cond12	Tolerante ante situaciones críticas			X		
Cond14	Con alto grado de realización		X			X
Tec3	Tiene conocimiento de leyes laborales	X	X	X	X	X
Tec4	Tiene conocimiento de novedades informáticas	X		X	X	X
Tec5	Tiene conocimiento del inglés			X	X	X
Tec6	Tiene conocimiento de administración general	X		X	X	X
Tec7	Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área	X	X		X	
Tec8	Se mantiene actualizado	X	X	X	X	X
Tec9	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse al entorno	X	X	X	X	X
Tec10	Mantiene un alto involucramiento de la función de RH a la estrategia del negocio.	X	X	X		X
Tec11	Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas	X	X	X		X

2 = Tamaño de la empresa, 3 = edad de la empresa, 4 = mercado que atiende 7 = posición del mercado y 91=uso de la tecnología en la empresa., Nivel de significación $p = 0.05$

Continuación de la Tabla 7-7. Fuente: Aportación de la autora

- ↓ Con fundamento en las conclusiones previas, se identifican los hallazgos que de los rasgos y competencias del Ejecutivo de RH, las competencias técnicas son las que tienen mayor impacto tanto en las formas de administrar (concepciones del hombre, orientación, percepción y relación laboral), como en la evolución de las fases de gestión de RH, el desempeño organizacional, las prácticas de administración de RH y el contexto organizacional; siguiendo en orden proporcional, las competencias conductuales, las competencias cognitivas y por último los rasgos personales.

c) Conclusiones en relación al contexto organizacional

En respuesta a una parte del problema de que se desconoce si el contexto organizacional en empresas mexicanas, las variables origen de capital, mercado atendido, giro, complejidad del producto / servicio ofrecido, entre otros, con el grado de evolución de la gestión de RH; y en respuesta a las preguntas: ¿cuál es el contexto organizacional de las empresas de Aguascalientes? ¿y cuál es la relación del contexto organizacional con las fases de evolución? Y a los resultados obtenidos de las hipótesis: H2 – Existe una relación estadísticamente significativa entre el contexto organizacional con las fases de evolución de la gestión de RH, se puede concluir lo siguiente:

- ↓ En el análisis descriptivo general predomina en las empresas de Aguascalientes, el giro comercial, destacando la microempresa, con edades de cinco años o menos, con atención preponderante del mercado local, origen de capital nacional, ofreciendo varios productos en múltiples variedades, con una posición de mercado de fuerte a sostenible, predominando un enfoque competitivo de diferenciación por calidad de sus productos.
- ↓ En la **relación entre el contexto organizacional con las fases de evolución**, se puede soportar de que existe una relación estadísticamente significativa del contexto en relación con el giro, tamaño, edad de la empresa, mercado que atiende, origen de capital, posición del mercado, enfoque competitivo, tecnología y enfoque organizativo a excepción de la complejidad del producto que es independiente de las fases de evolución.
- ↓ Con respecto al **tamaño**, la pequeña, mediana y gran empresa, realizan prácticas preponderantes en la fase estratégica y en la micro – empresa en la fase de gestión, que es la más alta correlación. Por **giro**, predomina la fase estratégica en la empresa manufacturera, siguiendo en importancia la de servicios, y en la fase de gestión, la empresa comercial. En cuanto a la **edad**

de la empresa, se observa que a menor edad de la empresa, la fase es de gestión y a mayor edad, la fase es estratégica preponderantemente, y en edades medias se nota la transición de la fase de gestión a la de desarrollo y estratégica. Los que atienden el **mercado local** se identifican en la fase de gestión, los que atienden mercados regional, nacional, internacional y global se ubican en la fase estratégica. En el **origen de capital nacional** hay similar proporción en las fases de gestión y desarrollo; y las que tienen origen de capital extranjero y mixto se identifican en la fase de gestión estratégica con una incipiente evolución hacia la gestión por competencias; en relación al **enfoque competitivo**, las que compiten por calidad y porque se adaptan al cliente y son flexibles, se identifican en la fase estratégica y las que compiten por eficiencia operacional y precio y por innovación, se identifican en la fase de gestión. Las empresas que utilizan alta y media **tecnología**, se ubican en la fase estratégica y en relación al **enfoque organizativo**, cuando es centralizado es menor la fase de gestión que cuando es descentralizado.

d) Conclusiones en relación al desempeño organizacional

En respuesta al objetivo de describir el desempeño organizacional y a la pregunta ¿cuál es el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes?, se concluye:

- ✦ El desempeño organizacional en general, en crecimiento en ventas fue ligeramente mayor a mayor, el volumen de producción ligeramente ha incrementado a ha incrementado, la imagen pública ha sido mejor a ligeramente mejor; la participación en el mercado ha incrementado ligeramente a ha incrementado; la calidad de los productos fue mayor; la rentabilidad ligeramente ha incrementado y en algunos casos permanece igual; y por último, los costos de inventario permanecen igual y ligeramente han disminuido.

e) Conclusiones en relación al órgano especializado de la gestión de RH (Organización, formas de administrar y prácticas de ARH)

En respuesta al objetivo de describir la organización del área de RH, y a las preguntas: ¿cuál y cómo es el órgano especializado de la gestión de RH en las empresas? Y ¿cuál es la relación de las prácticas de la administración de RH del órgano especializado con el desempeño organizacional? se argumentan las siguientes conclusiones:

- ↓ En un análisis general se puede argumentar que en Aguascalientes, **en la organización del área de RH**, hay un mayor porcentaje de empresas que no cuentan con área de RH, y es el dueño de la empresa el que realiza la función, hay empresas con departamentos o áreas específicas de RH, con muy diversas denominaciones, y además se pueden encontrar empresas con áreas distintas de RH que realizan las prácticas de RH además de otras funciones.
- ↓ Cuando el nivel jerárquico es operativo se identifican las empresas en menor fase de evolución: gestión, desarrollo y en algunos casos estratégica, pero cuando el nivel jerárquico del área es intermedio o ejecutivo predomina la fase estratégica. Sin embargo, cuando son los dueños quienes realizan la función de administrar los RH, la fase predominante es la de gestión.
- ↓ Los administradores de RH que ejercen autoridad lineal-asesora y lineal-funcional, se identifican preponderantemente en la fase estratégica, mientras los que sólo ejercen autoridad lineal, se identifican preponderantemente en la fase de desarrollo.
- ↓ Cuando las áreas no tienen denominación específica de RH, se identifican en la fase de desarrollo, si es el dueño del negocio, recaen en la fase de gestión, si los que realizan la función son áreas distintas de RH que además tienen a

su cargo otras funciones, se ubican en la fase de desarrollo, pero aquellos departamentos con funciones específicas y denominaciones de RH, se identifican en la fase estratégica y hay una tendencia hacia la gestión por competencias.

- ✚ En el análisis de 28 prácticas de administración de RH, a pesar de que se concibe al hombre como el talento clave, que su talento y conocimiento integran el capital humano, que corresponden a la gestión por competencias y gestión del conocimiento; en las prácticas se identifican preponderantemente en las fases gestión, en la de desarrollo, y en menor cantidad en la fases administrativa y estratégica.

- ✚ El análisis realizado en el capítulo seis sobre la relación de las **prácticas de la administración de RH con el desempeño organizacional**, permite argumentar que es mayor la relación con cuatro dimensiones del desempeño: crecimiento en ventas, volumen de producción, imagen pública y participación en el mercado; y en menor proporción o casi sin relación, la calidad de sus productos, la rentabilidad y los costos de inventario.

7.2 Aportaciones más importantes de este estudio

En virtud de las características del modelo particular conceptual, planteado, es un estudio que propone analizar el perfil del administrador de RH, la organización y las funciones o prácticas de RH, y que al mismo tiempo permitió identificar la o las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, por lo que se enfocan las principales aportaciones en dos ramificaciones: aportaciones al conocimiento y aportaciones a la práctica, que a continuación se indican:

a) Aportaciones al conocimiento

- ↓ Propone un enfoque de estudio original en relación al perfil del administrador RH integrando además de las características demográficas, sus rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas; las prácticas de la administración de RH que se realizan en la empresa, las principales formas de administrar los recursos humanos, a través de la concepción del hombre, la orientación, la percepción del personal y la relación laboral, que permiten identificar las fases de evolución de la gestión de recursos humanos, en que se encuentra el área de RH en las empresas, así como su relación con el desempeño y la importancia del contexto organizacional.

- ↓ Se hace la propuesta de **las seis fases de evolución de la gestión de recursos humanos** y las aportaciones en este documento son: que se **agregan como fases de evolución de la gestión de RH, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento** y se hace una descripción de cada una de las seis fases de evolución, tomando en cuenta las concepciones del hombre, la orientación del personal, la percepción que tiene el administrador de su personal, la relación laboral, además de las prácticas de la administración de RH como se detalla en el punto 7.1, inciso a) de este documento, y la propuesta para analizar por fases de evolución de la gestión de RH, la organización del área de RH.

- ↓ La aportación inicial de este trabajo es que presenta un estudio en donde se analizan todas las fases de evolución de la gestión de recursos humanos: **administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento y la relación que tiene con el perfil del administrador de RH.**

- ↓ La elaboración de dos instrumentos: el cuestionario y la entrevista semi – estructurada, que podrán ser utilizados como instrumentos de investigación o para realizar diagnósticos en el área de consultoría. Que se sugiere que si pretenden identificar las fases de evolución, los utilicen ambos a la vez.
- ↓ Los hallazgos del impacto de los rasgos y las competencias del Ejecutivo de RH en las fases de evolución, las formas de administrar los RH, el desempeño organizacional, las prácticas de administración de los RH y por último en el contexto organizacional.
- ↓ Este estudio proporciona información descriptiva, confiable y válida, del perfil del administrador de RH, del contexto organizacional, del desempeño organizacional, y de la organización del área de RH en empresas de Aguascalientes, que puede ser de suma importancia para otras investigaciones que se realicen sobre esta área.
- ↓ Se pueden conocer 28 prácticas de la administración de recursos humanos, desde reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, hasta los programas de calidad de las empresas, por tamaño, giro, edad de la organización entre otros resultados.
- ↓ Se presenta la propuesta de criterios para identificar la fase de evolución de la gestión de RH, a través del órgano especializado de RH, en las **Tablas 7 – 8 y 7 – 9**.

Tabla 7 - 8

Propuesta de criterios para identificar las fases de evolución: administrativa, de gestión y de desarrollo de RH, con base al órgano especializado de la gestión de RH

Órgano especializado de la gestión de RH	Fase Administrativa	Fase de Gestión	Fase de Desarrollo
Nivel Jerárquico	Empleado	*Operativo *Directivo – dueño del negocio.	*Operativo de un área distinta de RH *Intermedio / ejecutivo de un área distinta de RH
Autoridad	Sin autoridad	*Autoridad lineal *Autoridad lineal del Dueño del negocio	*Autoridad Lineal del Departamento distinto de RH
Encargado de la función	*Empleado que realiza además otras funciones.	*Dueño que realiza funciones de RH	*Departamento distinto de RH que realiza funciones.
Denominaciones	*Sin denominación, porque no tiene departamento específico.	*Sin denominación porque es el dueño de la empresa	*Denominaciones de áreas distintas de RH, que realizan funciones específicas de RH

Tabla 7 - 9

Propuesta de criterios para identificar las fases de evolución: administrativa, de gestión y de desarrollo de RH, con base al órgano especializado de la gestión de RH

Órgano especializado de la gestión de RH	Fase Estratégica	Fase de Gestión por competencias	Fase de Gestión del conocimiento
Nivel Jerárquico	*Intermedio o Ejecutivo del Departamento específico de RH	*Directivo. Sub-gerencia o Sub-dirección específica de RH	*Directivo. Gerencia o Dirección específica de RH
Autoridad	*Lineal – Asesora del Departamento específico de RH	*Lineal – Asesora de la Sub-dirección o Sub-gerencia específica de RH	*Lineal – funcional de la Dirección o Gerencia específica de RH
Encargado de la función	*Departamento específico de RH.	*Sub-dirección o Sub-gerencia específica de RH	*Dirección o Gerencia específica de RH
Denominaciones	*Denominaciones del Departamento específico de RH, (relacionada con gestión estratégica)	*Denominaciones de la Sub-dirección o Sub-gerencia específica (relacionada con competencias)	*Denominación de la Dirección o Gerencia específica de RH (relacionada con gestión del talento o del capital humano o del conocimiento)

b) Aportaciones prácticas

Los instrumentos de recolección de datos aquí utilizados, podrán utilizarse tanto para proyectos de investigación del área de RH, como para generar diagnósticos para el desarrollo de la organización como para consultoría de empresas, a partir de conocer la fase de evolución de la gestión de RH, y las principales prácticas de la función, que se realizan en la organización, si lo que se pretende es evolucionar hacia las fases de gestión estratégica, por competencias y gestión del conocimiento. También son indicadores, de lo que tienen que hacer las áreas si ya están trabajando sobre un enfoque particular, les ayudará a conocer a los responsables de recursos humanos, qué les falta por hacer y que otras empresas hacen, si se encuentran en una fase de evolución específica y si quieren llegar a ella.

Se pueden generar cursos de capacitación adecuados al giro, o tamaño de la empresa. Esto permitirá con base en los resultados obtenidos, capacitar al personal directivo, de mandos medios y dueños responsables de la gestión, sobre el impacto e importancia de mejorar el perfil del administrador de recursos humanos, en las características demográficas, rasgos personales y competencias cognitivas, conductuales y técnicas para incrementar el grado de sofisticación de las prácticas de administración de RH que realizan, lo que redundará en la fase de evolución. Así como la necesidad de contar con un área específica de RH.

Dentro de los cursos, se puede aplicar el cuestionario autoadministrado para analizar las formas predominantes de los Ejecutivos de RH, o dar un enfoque hacia los directivos, para conocer cómo piensan para administrar los recursos humanos con base en su concepción del hombre, la orientación que le dan al personal, la percepción y la relación laboral.

También se puede capacitar a los empresarios y directivos tomando en cuenta las fases de gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento de RH, relacionadas con las prácticas de ARH, para analizar las diferencias al gestionar

por una fase en particular, ya que dependiendo de la fase, serán las diferencias entre las prácticas a desarrollar en la empresa, pero será necesario conocer previamente las principales formas de administrar, ya que ello indicará la manera como piensan los Ejecutivos de RH, para poder dirigir la capacitación hacia las prácticas que pudieran mejorar para desarrollar las fases siguientes.

En relación a la docencia es necesario que se genere conocimiento en el alumno sobre las fases de evolución así como las diferencias que existen al gestionar al personal en la fase de gestión, la de desarrollo, la estratégica, la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Lo que implica la actualización de programas de estudio en este campo. Así como los que se estén formando en el ámbito de RH, que identifiquen su perfil, para que también tomen en cuenta lo que requieren para mejorar su desempeño en el área.

Enfocar algunos de los apoyos de los gobiernos Municipal y Estatal, a la capacitación del micro, pequeño y mediano empresario, en la gestión de recursos humanos y las prácticas de la ARH, lo que puede mejorar el desempeño de las empresas. Y en el caso de la Asociación de Mujeres Empresarias en Aguascalientes, fomentar la capacitación en la administración de los recursos humanos, a fin de mejorar el desempeño de las empresas de sus agremiadas.

7.3. Limitaciones de la investigación

Todo trabajo que se inicia es susceptible de mejora porque lleva implícito la experiencia del que lo desarrolló previamente. Así, este trabajo será mejorado en la medida en que el número de investigadores lo retome y haga una réplica como proyecto de investigación en su región. Lo importante de esta experiencia vivida es tomar en cuenta las aportaciones al conocimiento de este trabajo, las limitaciones que se tuvieron, para que esas limitaciones se resuelvan y se conviertan en aportaciones de las siguientes así como las recomendaciones para estudios posteriores. Las limitaciones que se tuvieron en este estudio fueron:

↓ En el modelo particular conceptual, aquí propuesto, se identifican las relaciones encontradas por otros investigadores, sobre el área de RH, sin embargo, con base en los resultados de las hipótesis, se sugiere:

a) El modelo en si, es complejo en sus relaciones, pero eso mismo lo convierte en una fuente para investigaciones muy provechosas a estudiarse por separado. Una limitante para realizar un análisis con herramientas multivariantes más sofisticadas del modelo particular conceptual en su conjunto, fue la medición de las variables categóricas nominales y ordinales. Sin embargo esas mismas categorías integradas son una fuente valiosa de información para futuras investigaciones, ya que permiten la descripción de las variables y conocer la relación inicial de dependencia.

b) En relación a los instrumentos de medición, el de entrevista semi – estructurada podrá mejorarse, con base a los avances que se realicen en otras investigaciones que tomen como modelo este instrumento, ya que cada investigación podrá ir incrementando sus aportaciones que serán punto de partida para otras investigaciones. Se sugiere que si desean conocer la organización del área de RH, retomen las modificaciones *a posteriori* realizadas en el análisis de resultados de este documento, principalmente en relación al nivel jerárquico, a las denominaciones del área que realiza la función, y a quién realiza la función. Si van a utilizar de-nominaciones, es importante que tomen de base el contexto organizacional, el giro y tamaño de la organización.

c) En cuanto a la operacionalización de las variables una limitante de error de medición fue en la dimensión “especialidad” del perfil demográfico del administrador de RH. Este error de medición pudo ser causado por la palabra “especialidad” que tiene dos acepciones: un nivel de estudios superior al de licenciatura y por el otro como denominación de la carrera, se sugiere que para futuras investigaciones se considere como “carrera” del ejecutivo de RH, que es

lo que se pretendía medir en esta dimensión y que no se logró detectar en la prueba piloto.

d) En cuanto al muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador, limita la generalidad de los datos; ya que no existe una representatividad de la población porque los resultados de este estudio se circunscriben a la muestra representada y a empresas con características similares de la región estudiada, que en este caso es Aguascalientes. Sin embargo el documento tiene validez y confiabilidad de los instrumentos, por lo que permite realizar y utilizar herramientas estadísticas descriptivas como Cross – Tabs, y multivariantes como análisis factorial, análisis de varianza y análisis de correlación simple, entre otros, que fundamentan la validez y confiabilidad de los resultados. Pero ello también es fuente para que se realicen otras investigaciones similares en cualquier parte de la república mexicana.

7.4. Recomendaciones para futuros estudios

El modelo particular conceptual, aquí propuesto, identifica las relaciones encontradas por otros investigadores, y que cada una de las relaciones aporta sugerencias de otros estudios que pueden realizarse en otras ciudades o Estados de la República Mexicana, también se pueden adaptar para incursionar en investigaciones en el ámbito internacional, estudiando cada una de ellas, por separado, dependiendo del nivel de profundidad y de la población que deseen estudiar. Así se pueden recomendar repetir el estudio utilizando el modelo, los instrumentos, pero con sus respectivas aportaciones, con base en los resultados obtenidos, los hallazgos, las aportaciones y las limitaciones de este estudio.

También se sugieren los siguientes estudios que se podrán realizar: **“La relación entre el perfil del administrador de RH y las prácticas de la ARH”**, ya que se detectó una relación significativa positiva en la mayoría de las variables demográficas del perfil, además de los rasgos personales, las competencias cognitivas,

conductuales y técnicas con las 28 prácticas de administración de RH. **“El impacto del contexto organizacional en el perfil del administrador de RH”, “El perfil del administrador de RH y su relación con el desempeño organizacional”**, que se le puede dar además, un enfoque de género, para obtener resultados trascendentes y de mayor profundidad, que pueden ser útiles en relación al puesto que ocupa, así como al tamaño de la organización. **“La influencia del contexto organizacional en la fase de evolución de la gestión de recursos humanos”**, por ser uno de los hallazgos más significativos de este estudio.

Con la revisión de la literatura, destaca en el Estado del Arte del capítulo tres, la necesidad de analizar el desempeño del área de RH, como señala Sorensen (1995), así como Leandri (2002), quien sugiere en los resultados de su estudio, la necesidad de analizar a los gerentes clave, el desempeño del área de RH y su relación en el desempeño de la firma, en esta ocasión se analizaron los gerentes clave, sería conveniente realizar un estudio que relacionara las tres variables, **“el impacto del perfil del administrador de RH en el desempeño del área de RH y su relación con el desempeño de la firma”**, donde podrían utilizar como Instrumento diagnóstico, la entrevista semi – estructurada de prácticas de la gestión para identificar las fases de evolución de las empresas, pero se requerirá llegar a conocer el Estado del Arte en relación a la medición del desempeño del área de RH, ya que las conclusiones de este estudio les proporciona un instrumento para conocer el perfil del administrador de RH, dependiendo del contexto organizacional donde se requiera estudiar

8. Obras consultadas

- Adler, Nancy J. & Bartholomew, Susan (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, v.6, i3, p52, 14 p. 1 Chart. Retrieved Aug 1992, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Alles, Martha Alicia (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Granica 478 p.
- Ander – Egg, Ezequiel (1995). 24ª edición. *Técnicas de investigación social*. Colección Política, Servicios y Trabajo Social, Argentina: editorial LUMEN, 424 p.
- Arellano Bernal, Gloria (1996). Principios de la Nueva Cultura Laboral, y ¿Nueva Cultura Laboral? Revista mensual, *Laboral* No. 48, SICCO, Año IV, pp 5-12
- Argüelles, Antonio (Compilador) (1996). *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. México: LIMUSA, SEP, CNCCL, CONALEP, 319p.
- Arias Galicia, Fernando (1975). (Coordinador). *Administración de recursos humanos*, México: Trillas, 475p.
- Bae, Johngeok & Lawler, John J. (2002). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm Performance in an emerging economy *Academy of Management Journal* v. 43 i3, pp.502 – 517 Information service of ProQuest Company
- Bae, Johngeok & Rowley, Chris (2001). The impact of Globalization On RHM: The Case of South Korea. *Journal of World Business*, v.36, i4, p. 402, 27p. 2 diagramas. Recuperado Invierno 2001, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Barrios, Edgar (2000). *Gestión de las competencias, La implementación de sistema por competencias: impacto en el modelo de Gestión organizacional, experiencias y estrategias para la acción*. Modelo INTECAP en <http://www.cinterfor.org>
- Benavides Espíndola, Olga (2002) *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill, 155p.
- Berenson, Mark L & Levin, David, M. (1996) 6ª. Ed. *Estadística básica en Administración, Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 943 p.
- Boyatzis, R. E. (1982). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*, New York: Mc Graw-Hill, citado por Sandberg, Jorgen (2000)
- Briones, Guillermo (2001). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: editorial Trillas, 368p.
- Brundrett, Mark (2000). The Question of Competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm. *School Leadership & Management*, Aug 2000, v. 20.i3, p. 353, 18p. Recuperado Agosto 2000 , en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Buckingham, Marcus & Vosburgh, Richard M. (2001). The 21st Century Human Resources Functions: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, v. 24, i.4, p. 17, 7p. 4bw en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://www.search.epnet.com>
- Buckman, Robert (2003). KM'S Father Figure: Robert Buckman *Infoworld* v.25, i.11, p33. 2/5p. 1c. en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://www.search.epnet.com>
- Caligiuri, Paula & Di Santo, Victoria (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? *Resource Planning*, v24, i3. Sept. 2001, Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en World Wide Web: <http://BiViTec.org.mx>
- Centro Argentino de Ingenieros (2002). *Perfil de los dirigentes de empresas*. Reunión No. 8 en <http://www.cai.org.ar>
- Cruz, M. Peggy; Rojas R., Silvana; Vega L. Georgina & Villegas, Y. (2002) El capital humano y la gestión por competencias, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>
- Czinkota, Michael R. & Kotabe, Masaaki (2001) (2ª.) *Administración de la Mercadotecnia* México: Thompson –Learning, Inc. 600p.

- Chen Oi Chin, John Gu & Tubbs, Stewart L. (2001) Developing global leadership competencies. *Journal of leadership studies* v7, i4, p20 Invierno - Primavera 2001, Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en World Wide Web: <http://BiViTec.org.mx>
- Chiavenato, Idalberto (2000) 5ª. ed. Introducción a la teoría general de la administración, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editoriales, 1056 p.
- Chiavenato, Idalberto (2001) Advances and challenges in human resource management in the new millennium *Public Personnel Management* v.30, i1, pp. 17-26 Information service of the ProQuest Company
- Chiavenato, Idalberto (2002) Gestión del talento humano, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A., 475p.
- Delaney, John T. & Huselid, Mark A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 39, i4, p. 949, 21p. Recuperado Agosto 1996, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Delaney, John E. & Doty D, Harold (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* v. 39,i.4, p. i. 802, en Campus Monterrey ITESM ProQuest Company
- Delaney, Lewin, & Ichinoswski (1990) Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. p.401
- Delgado, M. Domingo J. (2002) Modelos de gestión por competencias CORGA, C.A. en http://www.gestiondelconocimiento.com/documento2/domingo_i_delgado/competencias.htm
- Estado de Aguascalientes (1999) *Plan Estatal de Desarrollo 1998-2004*, México: Gobierno del Estado de Aguascalientes. México. 124p.
- Estado de Aguascalientes (2001) Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Aguascalientes. México. Disponible en <http://sedec.gob.mx/sectop/sub/>
- Fey, Carl F & Bjorkman, Ingmar (2001) The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia *Journal of International Business Studies*, v.32, i.1, p. 59, 17p. en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Flores Zambada, Ricardo (1996) Validación y confiabilidad de cuestionarios en investigaciones entre culturas: el uso de análisis factorial confirmatorio. Mexico: ITESM – Campus Monterrey, 1996 en Balas Proceedings, p. 418 – 427.
- Flores Zambada, Ricardo (2003) Perfil de la Organización, instrumento de recolección de datos para un proyecto de investigación en el EGADE – ITESM CAMPUS MONTERREY
- Fyok, Catherine D, (2001) Measuring HR's impact , *HR Magazine*, v. 46, i.6, pp.211-215, en Campus Monterrey ITESM, ProQuest Company
- García Pineda, Anselmo y Hernández Sánchez, Andrés (2000), La "Gestión del conocimiento" para fortalecer la competitividad de la empresa. IDC Información Dinámica de Consulta, sección Laboral, Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, 30 de abril de 2000, Año XIII, 2ª. Época, No. 104, pp. 1132-1134.
- García Sáez, Miguel (2002) Gestión por competencias p. 1-4 [http://www. 2/06/2002](http://www.2/06/2002).
- Goleman, Daniel (1999) Emotional Competence, *Executive Excellence* v.16, i.4, p. 19, 1p, 1c, 1bw, en EBSCOhost database (Business Source Elite en <http://search.epnet.com>
- Gómez Ortiz, Rosa Amalia (2001) Análisis comparativo de las características del perfil real del empresario mexicano con relación a un perfil deseable para determinar el impacto en la innovación tecnológica de su empresa Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional, México: 2001
- Hair, Joseph F. et al. (1999) *Análisis multivariante*. España: Prentice Hall, 799 p.
- Halley, Dee (2001) The Core Competency Model Project. *Corrections Today*, v63, i7, p. 154. Recuperado (Dic. 2001), en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Hays, Steven W. & Kearney, Richard C. (2001) Anticipated changes in human resource management: Views from the field *Public Administration Review* v.61, i5, pp.585-597 Information service of the ProQuest Company
- Heffernan, Margaret M. & Flood, Patrick C. (2000) An exploration of the relationships between the

- adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations *Journal of European Industrial Training* v.24, i 2/3/4, p.128 Information service of the ProQuest Company
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández, C.C. y Baptista, Lucio, P. (1991) Metodología de la Investigación, México: Mc Graw-Hill, 505p.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado C. Y Baptista Lucio, Pilar (2003) 3ª. Ed. *Metodología de la investigación* México: Mc Graw-Hill, 705 p.
- Hertog, J. F. Den Dr. & Christian, Mary (2002) Gestión del cambio y recursos humanos. Informe final de transferencias del aprendizaje en la industria siderúrgica europea. Eurofer. En <http://www.eurofer.org/humanresource/web-es-pdf>
- Hintze, Jerry (2001) NCSS and PASS Number Cruncher Statistical Systems, Kaysville, Utah, Junio 2003, <http://www.ncss.com> (copyright © 2003).
- Huselid, Mark A. (1994) Documenting HR's effect on company performance. *HR Magazine* v.39, l.1, p. 79, 5p. en EBSCOhost database (Business Source Elite) en <http://www.search.epnet.com>
- Huselid, Mark A. (1995) The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate. *Academy of Management Journal*, v.38,i3,p.635, 38p. Recuperado Jun. 1995, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Huselid, Mark A. & Becker, Brian E. (1996) Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource – Firm Performance Link *Industrial Relations*, v.5, No.3, pp.400-422 en EBSCOhost database (Business Source Elite), <http://www.search.epnet.com>
- Huselid, Mark A. & Becker, Brian E. (1997) The impact of high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth *Academy of Management Proceeding* en EBSCOhost database (Business Source Elite) <http://www.search.epnet.com>
- Huselid, Mark A. & Jackson, Susan E. (1997) Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 40, i1, p. 171 , 18p. Recuperado Feb. 1997, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (1998) "Modificación y Expedición de Nuevas Reglas en Materia de Competencia Laboral" Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XII, 2ª. Época, 15 de enero de 1998, pp 475-476.
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (1999) "Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral" Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XIII, 2ª. Época, 31 de octubre de 1999, No.92 pp 1000
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (1999) "Convenios de coordinación para la aplicación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación y de Adhesión al Régimen de Certificación a través de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral " Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XII, 2ª. Época, 31 de diciembre de 1999, No. 96, pp 1038.
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (2001) "Decretos, leyes, reglamentos y manuales" Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XIV, 3ª. Época, 31 de diciembre de 2001, No. 28, pp 2.
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (2003) "Convocatoria en materia de certificación de competencias laborales" Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XVI, 3ª. Época, 28 de febrero de 2003, No. 56, pp 4
- Información Dinámica de Consulta, (IDC) Laboral, (2004) "Aprueba la OTI nueva recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos" Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XVIII, 3ª. Época, 31 de agosto de 2004, No. 92, pp 9.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, (2001) Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos, Censo Económico 1999, México: INEGI p. 109, 77 y 44.
- Iranzo, Consuelo (1996) Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgico y automotriz venezolanos. *Red Latinoamericana de Educación y*

- Trabajo*. Brasilia (Año 7, No. 1, Junio 1996, p. 4) "Seminario del Grupo de Trabajo sobre "Reconversión productiva, encadenamientos productivos y formación"
- Kedia, Ben L. & Mukherji, Ananda (1999) Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness. *Journal of World Business*, v.34, i3, p.230-22p. Recuperado Verano 99, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Lado, Augustine A. & Wilson, Mary C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective *Academy of Management. The Academy of Management Review* v.19, i4, p. 699 Information service of the ProQuest Company
- Leandri, Susan J. (2001) Measures that matter: how to fine-tune your performance measures. *Journal for Quality & Participation* v. 24, i.1, p. 39, 3p. en EBSCOhost database (Business Source Elite en <http://www.search.epnet.com>
- Leat, David J. K. (1993) Competence, teaching, thinking and feeling. *Oxford Review of Education*, v.19,i4, p. 499, 12p. Recuperado 1993, en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Lennart, Sundberg (2001) A holistic approach to competence development. *Systems Research and Behavioral Science*, v18, i2, p103. Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en World Wide Web: <http://BiViTec.org.mx>
- León Saborío, Susana, (1994) Devolución y compensación de pagos indebidos al SAR, *Revista laboral, práctica jurídico – administrativa*, Año II, número 20, mayo 1994, México: ECASA, pp.49-55, p.49
- Lipiec, Jacek (2001) Human resources management perspective at the turn of the century *Public Personnel Management* v.30, i2, pp. 137-146 Information service of the ProQuest Company
- Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen (1999) *Recursos humanos: un enfoque de planeación y Control* México: Coedición ITA-CIIDET, 530p.
- López, Carlos (2002) Gestión del conocimiento: tarea de la gerencia de recursos humanos en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrij/articulos/36/km.htm>.
- Losey, Michael (1998) HR comes of age *HR Magazine*, v. 43, i.3, p.40, 14p. 1 chart, 13c, 13bw. en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Lucia, Antoinette & Lepsinger, Richard (1999) *The art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. United States of America, Jossey – Bass / Pfeiffer 197p.
- Lugo Cuellar, Luis Miguel (1999) Recursos humanos: evolución o revolución. *Revista Competencia Laboral* Julio – septiembre 1999, Año 3, No. 11.
- Llano Cifuentes, Carlos (1994) El nuevo empresario en México, Nueva Cultura Económica, México: Nacional Financiera / Fondo de Cultura Económica, 322p.
- Marquet Guerrero, Porfirio (1993) El marco jurídico de la capacitación *Revista Laboral. Práctica jurídico – administrativa*, Año I, número 11, agosto 1993, México: ECASA, 111p, pp. 53-58, p.53
- Márquez Venecia, Rogelio (1998) Experiencias de la III Conferencia Internacional de Competencias en Londres, Inglaterra (7-9 de septiembre) *Revista Competencia Laboral* Enero – marzo 1999, año 3, No. 9
- Martínez Miguélez, Miguel (2004) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas, 2004, 351p.
- Martínez Serna, María del Carmen (2004) *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional* México: Universidad Autónoma de Aguascalientes, Consulta, S.A. de C.V., 318p.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than for "intelligence" *American Psychologist*, 1 – 14, citado por Sandberg, Jorgen (2000).
- Mcgaughey, Sara L. (2002) Strategic Interventions in Intellectual Asset Flows. *Academic of Management Review* v.27, i.2, p. 248, 27p. 4 diagramas, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Medina Lozano, Luis (1997) *Método de investigación I – II* México: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, SEP, 325p.

- Mertens, Leonard (2000) ISO 9000 y Competencia laboral: el aseguramiento del aprendizaje continuo en la Organización, Foro Mundial INLAC, Veracruz, México, Mayo 2000. Disponible <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/do.../index.htm> 10/03/01
- Mertens, Leonard (2002) Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel empresa localizado en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/Mertens/pdf>
- Meyer, John P. & Smith Catherine A. (2000) HRM practice and organizational commitment: Test of a mediation model *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* v. 17, i4, pp. 319-331 Information service of ProQuest Company
- Mora Vanegas, Carlos (2002) "El Nuevo perfil del administrador" <http://google> oct/2002.
- Namakforoosh Mohammad, Naghi (2003) Metodología de la investigación (2ª.ed.) México: Limusa, 2003, 528p.
- OEI-CINTERFOR / OIT (2000) La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción. *Programa Educación y Trabajo. Foro Iberoamericano sobre Educación y Trabajo.* OEI-CINTERFOR – OIT
- OIT Organización Internacional del Trabajo (2001) "Principales desafíos que enfrenta el Mercado de Trabajo en México en el siglo XXI", OIT Organización Internacional del Trabajo, IDC Información Dinámica de Consulta, Servicio Quincenal de Consultoría Empresarial, Año XIV, 3ª. Época, 30 de abril de 2001, pp. 2-6
- Orozco, Jorge Pi (1999) Janssen Farmacéutica. Caso Piloto en la Certificación de Competencia Laboral. *Revista competencia laboral* Ene-marzo 1999, año 3, No. 9
- Ozaki, M. (1994) en Ramírez Guerra, Carlos (2000) Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la Administración Pública Chilena pp.57-81.
- Pao – Long Chan & Wei – Ling Chen (2002) *The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech in Taiwan*, International Journal of Management Poole: Dec 2002, Iss 4, pp. 622, 10 p. en Database ABI / INFORM Global, ProQuest Company,
- Pardo Merino, Antonio y Ruiz Díaz, Miguel Ángel (2002) SPSS 11 Guía para el análisis de datos, España: Mc Graw Hill Interamericana de España, 2002, 715p.
- Pickett, Les (1998) Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, v27, i1. Recuperado (Primavera, 1998), en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Plane, Jean – Michel (2003) *La gestion des Ressources Humaines* Paris: Económica 112p.
- Quezada Martínez, Humberto (2002) Competencias laborales: la puesta en valor del capital Humano en <http://www.sht.com.ar/archivos/temas/competencias2.htm>
- Ramírez Guerra, Carlos (2000) Gestión estratégica de recursos humanos y evaluación del desempeño en la Administración Pública Chilena pp. 57-81
- Ramírez Robles, Ma. Esther, et al (1993) Convenios para el establecimiento de bonos de Productividad y calidad, *Revista Laboral: Práctica jurídico – administrativa*, Año II, número 14, noviembre 1993, México: ECASA, 110p. pp.85-94
- Reyes Tejeda, Wilmer (2002) Implantación de programas de gestión del conocimiento y las competencias del gestor
- Reza Trocino, J. Carlos (1994) Evolución del derecho del trabajo, *Revista Laboral. Práctica jurídico - administrativa* México: ECASA, Año II, número 21, junio 1994, 112p. pp.12-16.
- Ríos Szalay y Arias Galicia, F. (1975) Administración de recursos humanos, p. 27; pp 23-47; citado por Arias (1975).
- Rivas Tovar, Luis Arturo (2002) (2a. Ed.) *Gestión integral de recursos humanos*, México: IPN-ESCA, 498p.
- Rondeau, Kent V. & Wagar, Terry H. (2002) Reducing the Hospital Workforce: What is the Role of Human Resource Management Practices?
- Salleh Yahya & Wee-Keat Goh (2002) Managing human resources toward achieving knowledge Management *Journal of Knowledge Management* v.6, No. 5, pp.457-468.
- Sandberg, Jorgen (2000) Understanding human competence at work: An interpretative

- approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, i1, p9, 17p. Recuperado Feb 2000, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Sandberg, Jorgen (2001) Understanding Competence at Work. *Harvard Business Review*, v79,i3. Recuperado (Mar 2001), en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com> No. 1373
- Santesmases Mestre, Miguel (2001) *Dyane Versión 2, diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 415 p.
- Sayed M. & Elsayed-Elkhouly (2001) Core competency as a competitive advantage in service operations management: A comparative study. *Global Competitiveness, Annual*. V9, i1 Recuperado (2001), en Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en World Wide Web: <http://BiViTec.org.mx>
- Sinclair, Diane (2000) An investigative approach *People Management* v.6, i.22, p. 75 1/2p. en EBSCOhost database Business Source Elite, en World Wide Web <http://www.search.epnet.com>
- Sirianni, Carlo Alessandro (1992) Human resource management in Italy *Employee Relations* v.14, i5, p. 23 Information service of the ProQuest Company
- Snell, Scott, A. & Youndt, Mark A. (1995) Human Resource Management and Firm Performance: testing a contingency model of Executive Controls, *Journal of Management* v.21, No. 4, pp.711-737, en EBSCOhost database (Business Source Elite) en <http://www.search.epnet.com>
- Sorensen, Nancy M. (1995) Measuring HR for success. *Training & Development*. V.49, n9, p.49 (3) en Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en <http://www.Bivitec.org.mx>
- Ulrika, Lofstedt (2001) Competence Development and Learning Organizations: A critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *Systems Research and Behavioral Science*, v.18, i1.p 115. Recuperado Marzo, 2001, en Infotrac database (Expanded Academic ASAP) en World Wide Web: <http://BiViTec.org.mx>
- Valle Cabrera, Ramón (1995) *La gestión estratégica de los recursos humanos* Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 1995, 202p. Pp. 7-11
- Venkatraman, N. & Ramanujam, Vasudevan (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of **Approaches**, *Academy of Management Review* v.1, No. 4, 801-804 en EBSCOhost Database en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Wasilczuk, Julita (2000) Advantageous Competence of Owner / Managers to Grow the Firm in Poland: Empirical... *Journal of Small Business Management*, v.38, i2, p88, 7p. Recuperado Abril 2000, en EBSCOhost database (Academic Search Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- Welbourne, Theresa M. & Cyr, Linda A. (1999) The human resource executive effect in initial public offering firms *Academy of Management Journal* v.42, i6, pp. 616-629 Information service of the ProQuest Company
- Wilde Gallardo, Roberto (2000) El sistema de competencia laboral en México. *Revista Competencia Laboral* Ene -mar, Año 4, No. 13
- Wright, Patrick M & Snell, Scott A. (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management *Academy of Management* v.23, i4, pp. 756-772, Information service of the ProQuest Company
- Zellars, Kelly & Fiorito, Jack (1999) Evaluations of organizational effectiveness among HR managers: Cues and implications. *Journals of Managerial Issues*, v.11, i1, pp. 37-55, en Information service of the ProQuest Company.

ANEXO 1
GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anexo 1 – Glosario de términos

Administración Internacional

Es la aplicación de conceptos administrativos en diversos países del mundo donde existen factores específicos que tienden a variar entre naciones y que estas diferencias requieren de modificaciones en las prácticas administrativas. (en Liquidano, 1999:503)

Administración Internacional de Recursos Humanos

Se fundamenta en las funciones conocidas englobadas en la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, aplicando técnicas de: reclutamiento, selección, contratación, inducción u orientación, capacitación y adiestramiento, desarrollo, cuidando las relaciones laborales, de las prestaciones y servicios sociales, de los sueldos y salarios, de la higiene y seguridad para los trabajadores de la empresa, del área a través de la auditoría de recursos humanos y crear sistemas de información computarizados para su mejor desempeño y la eficiencia y eficacia de sus funciones así como medios de control que permitan mejorar sus actividades en un ámbito macroeconómico, en lugares distintos al país de origen, de allí el carácter internacional (en Liquidano, 1999:503)

Análisis de datos

Un análisis de datos es objetivo porque el analista revisa los datos y describe los resultados obtenidos. Y es subjetivo cuando el analista interpreta los datos obtenidos formando diferentes conclusiones.

Aprendizaje organizacional

Es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones (Fiol y Lyles)

Asimetría (Skewness)

Índice que expresa el grado de asimetría de la distribución. La asimetría positiva indica que los valores más extremos se encuentran por encima de la media. La asimetría negativa indica que los valores más extremos se encuentran por debajo de la media. Los índices de asimetría próximos a cero indican simetría. (Pardo y Ruiz, 2002, p. 192)

Calidad

Es hacer las cosas bien desde la primera vez, adquiriendo un hábito de mejora continua para satisfacer necesidades del cliente.

Capital intelectual

Se refiere a los conocimientos, habilidades e información que poseen las personas y su aplicación en el trabajo, transformando e innovando la manera de hacer las cosas, buscando una mayor productividad y efectividad (Orozco, Jorge Pi, 1999)

Capital humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Es el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además de su importancia para la productividad de las economías modernas (Becker)

Son los conocimientos combinados, talento, inclinación hacia la innovación y habilidad de los empleados para cumplir con las tareas asignadas. También incluye los valores de la empresa en cuanto a cultura y ética. El capital humano no puede ser propiedad de ninguna empresa. (Zamorano en Colegio de Contadores Público de México, 2002)

Es el reconocer que el recurso humano es el más valioso de toda la organización, ofreciéndoles oportunidades de educar mujeres y hombres con las habilidades necesarias que les permitan convertirse en ejecutivos eficientes con alto nivel de preparación y con la capacidad de tomar decisiones informadas con base en conocimientos de diversas disciplinas, para así lograr una formación integral armónica. Se denomina capital porque proporciona un flujo de ingresos u otros servicios durante largos periodos de tiempo y dicha inversión tiene un costo. Puede aumentar la productividad pero también es una inversión riesgosa. El "dueño" del capital lo alquila a un tercero a condición de una renta (salario). Tiene un rasgo que lo caracteriza: el dueño no puede desprenderse de él, ni utilizarlo como depósito líquido de riqueza. (Funes Cataño, Yolanda, 1999:18-19)

Capital humano desde una perspectiva social

El capital social consiste en el "pegamento" que une a una sociedad. Se trata de los factores sociales, culturales, nacionales, etc., que dan identidad a una sociedad y le dan solidez frente al exterior (Funes Cataño, Yolanda, 1999:20).

Características

Dícese de la cualidad peculiar o distintiva de algo. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información (Spencer & Spencer, 1993 en Alles, 2000)

Casos atípicos

Aquellos casos que por su singularidad pueden distorsionar las relaciones sobre una o más variables estudiadas. (Hair, et al, 1999).

Causa

Es lo que produce un efecto o resultado.

Certificación de competencia laboral

Proceso para reconocer de manera institucional la capacidad productiva de aquellos empleados que son eficaces y eficientes y que, sin embargo, carecen de documentos escolares, a través de la certificación mediante un proceso de evaluación a través de evidencias de resultados tangibles y de certificación, mediante el reconocimiento que se otorga a los trabajadores que han demostrado ser competentes

Certificación de competencia profesional

Es la que se obtiene a través de un proceso de evaluación, después de que se concluye una profesión.

Ciencia

Anástoteles y la tradición clásica, identificaron la ciencia con su demostración: la ciencia valía tanto cuanto era capaz de probar. Einstein, en cambio, dice que la ciencia consiste en crear teorías. Kant la expresa como un sistema o totalidad de conocimientos ordenados según principios (1978, cap. V) Estos tres procesos son complementarios y pueden darse en cualquier disciplina. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004)

Competencia

Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. (Cruz, Peggy, et al, 2002) Conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y otras características en el desempeño actual del individuo en una situación particular y específica.

La capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. (Quezada, 2002) Corriente conductista.

Se constituye con conocimientos, habilidades y capacidades (KSAs) (Sandberg, 2000)

En la corriente funcionalista, la competencia se define como la combinación de atributos subyacentes del desempeño exitoso. Las competencias son establecidas por trabajadores expertos.

Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Ernst & Young, 1998 en Alles, 2000)

Competencia vs competente

Idioma anglosajón

1. Competency. Se relaciona con aspectos del trabajo que deben ser realizados completamente.
2. Competence. Lo que la gente necesita aportar al trabajo para realizar lo requerido acorde con el grado de delegación. (Benavides, 2002)

En el idioma español

1. Competente, es una cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo.
2. Competencia. Se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los significados siguientes: relación de competición o rivalidad entre compañía o productos. Usualmente se asocia con especificidades de la delegación, tiene una relación directa con el análisis de cargos, en cuanto determina las responsabilidades delegadas. Puede relacionarse con autoridad cuando el término se utiliza con relación a otro sujeto o con un nivel de cargo.
3. Asociaciones comunes desde los profesionales de la psicología, se encuentran dificultades en deslindar las diferencias y las limitaciones de los términos tradicionalmente usados en la psicología. Se parte de la idea de que la competencia laboral es un comportamiento productivo observable. (Benavides, 2002)

Competitividad

Capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo.

Capacidad de las organizaciones públicas de responder a las demandas ciudadanas y legitimarse en la nación y su sociedad civil de manera eficaz y a largo plazo. (Benavides, 2002)

Comunalidades

Son estimaciones de la varianza compartida o común entre variables. Los factores que resultan del análisis factorial común se basan solamente en la varianza común.

Conceptos

Son abstracciones que representan fenómenos empíricos. Para pasar de la etapa conceptual de la investigación

(marco conceptual) a la etapa empírica, los conceptos se convertirán en variables. (Namakforoosh, 2003)

Confiabilidad de un instrumento de medición

Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. (Hernández, 2003)

Congruencia

Grado en el cual las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, metas, objetivos y/o estructura de otro componente (Nadler and Tushman, 1980:40)

Conocimiento

Es el conjunto de expectativas que un observador mantiene con respecto a un evento o fenómeno. Esas expectativas pueden cambiar a través de un aprendizaje del individuo: el conocimiento es modificado por la llegada de nueva información, la cual, a su vez, ha sido extraída de los datos. (Boisot & Griffiths, 1999; Zack, 1999)

La información que una persona posee sobre áreas específicas. (Spencer & Spencer, 1993, en Alles, 2000)

Todo conocimiento tiene un sujeto, pues se da siempre en un sujeto activo, y por tanto, todo conocimiento será también y siempre "subjetivo", "personal", aun cuando tenga componentes que vienen del objeto exterior. Estos componentes exteriores tienen mayor fuerza en el conocimiento de cosas materiales (ciencias naturales), pero, si la realidad que se va a conocer es más bien en gran medida. En todo caso, el conocimiento será siempre el resultado o fruto de una interacción dialéctica, de un diálogo entre ambos componentes: imagen o estímulo físicos de la realidad exterior y contexto personal interior, objeto y sujeto. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004).

Constructo o concepto

Es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o un esquema teórico. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Constructo endógeno

Son los que se predicen mediante uno o más constructos. Y pueden predecir otros constructos endógenos. (Hair, et al, 1999 p.623)

Constructo exógeno

También conocidos como variables origen o variables independientes, no están "causados" o son explicados por ninguna de las variables del modelo, esto es, no existen flechas apuntando a estos constructos. (Hair, et al, 1999 p. 623)

Contraste de hipótesis

Puede ser entendido como un método de toma de decisiones, también es llamado prueba de significación o prueba estadística, es un procedimiento que permite decidir si una proposición acerca de una población puede ser mantenida o debe ser rechazada. En la investigación empírica es frecuente encontrarse con problemas de conocimientos surgidos a partir de conocimientos ya existentes o a partir de la observación de nuevas situaciones. Las interrogantes que se plantean surgen en el seno de una teoría que intenta dar cuenta de alguna parcela de la realidad y se plantean con la intención de cubrir alguna laguna concreta de conocimiento que esa teoría no cubre o para corroborar una parte o el total de esa teoría. (Pardo y Ruiz, 2002, p. 177)

Cualidad

Tiene su origen en la palabra latina "qualitas", y ésta, a su vez, deriva de "qualis" (cuál, qué). De modo que a la pregunta por la naturaleza o esencia de un ser: ¿qué es?, ¿cómo es?, se da la respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la calidad del mismo. "Cualidad es la diferencia o característica que distingue una sustancia o esencia de las otras" (Aristóteles, Metaf., Lib. V, cap. 14; De la cualidad). El Diccionario de la Real Academia define cualidad como la manera de ser de una persona o cosa" (Martínez Miguélez, Miguel, 2004).

Cultura organizativa u organizacional

Los sistemas de valores, creencias, normas, dispositivos o artefactos y símbolos creados por una organización o sociedad y que sus miembros comparten. (Leal, A., 1991, en Valle, 1995).

Los patrones distintivos de conducta y las creencias subyacentes, los valores, normas y premisas; la cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad, lo cual los compele en sus conductas.. " /Terpstra-Kenneth, 1985, en Rivas, 2002).

Curtosis

Índice que expresa el grado en que una distribución acumula casos en sus colas en comparación con los casos acumulados en las colas de una distribución normal con la misma varianza. La curtosis positiva indica que las colas de la distribución hay acumulados más casos que en las colas de una distribución normal (lo cual suele coincidir con distribuciones más puntiagudas que una distribución normal). Los índices de curtosis próximos a cero indican semejanza con la **curva normal**. Los resultados de índices mayores que 1.96 en valor absoluto permiten afirmar que la distribución se aleja de la distribución normal (Pardo y Ruiz, 2002, p. 193).

Datos continuos

Son respuestas numéricas que surgen de un proceso de medición.

Datos discretos

Son respuestas numéricas que surgen de un proceso de conteo

Datos numéricos

Las tres mejores propiedades que describe una serie numérica de datos son: 1. Tendencia central, 2. Variación y 3. Forma.

Dialéctica (Aristóteles, Metaf. Lib. IV)

Capacidad de investigar lo contrario, trata de sopesar su verdadero valor y fuerza, y, para ello, se sirve del arte de preguntar, de entablar un verdadero diálogo, lo cual implica una gran apertura y poner en suspenso el asunto con todas sus posibilidades. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004)

Distribución de frecuencias

Una distribución de frecuencias informa sobre los valores concretos que adopta una variable y sobre el número (y porcentaje) de veces que se repite cada uno de esos valores. (Pardo y Ruiz, 2002, p. 189)

Distribución muestral

Se refiere precisamente al comportamiento de un estadístico, y puede quedar definida como una distribución teórica que asigna una probabilidad concreta a cada uno de los valores que puede tomar un estadístico en todas las muestras del mismo tamaño que es posible extraer de una determinada población (Parado y Ruiz 2002, p. 173).

Eficiencia de la empresa

Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

Eficacia

Fuerza o virtud para producir un efecto deseado. Que logra hacer efectivo un intento o propósito. Consecución de objetivos.

Efectividad Organizacional

Se refiere a los juicios humanos acerca de la conveniencia de los resultados de desempeño organizacional desde el punto de vista de ventaja de la variedad electoral directamente e indirectamente afectada por la organización (Zammuto, 1984:614)

La efectividad organizacional es definida en el estudio de Zellars & Fiorito (1999), como percepciones de efectividad subjetivas de los gerentes, permitiendo al gerente usar preferencias o criterios de su elección.

Empatía

Conforme a su sentido etimológico – empathós, introducirse en el sentimiento del otro-, a la cualidad, poseída raramente por algunas personas, de sentir dentro de sí mismas lo que sienten aquellos con los que se encuentran en comunicación. Consiste en ponerse en lugar de las personas. (Llano Cifuentes, Carlos, 1994)

Enfoque cualitativo

El término cualitativo se usa bajo dos acepciones: como cualidad, y la segunda cuando nos referimos al "control de calidad", donde la calidad representa, primordialmente, la naturaleza y la esencia completa, total, de un producto. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004)

Entrevista estructurada

Es un método similar al cuestionario en la que el entrevistador simplemente hace las preguntas preestablecidas y registra las respuestas. Normalmente casi todas las preguntas son de la modalidad en que se elige entre varias alternativas. (<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/252.htm>)

Entrevista personal

Entrevista cara a cara, en donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe de éste las respuestas pertinentes a las hipótesis de la investigación. Las preguntas y su secuencia demuestran el grado de estructuración de la entrevista.

Sus ventajas: el entrevistador puede dirigir el comportamiento del entrevistado, aumenta la posibilidad de participación de un mayor número de personas, en el proceso de la entrevista personal intervienen tres personas, el investigador, el entrevistador y el entrevistado; o sea que el investigador encarga a alguien la realización de la entrevista, pero manteniendo el control y la supervisión del proceso de ésta, otra ventaja es la profundidad y el detalle de información que se puede obtener, además el investigador tiene más control sobre el entrevistado respecto a otros métodos, además de que puede cambiar el lenguaje o aclarar las dudas que surjan para el entrevistado.

Sus desventajas: el costo es relativamente alto, dificultades de colaboración y cooperación de la gente, hay personas a quienes les desagrada revelar sus asuntos personales, o cualquier otra información. (Namakforoosh, 2003)

Error estadístico

Error de Tipo I, también conocido como alfa (α) El error tipo I, es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es cierta, o expresada en términos más sencillo, la posibilidad de que la prueba muestra significación estadística cuando en realidad no está presente. (Caso de un positivo "falso"). Especificando el nivel alfa, el

investigador fija los márgenes admisibles de error. Al especificar el error tipo I, el investigador también determina un error asociado, denominado Tipo II o **beta** (β). El error tipo II es la probabilidad de fallar en rechazar la hipótesis nula cuando es realmente falsa. A medida que el error tipo I se hace más restrictivo (se acerca a cero), el error de tipo II aumenta. Al disminuir el error de tipo I también se reduce el poder de la prueba estadística. Se tiene que conseguir un equilibrio entre el nivel de alfa y la potencia resultante. (Hair, et al, 1999) (véase: Potencia estadística).

Error de medida en las técnicas multivariantes

Es el grado en que los valores observados no son representativos de los valores "verdaderos". Sus fuentes pueden ser errores en la entrada de datos, en escalas de puntuación, incapacidad de los encuestados de proporcionar información precisa. Todas las variables usadas en las técnicas multivariantes tienen algún grado de error. El error de medición también se produce cuando utilizamos conceptos teóricos o más abstractos, tales como la actitud hacia un producto, o las motivaciones del comportamiento. (Hair, et al, 1999). También denominado error de medición y se refiere a las inexactitudes en las respuestas registradas que ocurren debido a una mala formulación de las preguntas, el efecto de un entrevistador sobre el encuestado o el esfuerzo hecho por el encuestado.

Escala de Likert

Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

Escalas de medición

Nominal. (Categorica) Consiste en clasificar en categorías a los sujetos u objetos que se desea medir, de modo que todos los sujetos u objetos clasificados dentro de la misma categoría sean equivalentes respecto a la variable o propiedad que se está midiendo. También denominada no métrica o cualitativa. "Es la más básica de todas, sólo cualifica, enuncia si está o no presente la variable que se investiga (o con más exactitud: el indicador de esa variable). Por esas opciones, en el registro de datos de un posible instrumento, suelen ser mutuamente excluyentes. Estos indicadores sólo pueden clasificarse, no medirse. Las operaciones matemáticas que se aplican en el análisis de estos datos son: razones, proporciones y porcentajes". (Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2003).

Ordinal. (Categorica) Consiste en asignar a los sujetos u objetos medidos un número que permita ordenarlos, según la cantidad de variable que poseen. Además de estar presente la relación de igualdad – desigualdad propia de la escala nominal, los números

asignados permiten afirmar si la cantidad de variable que posee un sujeto u objeto es "mayor que" o "menor" que la cantidad de variable que posee otro sujeto u objeto cualquiera. También denominada no métrica o cualitativa. "En este tipo de escala, además de ser clasificables como los nominales, pueden ordenarse unos con respecto de otros, y se pueden usar los signos lógicos: mayor que (>) y menor que (<) para ordenarlos. En el análisis de datos se puede usar el porcentaje, la proporción o la razón" (Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2003).

Intervalo (Numérica) Se define una unidad de medición, y tras ello, se asigna a cada objeto medido un número indicativo de la cantidad de variable que posee en términos de las unidades de medida definidas. En esta escala no existe el cero absoluto. El valor numérico 0 es un punto más de la escala, un punto arbitrario. Ejemplo de esta medida: temperatura. También denominada métrica o cuantitativa.

Razón (Numérica) Se añade a la de intervalo la presencia del cero absoluto: en la escala de razón el cero indica ausencia total de cantidad de variable. Aquí el cero no es un punto arbitrario de la escala, sino un punto fijo: el punto que indica que no existe cantidad alguna de variable. Ejemplos de esta medida: tiempo, extensión, el peso. (Pardo y Ruiz, 2002). También denominada métrica o cuantitativa. También se le denomina escala de cociente (Berenson & Levine, 1996)

Espíritu inquisitivo

Disposición de aceptar como legítimos los puntos de vista de otra persona

Estadística descriptiva

Consta de una serie de procedimientos diseñados para organizar y resumir la información contenida en un conjunto (muestra) de datos empíricos; es lo que se corresponde con lo que se ha llamado, descripción de los datos. (Pardoy Ruiz, 2002)

Estadística inferencial o inductiva

Engloba una serie de estrategias que permiten generalizar (inferir, inducir) las propiedades de ese conjunto de datos empíricos (muestra) al conjunto total de datos (población) a los que representan; se corresponde con lo que se ha llamado extracción de conclusiones. (Pardo y Ruiz, 2002).

Estrategia

Se hace referencia a su acepción dinámica pues busca el ajuste de la organización con su ambiente, y se alude a ella como modelo de decisión del que derivan las misiones, objetivos o metas de la empresa (Valle, 1995)

Estrategia de recursos humanos

Un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el

ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Y debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella. Pero donde la estrategia de RH adquiere su máxima expresión es a nivel de unidad de negocio o de empresa. (Valle, 1995).

Evolución

Al desarrollo gradual de las cosas y de los seres vivos independientemente de la voluntad de los sujetos. (Diccionario Anaya de la Lengua Española, 1981)

Factor

Factor es un condicionante. (Fundación Cultural Televisa, A.C., 1981). Un factor es un constructo latente, definido por las cargas de todas las variables que lo integran (Hair, et al, 1999 p. 625)

Fiabilidad de la medida

Es el grado en que la variable observada mide el valor "verdadero" y está "libre de error". Las medidas más fiables mostrarán una mayor consistencia que las medidas menos fiables. (Hair, et al, 1999)

Flexibilidad

Habilidad del a firma para responder a varias demandas de ambientes competitivos y dinámicos (Sánchez, 1995:138)

Gestión

Efectuar acciones para el logro de objetivos (Cruz, Peggy et al, 2002)

Básicamente en este estudio al utilizar la palabra "gestión", se hace referencia a las funciones y actividades que realiza el área de recursos humanos al administrar al personal en la empresa, y se relaciona con el área, sus funciones o roles, y el responsable de llevarlas a cabo (Liquidano, 2004).

Gestión por competencias

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (Cruz, Peggy et al, 2002)

Gestión del conocimiento

Es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y las experiencias necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación

estratégica y la toma de decisiones. (López. Carlos, 2002)

Es la capacidad de una organización para identificar, agrupar, ordenar y compartir el conocimiento adquirido por sus integrantes creando un foro virtual donde las experiencias individuales y los conocimientos se suman en un espacio que puede ser accesible a todos sus miembros (Rivas, 2002).

Globalización

No se refiere sólo al mercado de venta, alude también al mercado de adquisición. El radio de nuestra proveeduría es ahora el Planeta mismo, y este es un fenómeno rigurosa y estrictamente contemporáneo, porque no se refiere sólo a las materias primas que componen nuestro producto, sino a las partes mismas de cualquier naturaleza que lo integran. Implica también la internacionalización del producto – producto para el mundo, y la globalización del personal que elabora el producto, que es una misma comunidad laboral con personas de raza, nacionalidad y cultura diversa y aun dispar, así el management de la globalización se convierte se convierte en el management de la complejidad en todos los niveles: producción, venta, financiamiento y factor humano. (Llano Cifuentes, Carlos, 1994)

Habilidad

Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Spencer & Spencer, 1993 en Alles, 2000)

Hipótesis estadística

Es una afirmación sobre una o más distribuciones de probabilidad; más concretamente, sobre la forma de una o más distribuciones de probabilidad, o sobre el valor de uno o más parámetros de esas distribuciones. Las hipótesis estadísticas se pueden representar por la letra **H** seguida de una afirmación que da contenido a la hipótesis: **H**: la variable **X** se distribuye normalmente con $\mu = 100$ y $\sigma = 15$, y se refiere a algún aspecto de una distribución de probabilidad. Existen varias formas de expresar una hipótesis. Todo contraste de hipótesis se basa en la formulación de dos hipótesis: la hipótesis nula (**H₀**) y la hipótesis alternativa (**H₁**). La hipótesis nula es la hipótesis que se somete a contraste, **es la que siempre se va a probar**, consiste generalmente en una afirmación concreta sobre la forma de una distribución de probabilidad o sobre el valor de alguno de los parámetros de esa distribución. La hipótesis alternativa es la negación de la nula e incluye todo lo que **H₀** excluye. Mientras **H₀** es una hipótesis exacta, **H₁** es inexacta (tal cosa es distinta, mayor o menor que tal otra): **H₁ p ≠ 0**. Cuando **H₁** aparece con signo distinto ≠ se dice que el contraste es bilateral o bidireccional. Cuando aparece con signo menor que (<) o mayor que (>) se dice que el contraste es unilateral o unidireccional. (Pardo y Ruiz, 2002)

La hipótesis alternativa representa la conclusión a la que se llegaría si hubiera suficiente evidencia de la información de la muestra para decidir que es improbable que la hipótesis nula sea verdadera y, por tanto rechazarla. El rechaza a la hipótesis nula debe estar basado en evidencias aportadas por la muestra, de que es más probable que nuestra hipótesis alternativa sea verdadera. Si no rechazamos la hipótesis nula, lo único que podemos decir es que la evidencia fue insuficiente para garantizar su rechazo.

Histograma

Es una representación gráfica de los datos que muestra la frecuencia de los casos (valores de los datos) en categorías de datos. Las frecuencias se presentan para examinar la forma de la distribución de respuestas. (Hair, et al, 1999 p. 33)

Hombre complejo

Concepción del hombre donde se reconoce la importancia del mismo y toma en cuenta las diferencias individuales y su complejidad radica en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente.

Hombre que es talento clave para la empresa.

Es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actuar.

Hombre que posee características de desempeño superior

Esas características la constituyen sus conocimientos, habilidades y capacidades (KSAs) para mantener la ventaja competitiva del negocio y su alineación con las necesidades estratégicas de la organización.

Es una fuente de ventaja competitiva para la empresa

Hombre que se autorrealiza.

Donde el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo, las capacidades que poseía, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol, que se veían limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización

Hombre racional – económico

Percepción de que el hombre actúa en razón a los incentivos económicos, que el hombre es perezoso, pasivo, que sólo reacciona ante el dinero y no tiene autocontrol.

Hombre social

Que era motivado fundamentalmente por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones,

respondía más a las fuerzas de los grupos a los que pertenecía.

Instrumento de medición

Un instrumento de recolección de datos, es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir; se concreta en una serie de ítems que son los indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen la forma de pregunta, puntos a observar, elementos a registrar. El instrumento resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores, y por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados, y sintetiza el diseño concreto escogido para el trabajo. (Fernández, Evelin, 2004)

Liderazgo

Es una actitud carente de egoísmo que no especula ni oculta conocimientos ni experiencias a sus subordinados, y cuando logra que destaquen más que él, lo disfruta y no impide su progreso, aunque con ello pierda a sus mejores elementos. Ser líder consiste en practicar y ejercer un aprendizaje continuo, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo como premisa que continuamente hay que aprender a aprender. (IDC-Información Dinámica de Consulta- Laboral, 15 mayo de 2003, p.8)

Se puede entender al liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. (Stogdill, Ralph M., en IDC-Laboral 15 de mayo de 2003, p. 8)

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, Idalberto, en IDC-Laboral 15 de mayo de 2003, p. 8)

Medición

El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, el cual se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar (y frecuentemente cuantificar) los datos disponibles (los indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente (Carmines y sèller, 1998:10 en Hernández Sampieri, 2003)

Medir

Significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo con reglas (Stevens, 2001 en Hernández Sampieri, 2003); consiste en hacer corresponder dos sistemas de relaciones: uno empírico (el de las propiedades que se desea medir) y otro formal (el de los números que se asignan en la medición) (Pardo y Ruiz, 2002)

Método

Es el camino que se sigue para lograr una meta u objetivo; es el procedimiento que se recorre en la investigación para obtener conocimientos. (Catañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2003).

Metodología Cualitativa

Es el estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es; una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también cabe la posibilidad de estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y las relaciones que tienen con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.

La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004).

Modelo

El modelo es el conjunto de decisiones tomadas en la producción o creación de una cosa, (Pardinas) de un objeto, el modelo general de una investigación incluye una armadura teórica y diversas posibilidades de representación de esa armadura.

Modelo dialéctico (dialógico)

Sustituye al modelo especular. El modelo dialéctico nos obliga, a su vez, a una revisión general de las metodologías empleadas en la adquisición de nuevos conocimientos, es decir en sus enfoques, estrategias, técnicas e instrumentos. En efecto, el "sentido o significado de toda realidad será muy diferente" de acuerdo con el "mundo interno personal" y con la respectiva estructura en que se ubica: valores, actitudes, creencias, necesidades, intereses, ideales, temores, etc., de cada uno. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004)

Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Abarca una familia entera de modelos conocidos, entre ellos análisis de la estructura de la covarianza, análisis de variable latente, análisis de factor confirmatorio y a menudo simplemente análisis LISREL (el nombre de uno de los programas de software más populares). Producto de una evolución de la modelización multiecuacional desarrollada principalmente en la econometría y fusionada con los principios de medición de la psicología y la sociología. Puede utilizarse también como medio de estimación de otros modelos multivariantes, incluyendo la regresión, componentes principales, correlación canónica, e incluso MANOVA. (Hair, et al, 1999).

Modelo especular

(Véase: teoría del conocimiento del positivismo lógico). (Martínez Miguélez, Miguel, 2004)

Motivación

El conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. (Ivancevich, Lorenzi & Skinner, 2000:438)

Multicolinealidad

Representa el grado en el que cualquier efecto de una variable puede ser prevista o explicada por las otras variables del análisis. A medida que aumenta la multicolinealidad, la capacidad para definir el efecto de cualquier variable disminuye.

Nivel de significación

La probabilidad de cometer un error del tipo I (cuando la hipótesis nula es rechazada, cuando es verdadera y debía ser aceptada), denominada con la letra alfa α , se conoce como **nivel de significación** de la prueba estadística. Puesto que alfa α es la probabilidad de un rechazo de la hipótesis nula.

Normas técnicas de competencia laboral

Son documentos elaborados por los Comités de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo, correspondiente, aprobadas por el CONOCER y sancionadas por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establecen se para uso común y repetido en todo el territorio nacional.

Observación

Es por excelencia, la técnica en la investigación de cualquier ciencia. La observación científica se define como: "La percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad. En el acto de la observación se pueden distinguir: 1) el objeto de la observación; 2) el sujeto de la observación; 3) los medios para la observación; 4) las condiciones de la observación, y 5) el sistema de

conocimientos a partir del cual se formula la finalidad de la observación y se interpretan los resultados de ésta (Aróstegui et al. 1985, p.233, en Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2003 p.166).

Outsourcing

Se refiere cada vez más a: contratos a largo plazo para actividades que podrían realizarse dentro de la empresa. Con frecuencia el proceso conlleva un nivel de asociación con el proveedor del servicio, y en su forma más desarrollada supone una redefinición básica de la corporación con respecto a los propios talentos medulares y las relaciones externas.

Para la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), el Outsourcing debe observarse como: una manera de obtener personal experimentado temporalmente y de primer nivel, a cargo de otra organización empresarial especializada. Para IDC – Información Dinámica de Consulta – Laboral, el Outsourcing constituye: un procedimiento alternativo por virtud del cual una empresa puede ser asesorada y auxiliada por otra en el desempeño y desarrollo de actividades, eliminando cargas administrativas y sociales inherentes al ejercicio de una actividad laboral. (IDC-Información Dinámica de Consulta – Sección Laboral, 12 de febrero 2000, Año XIII, 2ª Época, No. 99, pp. 1083).

Paradigma

Se consideran así las representaciones mentales o premisas que dan fundamento y soporte a la forma particular de percibir, pensar, construir o intervenir en una realidad específica, como determinantes de posiciones y criterios de las personas que la enfrentan. (Benavides, 2002)

Perfil

Conjunto de las características generales de una cosa o persona o caracterización de algo o alguien.

Potencia estadística

Es la probabilidad de rechazar correctamente la hipótesis nula cuando debe ser rechazada. Es la probabilidad de que la inferencia estadística se indique cuando esté presente. $(1 - \beta)$. Este nivel de potencia es el que dicta la probabilidad de “éxito” en la búsqueda de las diferencias si es que realmente existen. La potencia está determinada por tres factores: 1 El efecto tamaño. El efecto tamaño de 0,5 indica que la diferencia respecto de la media es la mitad de la desviación estándar. Para las correlaciones el efecto tamaño se basa en la correlación efectiva entre las variables. 2. Alfa (α) A medida que alfa se vuelve más restrictivo, la potencia decrece. A medida en que el analista reduce la

oportunidad de encontrar un efecto incorrecto significativo, la probabilidad de encontrar correctamente un efecto también disminuye, las directrices convencionales sugieren niveles de alfa de 0,5 o 0,01. 3. Tamaño de la muestra. Para cualquier nivel de alfa dado, el aumento de la muestra siempre produce una mayor potencia del test estadístico. Pero aumentar el tamaño de la muestra, también puede producir “demasiada potencia”. Y puede afectar la prueba estadística, tanto por hacerlo insensible (para muestras muy pequeñas), o demasiado sensible (para muestras muy grandes). (Hair, et al, 1999). (Véase: error estadístico)

Proactividad

Significa tomar iniciativa, significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Las personas muy proactivas reconocen su habilidad para elegir la respuesta (responsabilidad), su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores. Se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados, se ven influidos por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores. (Covey, Stephen R., 2001)

Procedimientos no paramétricos

Pueden definirse como aquellos que no tienen que ver con los parámetros de una población. Así como los procedimientos sin distribución tienen cinco ventajas básicas:

1. Pueden utilizarse en todo tipo de datos: categóricos (escalados nominalmente), en forma de rangos (escalados ordinalmente), así como en datos que han sido medidos con más precisión (escalados de intervalo o de cociente).
2. Por lo general son fáciles de aplicar y rápidos de calcular, cuando los tamaños de muestra son pequeños. En algunas ocasiones son tan sencillos como el hecho de contar qué tan a menudo aparece alguna característica en los datos.
3. Implican un menor número de suposiciones menos limitantes (que se pueden cumplir con más facilidad) que los métodos paramétricos. En consecuencia, tienen una mayor aplicabilidad y producen un conjunto de conclusiones más general y con una base más amplia.
4. Los métodos no paramétricos permiten la resolución de problemas que no implican la prueba de parámetros de la población.
5. Dependiendo del procedimiento particular elegido, los métodos sin distribución pueden ser

igualmente (o casi) poderosos que el procedimiento paramétrico correspondiente cuando las suposiciones del último se cumplen, y cuando no se cumplen pueden ser bastante más poderosos.

Estos procedimientos no paramétricos tienen tres desventajas principales:

1. Resulta desventajoso utilizar métodos libres de distribución cuando se pueden cumplir todas las suposiciones del procedimiento paramétrico.
2. Conforme aumenta el tamaño de la muestra, la manipulación de datos requerida para efectuar los procedimientos sin distribución y no paramétricos es, a menudo, laboriosa, a menos que se disponga de un paquete de software adecuado.
3. Con frecuencia se necesitan tablas especiales de valores críticos para las estadísticas de prueba obtenidas mediante el uso de procedimientos sin distribución o de procedimientos no paramétricos, y no es tan fácil disponer de tales tablas como en el caso de las requeridas para obtener los valores críticos para las estadísticas de prueba de los procedimientos paramétricos (Z, t y X²). (Berenson & Levine, 1999, pp. 423-424)

Procedimientos sin distribución

Pueden definirse ampliamente como (1) aquellos cuya estadística de prueba no depende de la forma de distribución de la población subyacente de la cual se tomó la muestra de datos o como (2) aquellos para los cuales los datos no tienen fuerza suficiente (es decir, están escalados nominalmente u ordinalmente) para garantizar operaciones aritméticas significativas. (Berenson & Levine, 1999, p. 423)

Productividad

Razón producción – insumos en un período, tomando en cuenta debidamente la calidad. Según la OIT, es la relación entre lo producido y lo que se consume para lograrlo. Esta relación se expresa $\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$.

Regla de decisión

Es el criterio que se va a utilizar para decidir si la hipótesis nula planteada debe o no ser rechazada. Se basa en la distribución muestral del estadístico de contraste en dos zonas exclusivas y exhaustivas: la zona de rechazo y la zona de aceptación. La regla de decisión consiste en rechazar H_0 , si el estadístico de contraste toma un valor perteneciente a la zona de rechazo o crítica; y se mantiene H_0 , si el estadístico de contraste toma un valor perteneciente a la zona de

aceptación. Se rechaza una hipótesis nula cuando el valor del estadístico de contraste cae en la zona crítica

La zona de rechazo, también llamada zona crítica, es el área de la distribución muestral (distribución del estadístico) que corresponde a los valores del estadístico de contraste que se encuentran alejados de la afirmación establecida en H_0 , que es muy poco probable que ocurran si H_0 como se supone es verdadera. Su probabilidad se denomina nivel de significancia o nivel de riesgo y se presenta con la letra griega α .

La zona de aceptación es el área de la distribución muestral que corresponde a los valores del estadístico de contraste próximos a la afirmación establecida en H_0 . Es el área correspondiente a los valores del estadístico de contraste que es probable que ocurran si H_0 , como se supone es verdadera. Su probabilidad se denomina nivel de confianza y se representa por $1-\alpha$ (Pardo y Ruiz, 2002). También al nivel de confianza se le denomina coeficiente de confianza ($1-\alpha$). (Berenson & Levine, 1999).

Ser humano

Es la estructura dinámica o sistema integrado más complejo de todo cuanto existe en el universo. Y cualquier área que nosotros cultivemos debiera tener en cuenta y ser respaldada por un paradigma que las integre a todas. (Martínez Miguélez, Mguel, 2004).

Socialización

Proceso mediante el cual los individuos son inducidos a aprender una cultura y está integrado por tres niveles: socialización primaria (seno familiar), segundo nivel (colegio a través de la educación) y el tercer nivel (en la organización)

Tablas de contingencia

Son tablas de doble entrada en las que cada entrada representa un criterio de clasificación (una variable categórica). Como resultado de esta clasificación, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) aparecen organizadas en casillas que contienen información sobre la relación existente entre ambos criterios. Pueden generarse tablas de contingencia bidimensionales, de dos criterios o de tres o más criterios, lo que llevaría a obtener tablas tridimensionales, cuatridimensionales, etc. Para determinar si dos variables se encuentran relacionadas debe utilizarse alguna medida de asociación, preferiblemente acompañada de su correspondiente prueba de significación. En las tablas de contingencia, se pueden utilizar dos medidas de asociación básicas: Chi - cuadrado y correlaciones. Para evaluar el grado de asociación existente entre dos variables categóricas el estadístico χ^2 Chi - cuadrado, o ji - cuadrado propuesto por Pearson (1911), que permite contrastar la hipótesis de

que los dos criterios de clasificación utilizados (las dos variables categóricas) son independientes. El estadístico χ^2 compara las frecuencias que teóricamente debería haber en cada casilla si los dos criterios de clasificación fueran independientes. El estadístico χ^2 valdrá cero cuando las variables sean completamente independientes (pues las frecuencias observadas y las esperadas serán iguales), y que el valor del estadístico χ^2 será tanto mayor cuanto mayor sea la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas, y será tanto mayor cuanto mayor sea la relación entre las variables. El estadístico χ^2 sigue el modelo de distribución de probabilidad χ^2 para establecer el grado de compatibilidad existente entre el valor del estadístico y la hipótesis de independencia. Si los datos son compatibles con la hipótesis de independencia, la probabilidad asociada al estadístico χ^2 será alta (mayor de 0.05). Si esa probabilidad es muy pequeña (menor que 0.05), se considerará que los datos son incompatibles con la hipótesis de independencia y se concluirá que las variables estudiadas están relacionadas. (Pardo y Ruiz, 2002, pp. 223-229).

Teoría del conocimiento del positivismo lógico

La orientación tradicional del conocimiento es la que ha venido a llamarse "modelo especular". Su idea central expresa que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que la refleja dentro de sí, o como una "pasiva" cámara oscura o fotográfica (analogía de Locke: "Ensayo sobre el intelecto humano", 1690, vol. I final del cap. XI) que copia pequeña imágenes de esa realidad exterior, al estilo, por ejemplo, del ojo, que formaría una pequeña imagen del objeto exterior en la retina y el nervio óptico se encargaría de transmitirla al cerebro. De esta forma, "ser objetivo" es copiar bien esa realidad sin deformarla, y la "verdad" consistiría en la fidelidad o correspondencia de nuestra imagen interior con la realidad que representa.

Este modelo es el que ha sido adoptado por los autores de orientación positivista. Para lograr plena objetividad, absoluta certeza y verdad incuestionable, los positivistas de los últimos tres siglos (Locke, Hume, J.S. Mill, Comte, Mach y otros) se apoyaron en el análisis de la "sensación" como en piedra segura (episteme), tratando de establecer un "origen sensorial" para todos nuestros conocimientos, creando el "aforismo: nada se da en el intelecto que antes no haya estado en los sentidos".

El modelo especular ha sido aplicado prevalentemente y en forma exitosa en la ciencia y tecnología de los cuerpos de tamaño intermedio; a él se debe el avance

tecnológico de los últimos siglos. Se ha demostrado, en cambio, inadecuado para el estudio del mundo submicroscópico (estudio del átomo), el mundo de la vida y el mucho macroscópico (estudio astronómico). El modelo especular se apoya, fundamentalmente, y asume como cierto el "supuesto" de nuestro aparato cognoscitivo es básicamente "pasivo", como insinúa la metáfora de la cámara oscura y fotográfica, o la "aparente" mecánica de la visión ocular. Este enfoque constituyó el paradigma conceptual de la ciencia durante casi tres siglos, pero se radicalizó, sobre todo, durante la segunda parte del siglo XIX y primera del XX con el "positivismo lógico". Este modelo valora, privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la "verificación empírica" (Martínez Miguélez, Miguel, 2004).

Validez

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Hernández, 2003)

Validez relacionada con el contenido

Es el grado en que la medición representa al concepto medido (Borhrnstedt, 1976 en Hernández, 2003)

Validez relacionada con el criterio

Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Si el criterio se fija en el presente se habla de validez concurrente (Wiersma, 1999 en Hernández, 2003)

Valor crítico de la estadística de prueba

Es el que separa la región de no rechazo de la de rechazo. El tamaño de la región de rechazo está relacionado directamente con el riesgo implicado en el uso de una evidencia de muestra para tomar decisiones con respecto a un parámetro de la población. (Berenson & Levine, 1996).

Valor teórico en el análisis multivariante

Es el elemento esencial, y es una combinación lineal de variables con ponderaciones determinadas empíricamente. Las variables son determinadas por el investigador y las ponderaciones son objeto específico determinadas por la técnica multivariante. (Hair, et al, 1999).

Variabes

Son representaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis. (Namakforoosh, 2003)

Variable dependiente o variable criterio

Es la variable que va a ser explicada por otras variables conocidas como variables independientes. Se la denomina

también, variable a explicar o criterio y suele representarse por la letra Y.

Variable ficticia

Tipo de variable métrica especial

Variable independiente o variable predictor

(Predictora) *Es una variable que se utiliza para explicar el comportamiento de otra dependiente. Se la denomina también variable explicativa o predictora y se presenta por la letra X.*

Variable latente

Es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables medibles u observables. (Hair, et al, 1999)

Variable manifiesta

Es la variable observable que recogemos a través de varios métodos de obtención de datos. (Hair, et al, 1999)

Varianza

De una muestra, es aproximadamente el promedio de las diferencias cuadradas entre cada una de las observaciones en una serie de datos y la media.

Ventaja competitiva

Hace referencia a las características y las condiciones propias de la organización que a diferencia de las ventajas comparativas, tienen muy bajas posibilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia al menos a mediano plazo. Un ejemplo típico es el Know how (saber hacer) desarrollado por las personas que conforman el sistema (Benavides, 2002)

Constituye aquellos conocimientos y capacidades de los recursos humanos que nos diferencia del resto de nuestros competidores, y nos permite obtener márgenes superiores a los de ellos (Valle, 1995).

Verdad

Consiste en la fidelidad o correspondencia de nuestra imagen interior con la realidad que representa. (Martínez Miguélez, Miguel, 2004).

ANEXO 2

BITÁCORA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Anexo 2 - Bitácora de actividades del proyecto

a) Proyecto – enero 2003

Evolución de la gestión de recursos humanos

Para fundamentar la evolución de la gestión, se hizo un análisis teórico y un análisis de varios estudios empíricos; en su aspecto teórico se tomó como referencia inicial al autor Valle (1995), desarrollando un modelo conceptual teórico y este modelo se complementó con estudios teóricos de otros autores y las investigaciones empíricas encontradas, creando un modelo conceptual teórico – práctico, que enmarca la evolución actual de la gestión de recursos humanos.

Se hizo una revisión de la literatura, para fortalecer la información de las causas y los factores de evolución definidos por Valle (1995).

Método de análisis de la información e hipótesis estadísticas:

Para elegir el método de análisis de la información multivariada, fue necesario hacer lo siguiente:

1. Revisar los objetivos, las hipótesis, el modelo conceptual, y la operacionalización de las hipótesis.
2. Una vez operacionalizadas las hipótesis se pudieron identificar 18 variables no métricas y 3 variables métricas.
3. La primera intención fue utilizar un método general que me permitiera analizar los datos, e identifiqué lo siguiente:
 - a) **La técnica de correlación canónica**, es un modelo estadístico multivariante que facilita el estudio de las interrelaciones entre múltiples variables criterio (dependientes) que en el proyecto de estudio para la hipótesis H1 sería evolución de la gestión de recursos humanos, integrada por las variables: X9, X10, X11, X12, X13 Y X14, que son variables no métricas ordinales y por múltiples variables predictoras (independientes) que pueden ser también métricas y no métricas, que para la hipótesis H1 que son X1(métrica) y X2 (no métrica). Esta técnica la podría

utilizar para la Hipótesis 1 y la Hipótesis 4

- b) **La técnica de regresión múltiple** No la elegí porque las variables dependientes son métricas y en mi modelo la mayoría son no métricas y no es adecuado su uso.
- c) **La técnica de diseño factorial** No la elegí porque analiza variables métricas y mi modelo la mayoría es no métricas. Además que analiza factores.
- d) **La técnica de regresión logística** No la elegí porque se basa en una variable dependiente dicotómica y un conjunto de una o más variables independientes. Y en mi modelo en cada hipótesis están planteadas varias variables dependientes no métricas y variables independientes métricas y no métricas. Y el objetivo de esta técnica es la pertenencia al grupo con combinaciones lineales.
- e) **La técnica de análisis discriminante** No la elegí porque considera las medidas métricas de dos o más variables.
- f) **Podría utilizarse la técnica de ecuaciones estructurales.** Ya que la variable dependiente (evolución de la gestión de recursos humanos) se toma como independiente en la hipótesis 4.

Como las técnicas de análisis identificadas que cubrían las características de las hipótesis consideré elegir técnicas que me permitieran analizar los datos con base principalmente al objetivo a cubrir y tipos de variables que se analizarían.

b) Proyecto – junio 2003.

Revisión de la literatura

Recibí asesorías del Dr. Ricardo Flores Zambada, y las sesiones se realizaron en Monterrey.

Recibí varios artículos adicionales para lectura, por parte de mi asesor, la dificultad de estos, fue la traducción del inglés al español.

El trabajo que realicé fue el siguiente:

1. Revisión de cada artículo.
2. Clasificación por tema.

3. Elaboración de la ficha analítica con detalle de título, autor, bibliografía, palabras clave, resumen, y contenido.
4. Para la elección del contenido realicé una lectura previa, seleccioné la información y tomé en cuenta el background, o revisión de literatura de los autores, objetivos o propósitos, tipo de estudio, hipótesis o preguntas de investigación, resultados, conclusiones y discusión en su caso.
5. Seleccioné el material con base al desarrollo de mi proyecto, ya que fue necesario modificar la redacción del mismo, así como el modelo.
6. Mientras realizaba la revisión de la literatura, me di cuenta que me hacían falta artículos para fundamentar los temas: administración del conocimiento, perfil del administrador y desempeño organizacional, por lo que fue necesario consultar la base de datos de EBSCO y fortalecer mi literatura.
7. Elaboré un cuadro analítico de las fases de evolución de recursos humanos, con los criterios de identificación por fases, con base en la asesoría recibida.
8. Elaboré el modelo y revisé el planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación, las hipótesis...

Correcciones con base a mis revisores

1. Leí el material recibido de mis revisores.
2. Le turné copia al Dr. Ricardo Flores.
3. Revisé cada una de las observaciones y lo que era corrección mecanográfica se realizó inmediatamente.
4. Las observaciones que eran de fondo, se tuvo primero que realizar el análisis de la literatura para poder decidir la manera de considerarlas para mi proyecto.

c) Proyecto – noviembre 2003

Revisión de la literatura

Se revisó literatura que había localizado previamente en las bases de datos de EBSCO, ProQuest y Bivitec – Infotrac.

También revisé literatura de varios artículos obtenidos en Canadá: Montreal y Québec, así como de libros

que adquirí. Mejorando algunos subtítulos de mi documento.

Asesorías del Director de Tesis

Se realizaron en Monterrey, por internet y telefónicamente.

Durante la primera asesoría se revisaron las observaciones tanto de mi trabajo escrito como de la presentación oral que hicieron mis revisores y mi asesor. Se analizó el avance obtenido y se hizo una valoración en tiempo de trabajo realizando el cronograma respectivo para este periodo.

Con base en el programa de trabajo se me indicaron las observaciones que debía realizar al proyecto, así como la elaboración de los instrumentos de medición, la lectura de material y artículos para complementar la revisión de la literatura y para la elaboración de los instrumentos.

Realicé cuatro instrumentos de medición que fueron revisados en tres ocasiones por mi Director de tesis, dos ocasiones como borrador y una última para realizar la prueba piloto.

Comenté con el asesor los problemas que estaba teniendo para recabar los datos en empresas grandes y medianas y voy a continuar durante noviembre realizando la prueba piloto para validar los instrumentos, considerando empresas pequeñas, pero por el momento voy a plasmar en mi documento los avances obtenidos.

Revisores de Tesis

Me puse en contacto con mis revisores via internet, para darles a conocer que estaba trabajando en los instrumentos de medición, y en el avance del proyecto, con base a sus observaciones y a las indicaciones de mi asesor de tesis.

Elaboración de instrumentos de medición

Para realizar estos instrumentos nuevamente se revisó literatura relacionada por estadística, metodología de la investigación, elaboración de cuestionarios, así como artículos de las formas en que se habían medido las variables propuestas en mi proyecto.

Y se realizaron cuatro instrumentos, que fueron clasificados como a continuación detallo:

No. Instrument	Nombre del Instrumento	Método	Variables	Fuente de Información	Clave F.I.*
1	Perfil del administrador de recursos	Cuestionario	Perfil del ARH - Rasgos personales	Ejecutivo de RH *Autodiagnóstico	A

	humanos – Escala de Likert		- Competencias cognitivas, conductuales y técnicas.	Jefe Inmediato Colaborador(1) Lateral(1)	B C D
2	Contexto, organización de ARH y desempeño organizacional	Entrevista estructurada	Contexto organizacional Órgano especializado – Organización de ARH Perfil ARH - Demográfico Desempeño organizacional	Ejecutivo de RH	A
3	Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos	Entrevista estructurada	Órgano especializado -Prácticas de la ARH y su relación con fases de evolución	Ejecutivo de RH	A
4	Test de formas en la administración de recursos humanos	Cuestionario	Órgano especializado - Concepciones del hombre -Orientación -Percepción del ARH -Relación laboral y su relación con fases de evolución	Ejecutivo de RH *Autodiagnóstico* Jefe Inmediato Colaborador(1) Lateral(1)	A B C D

*F.I. Fuente de información.

Al ejecutivo o responsable de RH se le van a aplicar los cuatro instrumentos, al Jefe inmediato dos, al colaborador dos, y al lateral (mismo nivel jerárquico) dos.

Prueba piloto de instrumentos de medición y validación

Para realizar la prueba piloto tuve algunas demoras tanto para obtener la carta de presentación como para obtener entrevistas con los gerentes de recursos humanos. Me pude dar cuenta que en octubre y noviembre realizan contrataciones y están muy ocupados con el fin del período.

Hasta el momento llevo cuatro empresas, de las cuales solo he recibido respuesta de una, y no completa, ya que a uno de los colaboradores lo podré ver hasta el martes 11 de noviembre.

Los principales inconvenientes presentados:

1. Desconfianza de los gerentes de recursos humanos.
2. Disponibilidad de tiempo para realizar las entrevistas.
3. Tendré que hacer dos o tres visitas por empresa.
 - a) La primera para presentación y explicación de objetivos y de instrumentos de medición, a fin de obtener la cita o citas para la entrevista estructura a RH y Jefe Inmediato.
 - b) La segunda para las entrevistas al responsable de RH y jefe inmediato.
 - c) La tercera para colaborador y lateral. (dependiendo si tengan tiempo disponible el mismo día).
 - d) Además de estar llamando por teléfono para la solicitud de apoyo.

Se hicieron las modificaciones a los instrumentos con base a las revisiones de mi Asesor de Tesis y a la prueba piloto que se está desarrollando, después de los resultados obtenidos en las dos primeras empresas.

d) Proyecto – Mayo 2004

1. Se establecieron objetivos de trabajo con el Director de tesis, analizando las observaciones del trabajo escrito y la exposición oral de los revisores, tomando como base lo presentado en diciembre de 2003, dando especial énfasis en la recolección de datos.
2. Se hizo un planteamiento de modificación de instrumentos de medición por fuente de información. Seleccionando únicamente dos fuentes por empresa: el ejecutivo de RH o el que realice la función de ARH, y un colaborador de RH o del área donde se realiza la función de ARH, y se diseñó la propuesta en una matriz.
3. Se diseñaron tres instrumentos de medición. Dos para el ejecutivo de RH (un cuestionario y una entrevista estructurada) y un cuestionario para el Colaborador.
4. Se presentaron los cuestionarios al Director de tesis, realizando algunas modificaciones con base a las observaciones de diciembre, sugeridas por los revisores y por el Director de tesis.
5. Se obtuvieron los directorios de varios organismos, para la recolección de datos.
6. Se solicitaron alumnos residentes del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, obteniendo tres

- candidatos, y solo uno aceptado, con apoyo económico personal para el residente.
7. Se capacitó a la alumna Residente en relación al proyecto, los instrumentos, la recolección de datos y se orientó sobre la captura de datos, ya que la especialidad del residente es de Licenciatura en Informática.
 8. Se obtuvo el apoyo de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, en cuanto a la carta de presentación para las empresas, las copias para los instrumentos de recolección de datos, el uso del teléfono para obtener las citas a las empresas.
 9. Se recurrió al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del Estado de Aguascalientes para obtener directorios más actualizados, consiguiendo el del Cluster del mueble.
 10. En virtud de requerir apoyo para el estudio de campo en las empresas, se realizó un aviso y se propuso el pago por entrevista realizada dependiendo del tamaño de empresa, al que acudieron dos personas, que después de la explicación del trabajo a realizar decidieron no participar.
 11. La residente del Proyecto se dedicó principalmente al apoyo para la generación de la base de datos de la muestra, así como a la realización de algunas entrevistas, y a la captura de los datos por empresa, con base en la clave de la empresa.
 12. Se realizó una revisión exhaustiva del documento, integrando las observaciones de los revisores y completando la redacción con el avance realizado en este periodo. Se corrigieron los subtítulos y se agregó el de Resultados preliminares.
 13. Se asistió a la reunión de avances organizada por el Dr. Betancourt en el mes de abril, en donde se hizo una presentación del avance del proyecto para retroalimentación de los asesores y revisores que participaron. En este tiempo, obtuve retroalimentación del Director de Tesis y mis dos revisores, comentando principalmente las observaciones recibidas en diciembre de 2003.
 14. Se realizó un análisis preliminar, preponderantemente descriptivo de los instrumentos 1.0 y 2.0, y solo algunas partes del instrumento 1.1., como se explica en el capítulo siete. Para ello, fue necesario, la impresión de: definición, descripción y medición de las variables, la codificación de las variables el libro de códigos de captura y

los diferentes análisis que se obtuvieron, antes de asentar los resultados.

15. Se envió el documento corregido a revisión del Director de Tesis, para sus observaciones y corrección final de este avance.

Seminario de Investigación Aplicada IV

Proyecto a Diciembre de 2004.

Dr. Ricardo Flores Zambada
Asesor de Tesis

Dr. Carlos González López y Dr. Jorge Meléndez Huergo
Revisores

Durante este seminario se avanzó en el Proyecto de Tesis Doctoral en las siguientes actividades, con base en los objetivos planteados por el asesor de tesis y las observaciones realizadas por los revisores en el periodo anterior.

Objetivos

1. Continuar con la recolección de datos hasta completar el tamaño de la muestra.
2. Realizar análisis de datos cuantitativo de toda la muestra.
3. Aprender nuevo software para análisis de datos multivariado.
4. Mejorar la redacción y afinar el documento del Proyecto con base en las observaciones del Director de Tesis.
5. Preparar la presentación del Avance de Tesis a diciembre 2004.

Observaciones al Avance de junio de 2004, por revisores y asesor de Tesis:

1. Del diseño metodológico. Tipo de estudio
 - a) Justificar el uso de los enfoques cualitativo y cuantitativo. (incluir la discusión actual sobre ambas metodologías. Describir y analizar escalas de medición)
2. Expresión productos/servicios, referirse a bienes y servicios y reposo del texto. Ha sido un avance de trabajo sobresaliente.

Soluciones

- Se consultó bibliografía de los enfoques cualitativos y cuantitativos y se incluyó

dentro del texto del diseño metodológico.

- Se corrigió únicamente en el texto de la tesis, ya que en los cuestionarios, así se tomó la recolección de datos.
- Se dejó reposar el texto, y se volvió a leer para mejorar la redacción y el estilo.

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS A DICIEMBRE 2004

Se establecieron objetivos de trabajo con el Director de tesis, analizando las observaciones del trabajo escrito y la exposición oral de los revisores, tomando como base lo presentado en junio de 2004.

Objetivos para el 6º. Semestre. Seminario de Investigación Aplicada IV

1. Continuar con la recolección de datos hasta completar el tamaño de la muestra.

Se realizó la recolección de datos primero en el municipio de Aguascalientes, y en segundo término se consideraron algunos municipios, más cercanos que tuvieran mayor número de empresas, principalmente parques industriales, por las limitantes de tiempo y costo, tomando en cuenta micro, pequeña, mediana y gran empresa. Siguiendo el acuerdo con mi Asesor, de completar por lo menos 30 empresas grandes, 30 medianas y 30 pequeñas. Revisando el avance por tamaño y cantidad de empresas donde se entrevistó al Ejecutivo de RH y al colaborador, en su caso.

2. Realizar análisis de datos cuantitativo de toda la muestra.

Durante los meses de julio, agosto, septiembre y las dos primeras semanas de octubre, se recolectaron y capturaron los datos para el proceso y análisis estadístico, la primera parte fue un análisis descriptivo, de "crosstabs" y posteriormente el análisis multivariado de los datos. Se analizó nuevamente toda la tesis para elaborar el Anexo 6, Tabla analítica de evolución de la gestión de recursos humanos, haciendo énfasis en las fases y las prácticas de gestión de recursos humanos. Iniciando la captura y análisis de la entrevista estructurada, para análisis cualitativo ya que se concluyó la captura de datos para análisis cuantitativo.

3. Aprender nuevo software para análisis de datos multivariado.

Se procedió al aprendizaje de nuevo software para proceder a realizar el análisis multivariado, del que se tuvieron que hacer varias corridas de ensayo y error, para poder obtener una información confiable, de los cuestionarios y entrevistas realizadas, pero se retomó el SPSS por el tiempo de aprendizaje.

4. Mejorar la redacción y afinar el documento del Proyecto con base en las observaciones del Director de Tesis y de los revisores.

Se dio lectura total al proyecto de tesis, notando algunos errores y se realizó la modificación, también se mejoró la redacción y se integraron al documento tanto la justificación de los enfoques cualitativo y cuantitativo, así como la discusión actual sobre ambas metodologías. Y se describieron y analizaron las escalas de medición utilizadas, elaborando como resultado "La tabla analítica de movimientos y fases de evolución de la gestión de recursos humanos" Lo que permite evaluar la fase o fases de evolución en la que se encuentran las empresas de la muestra.

5. Preparar la presentación del Avance de Tesis a diciembre 2004.

Se obtuvieron varias conferencias telefónicas con mi asesor de tesis, y se remitieron vía correo electrónico, las propuestas tanto para mi trabajo final escrito, así como la de presentación, obteniendo observaciones que fueron modificadas y elaborado el documento final en cuatro ejemplares, así como disco para los revisores y para la presentación oral en diciembre de 2004.

Proyecto a Junio de 2005.

Con base a las observaciones recibidas, se plantearon los siguientes objetivos para enero – junio de 2005:

1. Concluir el análisis de la entrevista estructurada.
2. Revisar y analizar los resultados para obtener las conclusiones y analizar los resultados con base al modelo particular conceptual así como las hipótesis planteadas. Aplicando software específico para ello.
3. Redactar el documento final de la tesis, con sus revisiones y modificaciones de estilo, ortografía y anexos. Obteniendo la aprobación final del Asesor de Tesis y de los revisores para la impresión final de la tesis.
4. Llevar a cabo el procedimiento y pago de derechos para el examen de grado de acuerdo al

Reglamento del Doctorado Interinstitucional en administración.

5. Presentar examen para obtener el grado en junio de 2005.

Los objetivos 1 y 2

Se están realizando en forma simultánea.

En el análisis de datos:

1. Se procedió a realizar el análisis de fiabilidad de los instrumentos, principalmente el cuestionario en relación al perfil del administrador rasgos personales, competencias cognitivas, conductuales y técnicas, utilizando el análisis factorial usando como valor significativo cargas de ± 0.40 , obteniendo una estructura factorial de 4 factores más simple, y esa estructura se retomó para realizar la validez del instrumento nuevamente utilizando el alpha de Cronbach, como se detalla en el capítulo sobre Diseño metodológico de este documento. Los programas utilizados fueron NCSS y SPSS.
2. Se realizó un análisis de normalidad en todas las variables y sus dimensiones.
3. Se realizó análisis univariado y bivariado de cada una de las variables. Se utilizó el análisis Cross Tabs, la prueba X^2 , el análisis de varianza, el análisis de correlación simple. Se hicieron pruebas de análisis de correlación canónica.
4. Se aprendió el manejo del Software NCSS, así como algunas aplicaciones del Excel.
5. Se revisó bibliografía especializada en análisis estadístico univariado, bivariado y multivariado.
6. Se tuvieron asesorías presenciales en Monterrey, vía telefónica, vía Internet con el Director de Tesis.
7. Se acudió a especialistas del área de estadística para algunas dudas de interpretación de resultados.
8. Se tuvo cuidado en la redacción de las conclusiones y el resumen de la Tesis.

Redacción de la Tesis:

1. Se consultaron tesis doctorales para la presentación del documento final y los detalles de redacción y estilo.
2. Se establecieron los criterios de estilo de presentación del documento final, cuidando los detalles ortográficos y de redacción.
3. Se optó por la impresión anverso y reverso.

Proceso de revisión y liberación de Tesis doctoral:

1. Se hizo entrega del borrador final al Asesor de tesis para su revisión y autorización para entrega a revisores del Sinodo asignado por la Coordinación del Doctorado Interinstitucional en Administración de la 3ª. Generación de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
2. Se recibió autorización, se elaboraron cuatro impresiones y se enviaron con el CD a la Coordinación de Posgrado en la UASLP.
3. Se hizo al mismo tiempo, entrega del borrador a través de correo electrónico, a los revisores del Sinodo.
4. Se recibieron observaciones y aprobaciones del documento, se atendieron las observaciones, emitiendo el segundo borrador final de la Tesis para entrega al Asesor de Tesis y autorización para enviar las impresiones al Sinodo a través de la Coordinación en UASLP.
5. Se recibieron las cinco cartas de aprobación para impresión de Tesis.

Tesis autorizada y actividades a Diciembre de 2005.

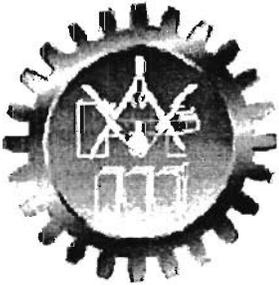
Proceso de publicación de revista arbitrada:

1. Se elaboraron dos artículos, y se remitió uno a la Universidad de Sonora, a la revista Vértice, y otro a la UNAM, a la revista de Contaduría y Administración. Sin embargo, la redacción de los artículos se realizó hasta que se concluyó la tesis.
2. Se desconocía el proceso de arbitraje y el tiempo estimado en cada Institución, de emisión de resultados, así como la forma de corrección de los artículos una vez recibido el arbitraje, sin embargo, se espera respuesta para poder acreditar este requisito y obtener la fecha de examen.
3. Se están procesando otros artículos e investigando otras revistas arbitradas para obtener otras alternativas de publicación.
4. Se modificó el formato de la tesis, lo más adecuado posible a las nuevas normas emitidas por el Consejo de Posgrado del Doctorado, porque fueron posteriores a la autorización de impresión de mis sinodales.
5. Se espera que las Instituciones que integran este Doctorado, generen entre todas ellas, una revista arbitrada, a fin de que sus egresados tengan una alternativa más cercana, que les permita tener mayor seguridad en el cumplimiento de este requisito.

ANEXO 3

INSTRUMENTO 1.0 - AUTODIAGNÓSTICO

Anexo 3



Instituto Tecnológico de Aguascalientes Instrumento 1.0 -“Autodiagnóstico”

Clave de unidad de análisis

Doctorado Interinstitucional en Administración de la UASLP
Estudio descriptivo - correlacional

El objetivo de la investigación es identificar y explicar el impacto del perfil del administrador de recursos humanos en las fases de evolución de la gestión de RH y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes.

A. Perfil del administrador de recursos humanos “Autodiagnóstico”

La información recabada es confidencial

HOJA 1 DE 5

Objetivo: Identificar cómo se considera a sí mismo como responsable de recursos humanos de la empresa en la que forma parte.

Señale con una “X” la respuesta que corresponda.

1. Perfil demográfico del administrador de Recursos Humanos

1.1.Género	Masculino _____	Femenino _____	1.2. Edad del Ejecutivo RH _____						
1.3. Escolaridad Máxima	Sin educación formal _____	Primaria _____	Secundaria _____	Preparatoria O técnico _____	Licenciatura _____	Maestría _____	Doctorado _____	Otra _____	
1.4.Área de Especialidad	Sin especialidad _____	Ingeniero Industrial _____	Contador _____	Licenciado en Admón. _____	L.A.E. _____	Licenciado En Inf. _____	Licenciado En Derecho _____	L.R.I. _____	Otra _____
1.5. Ocupación previa Otro	Dueño _____	Gerente _____	Jefe de Departamento _____	Jefe Ofna. o sección _____	Empleado _____	Trabajador calificado _____	Primer empleo _____	Desempleado _____	
1.6. Puesto	Director de RH _____	Gerente de RH _____	Jefe de RH _____	Jefe de Personal _____	Jefe de Relaciones Industriales _____	Coordinador de Capacitación _____	Asistente de RH _____	Otro _____	
1.7. Antigüedad en la empresa	5 años o menos _____	6 - 10 años _____	11 - 15 años _____	16 - 20 años _____	21 - 25 años _____	26 - 30 años _____	31 - 35 años _____	36 años o más _____	
1.8. Antigüedad en el puesto	5 años o menos _____	6 - 10 años _____	11 - 15 años _____	16 - 20 años _____	21 - 25 años _____	26 - 30 años _____	31 - 35 años _____	36 años o más _____	

Cada pregunta de este cuestionario se integra de cinco alternativas de las que **deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se comporta así, indicando el “número” (5, 4, 3, 2, 1) de respuesta de la columna respectiva**

2. Cuando usted toma decisiones y requiere que se implementen, usted...

	Siempre (5)	La mayoría de las veces (4)	Regularmente (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
2.1. Es flexible en la toma de decisiones					
2.2. Se adapta a las circunstancias					
2.3. Toma buenas decisiones					
2.4. Es dinámico cuando toma decisiones					
2.5. Es visionario al tomar una decisión					
2.6. Tiene autoconfianza					
2.7. Es competente					
2.8. Toma en cuenta los valores humanos					
2.9. Es paciente					
2.10. Es preciso y firme en sus decisiones					

3. Cuando usted ejerce sus funciones, usted proyecta...

3.1. Un pensamiento analítico					
3.2. Su capacidad de aprender					
3.3. Un pensamiento crítico en sus Funciones					
3.4. Habilidades para solucionar problemas					
3.5. Sus habilidades directivas					
3.6. Conocimiento de la cultura organizacional					
3.7. Eficiencia en el uso de información y análisis de datos.					
3.8. Habilidades como creador de entornos de sociabilidad.					
3.9. Conocimiento de la estrategia del negocio					
3.10. Habilidades de organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.					

4. En su actuar cotidiano usted se desempeña...

4.1. Con iniciativa					
4.2. Con orientación hacia la satisfacción del Cliente					
4.3. Planeando sus funciones, a mediano y largo Plazo					
4.4. Con buena comunicación hacia el personal					
4.5. Aplicando habilidades interpersonales					
4.6. Haciendo y trabajando en equipo					
4.7. Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas. Reconocido como líder por el personal.					
4.8. Guiando a sus compañeros y subordinados					
4.9. Motivando al personal					
4.10. Delegando funciones					
4.11. Cooperando con el personal					
4.12. Tolerante a las situaciones críticas					
4.13. Recompensando el buen desempeño					
4.14. Con alto grado de realización					

5. Cuando reflexiona sobre su manera de administrar los RH, usted opina que:

5.1. Administra y tiene visión de cambio					
5.2. Tiene habilidades para los negocios.					
5.3. Tiene conocimiento de las leyes laborales.					
5.4. Tiene conocimiento de las novedades informáticas.					
5.5. Tiene conocimiento del idioma inglés					
5.6. Tiene conocimiento de administración general					
5.7. Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área.					
5.8. Se mantiene actualizado					
5.9. Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente.					
5.10. Mantiene un alto involucramiento de la función de recursos humanos a la estrategia del negocio					
5.11. Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas.					

B. Test de formas de administración de los recursos humanos

Objetivo: Identificar las formas predominantes al administrar a sus colaboradores y empleados de la empresa en la que forma parte.

Cada pregunta de este cuestionario se integra de seis alternativas de respuesta a las que usted deberá asignar una calificación del 1 al 6, **asigne 6** a aquella alternativa que usted considera que **mejor describe su forma de pensar y dirigir al personal** de su empresa, **asigne 5** a la que le sigue en sus preferencias, y así sucesivamente, hasta **asignar el valor de 1** a la que **menos describe su forma de pensar o dirigir. (NO SE REPITE NINGÚN NÚMERO)**

6. Cuando comenta sobre lo que son los trabajadores de su empresa, usted opina que:

- 6.1. *Poseen características de desempeño superior.* _____
- 6.2. *Son dinámicos y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas* _____
- 6.3. *Son racionales y económicos* _____
- 6.4. *Son el talento clave para la empresa.* _____
- 6.5. *Son seres sociales.* _____
- 6.6. *Se autorrealizan.* _____

7. Cuando toma decisiones sobre cómo van al dirigir al personal de la empresa, usted las enfoca hacia:

- 7.1. *La eficiencia de la empresa.* _____
- 7.2. *El aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal.* _____
- 7.3. *La producción del personal de la empresa.* _____
- 7.4. *La satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal.* _____
- 7.5. *La estrategia del negocio.* _____
- 7.6. *La identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados.* _____

8. Cuando realiza las prácticas de administración de recursos humanos, usted valora al personal de su empresa como:

- 8.1. El talento y conocimiento del personal que integra el capital humano de la Empresa _____
- 8.2. Un costo que se necesita minimizar _____
- 8.3. El que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee _____
- 8.4. Recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa. _____
- 8.5. El elemento determinante para el desarrollo de la empresa y un recurso a optimizar. _____
- 8.6. Un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo para la empresa. _____

9. En la relación laboral que tiene usted con los trabajadores de su empresa, usted interactúa....

- 9.1. A través de la motivación y estímulos al rendimiento _____
- 9.2. A través de controles de recompensas y castigos _____
- 9.3. Hacia los factores retributivos y psicológicos _____
- 9.4. Hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo. _____
- 9.5. Adoptando mejores prácticas de ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores _____
- 9.6. Hacia el cumplimiento de los objetivos, con base en la estrategia del negocio _____

C. Desempeño organizacional

Objetivo: Conocer su opinión de los resultados del desempeño organizacional de la empresa u organismo que representa.

Cada pregunta de este cuestionario se integra de cinco alternativas de las que deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se desempeña la empresa u organismo que representa, señalando con una "X" la columna respectiva.

10. En su opinión las ventas de productos / servicios de la empresa de este año, con respecto a los años anteriores, son:				
Mayores <input type="checkbox"/>	Ligeramente mayores <input type="checkbox"/>	Iguales <input type="checkbox"/>	Ligeramente menores <input type="checkbox"/>	Menores <input type="checkbox"/>
11. En su opinión el volumen de producción / servicios de este año con respecto a los años anteriores, ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanecido Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
12. La imagen pública de la empresa, en este año, comparada con sus competidores es:				
Mejor <input type="checkbox"/>	Ligeramente Mejor <input type="checkbox"/>	Igual que los competidores <input type="checkbox"/>	Ligeramente Peor <input type="checkbox"/>	Peor <input type="checkbox"/>
13. En su opinión la participación en el mercado de su empresa/ servicios de este año, con respecto a los años anteriores ha:				

Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
14. La calidad de sus productos / servicios comparados con sus principales competidores es de:				
Mayor calidad <input type="checkbox"/>	Ligeramente mayor calidad <input type="checkbox"/>	Igual calidad <input type="checkbox"/>	Ligeramente menor calidad <input type="checkbox"/>	Menor calidad <input type="checkbox"/>

SÓLO CONTESTE SI APLICA A SU EMPRESA U ORGANISMO

15. En su opinión la rentabilidad de la empresa / servicios de este año con respecto a los años Anteriores ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
16. En su opinión los costos de inventario de su empresa u organismo de este año con respecto a los años anteriores ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 4

INSTRUMENTO 1.1 – ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

Anexo 4 - Instrumento 1.1- Entrevista Estructurada

Doctorado Interinstitucional en Administración de la UASLP
Estudio descriptivo - correlacional – Entrevista estructurada

Clave de la Unidad de Análisis:

Indicaciones:

- 1) La información que se recabe es estrictamente confidencial, cuyos datos serán usados con fines de investigación empírica.
- 2) Favor de escuchar previamente cada pregunta o afirmación antes de emitir su respuesta. Recuerde que no son respuestas correctas o incorrectas, sólo son manifestaciones de las opiniones y prácticas de la gestión de recursos humanos en su empresa. De la confiabilidad y validez de sus respuestas, dependerá el éxito de esta investigación.

D. Prácticas de ARH - Matriz de clasificación de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos

Indicaciones:

- El entrevistador irá señalando con \checkmark lo que usted mencione en respuesta a las preguntas o afirmaciones planteadas.
- El entrevistador escribirá el número de práctica que realiza otro órgano dentro de la empresa, o en su caso el organismo externo. Y en el rectángulo, indicará el nombre del órgano que realiza la práctica.

17. Mencione las prácticas de ARH que realizan en esta empresa que representa.

18. Indique si hay alguna (s) práctica (s) que realiza (n) otro (s) órgano (s) de la empresa

19. Indique si hay alguna (s) práctica (s) que realiza un organismo externo.

Fase evolución Criterio	Fase A	Fase G	Fase D	Fase E	Fase C	Fase K
17.1.Reclutamiento <div style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 20px; margin: 5px 0;"></div> Medios	A través del personal y familiares *Conocidos de la empresa *Clientes	*Utiliza aviso en periódico local. *Personal y familiares (choferes, operadores máquinas) *Aviso en la empresa-operativos y producción. *Servicio Estatal de empleo. *Radio	*Cualquiera de los anteriores. *Solicitud a escuelas. (CBTIS, CONALEP, ITA) *Servicio Estatal de Empleo. *Análisis y descripción de puestos. *Requisitos solicitados por el Jefe donde surgió la vacante. *Bolsa de Trabajo de Asociaciones Prof./ *Cámara de la Ind. De la Construcción CNIC)	*Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. *Agencia de empleos *Egresados de instituciones educativas. (Bolsa de trabajo) *Avisos en periódicos y revistas locales, regionales y nacionales *Por outsourcing, personal operativo. *Aviso en el transporte de la empresa	*El modelo de competencias *Análisis y descripción de competencias a cubrir. *Recurrir a organismos certificadores y evaluadores. *Certificaciones internas de competencias *Avisos en periódicos y revistas especializadas, locales, regionales y nacionales. *Por outsourcing, personal operativo y mandos medios	*El proceso de KM *Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. *Por outsourcing, personal operativo, vigilancia, mandos medios y directivos. *Certificados de competencia. *Experiencia previa documentada. *Avisos en revistas especializadas Locales, regionales y nacionales. *Health Hunters (Reclutador de puestos gerenciales)

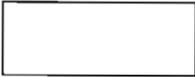
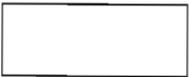
<p>17.2. Selección</p> <p>Documentos Técnicos</p>	<p>*Solicitud de empleo</p>	<p>*Solicitud de empleo *Curriculum Vitae *Cartilla liberada *Carta no antecedentes *Carta recomendación donde laboró. *Entrevista de selección. *Evaluación práctica de habilidad en manejo de máquinas.</p>	<p>*Solicitud de empleo *Curriculum Vitae (altos niveles) *Documentos de escolaridad y experiencia. *Comprobante domicilio, RFC, Fotografías, CURP *Entrevista de selección. *Pruebas de conocimientos y habilidades, dependiendo del puesto. *Examen médico *Inv. Antecedentes y aspectos socioeconómicos (cuando lo cree necesario)</p>	<p>*Solicitud de empleo *Curriculum Vitae *Organigrama de puestos y plazas. *Título y cédula Profesional y experiencia. *Entrevista de selección *Pruebas de conocimientos y habilidades *Pruebas psicométricas *Examen médico e investigación aspectos socioeconómicos.. *Por outsourcing, personal operativo.</p>	<p>*Solicitud de empleo *Curriculum Vitae *Certificados de competencias con base a normas de CCL, o certificaciones profesionales *Título y cédula profesional y comprobantes de experiencia *Diagramas de reemplazo. *Organigrama de puestos y plazas. *Entrevista de selección. *Examen médico. *Modelo propio de Competencias *Por outsourcing, personal operativo y mandos medios</p>	<p>*Solicitud de empleo *Certificaciones Profesionales *Certificaciones de CL *Curriculum Vitae *Organigrama de puestos y plazas *Título y cédula profesional y comprobantes de experiencia *Entrevista con Jefe Inmediato e Inmediato Superior. *Prueba en el puesto. *Examen médico. *Diagramas de reemplazo, *Proceso de KM en algunas áreas *Por outsourcing personal operativo, mandos medios y Dir.</p>
<p>17.3. Contratación y despido</p> <p>Tipos</p>	<p>*Contrato verbal *Despido verbal. *No hay despidos.</p>	<p>*Contrato por escrito individual o *Nombramiento de trabajo. *Paquete de contratación. *Despido por escrito. *A veces por escrito *Renuncia voluntaria por escrito</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual corto plazo *Contrato individual *Nombramiento de trabajo. *Honorarios *Orientación previa *Entrevista contratación **Despido con entrevista y por escrito. *Renuncia voluntaria por escrito *Renuncia masiva</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo. *Contrato individual *Nombramientos de trabajo *Honorarios *Despido con entrevista y por escrito. *Renuncia voluntaria por escrito *Renuncia masiva *Rescisión de Contrato</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo, *Compromiso psicológico *Nombramientos de trabajo *Honorarios *Despido con entrevista y por escrito. *Renuncia voluntaria por escrito *Renuncia masiva *Rescisión de Contrato</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo, *Nombramiento de T. *Compromiso psicológico, *Sovereign commitment (Compromiso supremo) *Honorarios *Despido con entrevista y por escrito. *Renuncia voluntaria por escrito *Renuncia masiva *Rescisión de Contrato</p>
<p>17.4. Inducción o integración</p> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Le muestra su lugar de trabajo. *No aplica</p>	<p>*Le muestra su lugar de trabajo y *Áreas de mayor relación *Presentación de sus Jefes</p>	<p>*Su lugar de trabajo. *Lugares de mayor relación *Áreas comunes *Funciones del puesto. *Compromisos laborales *Horario de trabajo. *Dos semanas de capacitación en el puesto. *Persona experta capacita en el puesto.</p>	<p>*Recorrido general por la empresa. *Presentación de los principales ejecutivos *Presentación ante su Jefe Inmediato. *Lugares de mayor relación, lugares comunes *Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados. *Manual de inducción</p>	<p>**Uso de videos de la filosofía y actividades principales. *Uso del Power Point, cañón, CPU *Recorrido general por la empresa. *Presentación de los principales ejecutivos, en reuniones *Lugares de mayor relación, lugares comunes *Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados. *Manual de inducción</p>	<p>*Uso de videos, Recorrido general por la empresa. *Presentación de los principales ejecutivos, clientes, proveedores *Entrevista con el Gerente general o Gerente de Área, Jefe de Depto. *Lugares de mayor relación, lugares comunes *Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados *Manual de inducción</p>

17.5. Adiestramiento <input type="text"/> ¿A quién aplica? ¿Qué aplica?	*Personal de producción o servicios.	*Personal de producción, o servicios, o ventas, o del almacén.	*Personal de producción o servicios o ventas, y Mandos medios. *Curso de inducción *Curso práctico funciones *Curso de manejo y manual de ventas	*Personal de producción y/o servicios y Mandos medios. *Programa de adiestramiento *Cualquiera de los anteriores. *Proveedores por productos a través de la Cámara	*Personal de producción y/o servicios * Personal mandos medios. *Personal Directivo *Programa de adiestramiento	*Personal de producción y/o servicios * Personal Mandos medios. * Personal Directivo *Programa de adiestramiento
17.6. Capacitación y desarrollo <input type="text"/> ¿A quién aplica? ¿Qué aplica? ¿Quién aplica? ¿Cuentan con?	*No aplica	*Personal de producción, o servicios, o ventas *Capacitación en relación al negocio *A través de las cámaras (CANACO, CANCINTRA)	* Personal de producción y /o servicios o ventas y Mandos Medios. *A través de las cámaras (CANACO, CANCINTRA, CNIC)	*Todo el personal del a empresa, hacia la estrategia del negocio. *Planes de sucesión *A través de Depto. de Capacitación. *Programa de Capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación.	*Todo el personal del a empresa, hacia el desarrollo de competencias. *Planes de sucesión por competencias. *Por outsourcing *Programa de capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación.	*Todo el personal del a empresa. Hacia el aprendizaje y retención del conocimiento. *Planes de sucesión por aplicación del conocimiento. *Por outsourcing. *Programa de capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación.
17.7. Formación de personal <input type="text"/> ¿A quién aplica? ¿Tipos de formación?	*No aplica	*Personal de producción y /o servicios.	* Personal de producción y/o Mandos Medios *Personal de reparto *Funciones de las áreas *Manufactura y manejo de alimentos. *Inglés	* Personal más destacado *Mandos medios *Directivos. * Todo el personal *Políticas de formación *Enfoque de calidad *Irla formando para niveles gerenciales.	*Personal más competente de la empresa hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales *Políticas de formación	*Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento *Políticas de formación
17.8. Planeación de vida y carrera <input type="text"/> ¿A quién aplica? ¿Cuentan con?	*No aplica	*No aplica	*Personal de producción y/o mandos medios, hacia el desarrollo de la organización. *Becas para estudios formales, secundaria, preparatoria.	* Personal más destacado *Mandos medios y directivos, hacia la estrategia del negocio * A todo el personal. *Políticas de planeación de vida y carrera. *Becas para estudios formales profesionales en México.	*Personal más competente del a empresa, hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales y organizacionales. *Políticas de planeación de vida y carrera *Becas para estudios formales especialización y posgradoe (Maestrías) en el extranjero.	*Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal. *Políticas de planeación de vida y carrera *Becas para estudios formales especialización y posgrados en el extranjero.

<p>17.9.Administración de sueldos y salarios.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Estudio de fórmulas salariales. * Honorarios *Solamente sueldos.</p>	<p>*Nómina, Impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Seguro de vida *Vales o ayuda de despensa *Premio adicional por volumen de ventas. *Bono por puntos por agencia. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad y competitividad. *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad y competitividad. *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Honorarios</p>
<p>17.10.Criterios de promoción</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Para qué aplica? Medios de aplicación</p>	<p>*No aplica *No conoce</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación. *A través de entrevista con el personal *Con base en desarrollo del personal en la empresa.</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos.</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos. *Certificación de competencias. *Competencias del empleado</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos. *Certificación de competencias. *Aplicación de conocimientos. *Transferencia de conocimientos.</p>
<p>17.11.Diseño y proceso de trabajo (Análisis y descripción de puestos.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Para qué aplica? ¿Cuentan con?</p>	<p>*No aplica *Sólo análisis de puestos para realizar el pago. *Sólo cumplimiento de la norma STPS *Son bases de inicio.</p>	<p>*Análisis y valuación de puestos para sueldos y capacitación y adiestramiento. *Describir perfil, funciones y objetivos</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal. *Repercusión e impacto dentro del área. *Conocer la interrelación del área y la organización</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal, plan de vida y carrera. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación de competencia del personal, plan de vida y carrera, *Identificación y descripción de competencias. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal. *Aplicación de conocimientos, transferencia de conocimientos. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>
<p>17.12.Relaciones laborales y negociaciones colectivas</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div>	<p>*Por castigos, o sanciones, controles y estímulos al rendimiento *Sanciones por faltas injustificadas</p>	<p>*Relaciones por factores retributivos y psicológicos. *Negociaciones para servicios sociales. *Negociaciones para condiciones</p>	<p>*Para la satisfacción de necesidades del personal. *Sanciones establecidas en reglamento *Negociaciones para prestaciones y servicios sociales. (vales de</p>	<p>*Relaciones para cumplimiento de objetivos con bases a la estrategia del negocio. *Negociaciones colectivas para cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio. *Mejora de prestaciones y servicios al personal</p>	<p>*Relaciones para el desarrollo de competencias en el trabajo y para el trabajo *Negociaciones colectivas hacia el desarrollo de competencias individuales y organizacionales, *mejora de prestaciones y servicios al personal</p>	<p>*Relaciones para la adopción de mejores prácticas de RH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores. *Negociaciones para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores. *Mejora de prestaciones y</p>

Tipos de relaciones Tipos de negociaciones	*No aplica sanciones *No aplica Negociaciones con sindicato o colectivas	generales de trabajo, permisos.	despensa, aguinaldo, primas vacacionales, beneficios por Bodas, servicios funerarios) *Negociaciones para sueldos. *Negociaciones por formalidad para evitar huelgas *Logros sindicales	*Negociaciones para condiciones generales de trabajo, permisos	*Incremento de sueldos.	servicios al personal *Incremento de sueldos
17.13.Procedimiento de quejas <input type="text"/> ¿Qué aplica?	*No aplica	*No aplica	*No aplica	*Sólo atención de quejas esporádicas por el Ejecutivo de RH, o el dueño del negocio, o el gerente, o el Contador General *Regulares quejas a través de reporte.	*Persona específica y procedimiento para quejas, sugerencias y métodos y técnicas de solución. *Soluciones en relación al servicio médico, comedores, nóminas, ambiente laboral,	*Area específica de atención al personal para la solución de quejas y sugerencias, con seguimiento
17.14.Higiene y seguridad industrial <input type="text"/> ¿Qué aplica? ¿Certificaciones de Higiene y seguridad?	*No aplica	*No aplica *Por establecerse	*Comisiones mixtas de seguridad e higiene	*Medidas preventivas y correctivas. *Comisiones mixtas de seguridad e higiene. *Cumplimiento de Normas Mexicanas *Medidas de seguridad del personal	*Medidas preventivas y correctivas. *Comisiones mixtas de seguridad e higiene. *Cumplimiento de Normas Mexicanas. Adopción de normas por México. *Cumplimiento de Normas de seguridad Internacionales. *ISO9002, ISO 14000	*Medidas preventivas y correctivas. *Comisiones mixtas de seguridad e higiene. *Cumplimiento de Normas Mexicanas. *Cumplimiento de Normas de seguridad Internacionales. *ISO9002, * ISO 14000
17.15.Evaluación del desempeño <input type="text"/> ¿Para qué aplica? ¿Métodos que aplica? ¿Técnicas que	*No aplica	*No aplica *Por observación del trabajo realizado	*Evaluación para detectar necesidades de capacitación., ascensos, promociones, sueldos *Para renovar el contrato. * Actualización de expedientes de personal. *Para el desarrollo de habilidades *Para conocer su	*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos. *Para conocer el desarrollo del personal *Métodos de escalas,	*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos reorganizar la empresa, incrementar salarios. *Eleva la productividad *Métodos de escalas, *Propio sistema de evaluación.	*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos, reorganizar la empresa, incrementar salarios, bonos de productividad. *Métodos de escalas,

aplica?			<p>producción y ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Prueba física * Método de comparación del personal. * Métodos visuales de operación de equipo. <p>*Entrevista de calificación de méritos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pláticas 	<ul style="list-style-type: none"> *Propio sistema de evaluación. *Evaluación de actitudes. *Evaluación por objetivos <p>*Técnica de evaluación por resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrevista de calificación de méritos. *Grupos de calidad o círculos de calidad. *Rendimiento de su proyecto *Evaluación de especificación en el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> *Técnica de evaluación por resultados. *Entrevista de calificación de méritos. <p>*Manual de evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Propio sistema de evaluación *Autoevaluación *Consenso común <p>*Técnica de evaluación por resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrevista de calificación de méritos. <p>*Manual de evaluación</p>
<p>17.16.Planeación de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Aplica? ¿Qué aplica?</p>	*No aplica	<ul style="list-style-type: none"> *No aplica *Planeación verbal en una reunión de análisis de la empresa. *Informalmente, sólo para reposición del personal. *Programación de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> *Objetivos del negocio U organismo. *Organización *Pronósticos generales y/o por temporada *Auditoría de RH anual y seguimiento mensual 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplica la planeación de RH y con base a los objetivos del negocio y del Departamento de RH, valores de la empresa. *Pronóstico de RH, interno /Ext *Pronóstico de ventas *Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplica la planeación de RH aplicada a la atracción de candidatos competentes y/ o certificados en alguna competencia o profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> *Aplica la planeación de RH aplicada a la adquisición, mantenimiento y transferencia del conocimiento del Talento humano.
<p>17.17.Planeación estratégica de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	*No aplica	No aplica	*No aplica	<ul style="list-style-type: none"> *Visión, misión, propósitos y objetivos del negocio u organismo y del Departamento de RH, *Valores de la empresa. *Análisis interno / externo (FODA) *Pronóstico de RH, mercado de trabajo en México. *Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización *Revisión semanal con dirección 	<ul style="list-style-type: none"> * La planeación estratégica aplicada a la atracción de candidatos competentes y certificados multicompetentes. 	<ul style="list-style-type: none"> * La planeación estratégica aplicada a la adquisición, de talento humano con conocimientos documentados.
<p>17.18.Registros y controles administrativos</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal por relación <p>*Checan personalmente en un libro o cuaderno, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal con tarjeta de control *Expedientes de personal *Clasificación de expedientes en activos y baja o inactivos.; por 	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal con tarjeta de control y/ o relación *Expedientes de personal. *Clasificación de expedientes en orden alfabético, por agencia, por división y por región. 	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal automatizada y / o tarjeta de control. *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y 	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal automatizada. *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y ausentismo, automatizados 	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia de personal digitalizada (huella) (Palma de la mano) *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y ausentismo

	hora de entrada.	departamentos, sindicalizado y no sindicalizado. Orden alfabético de expedientes. *Supervisión continua durante los cursos.	*Inventario de RH / hoja de personal. *Tiempo extra	ausentismo. *Indemnizaciones *Tiempo extra. *Pases de salida o justificantes *Premios y castigos. *Contratación y modificaciones salariales. *Compensación por la regularidad de trabajo	*Indemnizaciones *Tiempo extra	(semanal y/o quincenal) automatizados. *Indemnizaciones *Tiempo extra
17.19. Controles estratégicos  ¿Qué aplica?	*No aplica	*No aplica	*No aplica	*Entrevistas de selección de personal. *Desarrollo de personal *Desempeño del personal *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera *Proyección de sueldos. *Higiene y seguridad *Control de manuales	*Clima organizacional *Entrevistas de selección de personal por competencias *Desarrollo de personal por competencias. *Desempeño del personal por competencias *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera por competencias. *Proyección de sueldos por competencias. *Higiene y seguridad	*Clima organizacional *Comunicaciones *Entrevistas de selección de personal, por adquisición y transferencia del conocimiento. *Desarrollo de personal, por adquisición y transferencia del conocimiento. *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera *Proyección de sueldos. *Higiene y seguridad
17.20. Índices de rotación y ausentismo  ¿A quién aplica? Usos	*No aplica	*No aplica * No hay rotación. * Poco ausentismo *Cumplimiento de solicitud del INEGI	*Aplica a empleados de producción y/o servicios. *Mucha rotación	*Aplica a empleados de producción y/ o servicios y Mandos medios.	*Aplica a toda la empresa *Índices de permanencia en %	*Aplica a toda la empresa.
17.21. Gráficas y estadísticas.  Tipos Usos	*No aplica	*Hojas de verificación. *Gráficas de accidentes en cuanto a seguridad *Escala de sueldos.	*Hojas de verificación *Utiliza gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Gráficas de barras *Gráficas de líneas de ventas por empleado *Uso como resultados de la empresa.	*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Gráficas de barras	*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Diagramas de Pescado *Gráficas de barras	*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Diagramas de Pescado *Campana de Gauss * Diagramas de Pert *Gráficas de barras

<p>17.22.Motivación y comunicación del personal</p> <p><input type="text"/></p> <p>Tipos Motivación Tipos de Comunicación</p>	<p>*Castigos. O sanciones verbales *Sanciones por puntualidad *Comunicación vertical descendente *No aplica.</p>	<p>*Motivación verbal con recompensas, bonificaciones económica, *Comisiones por ventas *y castigos o sanciones escritas *Motivación en juntas o reuniones. *Trabajo en su casa *Comunicación Vertical descendente / Ascendente.</p>	<p>*Motivación con base en la satisfacción de necesidades del personal. *Uso de la psicología para escuchar los problemas del personal. *Cursos *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal *Comunicación informal.</p>	<p>*Motivación con base en la percepción del Gerente del desempeño de los empleados. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal. *Comunicación informal</p>	<p>*Motivación con base en las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados, así como de sus necesidades individuales. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal y total *Comunicación informal</p>	<p>*Motivación con base en la situación, las necesidades de logro, poder y afiliación. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal y total *Comunicación informal</p>
<p>17.23.Auditoría de RH</p> <p><input type="text"/></p> <p>Tipos ¿Quién la aplica? Periodicidad</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Fiscal *Laboral Auditores internos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Contable *Servicios Auditores Internos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Administrativa *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos Anual</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Administrativa *Social *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos</p>
<p>17.24.Computadora como herramienta de control</p> <p><input type="text"/></p> <p>¿Software que aplica? Usos</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack *Programa que le elaboraron a la empresa. *Teos *Compaq *Autocad para diseños.</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack *Foxpro *Macro – Pro * Controles estadísticos *Registros *Minidiseño de tarjetas para checar *Credenciales *Presupuesto</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo *Software Solomon (Contabilidad) *Citrix (Nómina) *Microsift (facturación, inventario, compras. *Accionar de la empresa, personal de ventas, por ruta, por producción.</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo</p>
<p>17. 25.Admón. Internacional de</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Prácticas de ARH, enfocada al desarrollo de estrategias</p>	<p>Prácticas de ARH, enfocado al desarrollo de Competencias</p>	<p>*Prácticas de ARH enfocadas a la adquisición, desarrollo y</p>

RH				globales y obtención de ventajas competitivas.	globales de RH.	transferencia del conocimiento del personal
¿Aplica?						
17.26.Ética <input type="checkbox"/>	*Valores personales: honestidad Responsabilidad *No aplica	*Principios y valores personales: responsabilidad, honestidad, justicia	*Principios y valores personales y de la organización: honestidad, responsabilidad, justicia, imparcialidad, actitud de servicio.	*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, justicia, lealtad, discreción, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio y de la organización: calidad, productividad, creatividad, para desarrollo de proyectos. *Conocimiento y aplicación del Código de ética de L.A.	*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, justicia, lealtad, discreción, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio, honradez, y de la organización: calidad, productividad, creatividad. *Conocimiento y aplicación del Código de ética de L.A.	*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, lealtad, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio, espíritu de búsqueda y de la organización: calidad, productividad, creatividad. *Conocimiento y aplicación y respeto del Código de ética de L.A.
¿Aplica? ¿Tipos de principios y valores?						
17.27. Responsabilidad Social. <input type="checkbox"/>	*No aplica	*No aplica	*Discrecional generosidad entre sectores menos favorecidos de la sociedad. *Sirven a la sociedad mientras obedezcan las leyes. *Con apoyo de la dirección.	*Cumplimiento de los principios y compromisos como empresa internos y externos. *Cumplimiento de leyes del país y cumplen con las expectativas del público. *Apoyo al CRIT (Centro de rehabilitación infantil Teletón) *Programa de limpieza externa	*Contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirven. *Previenen las expectativas del público. *Colaboran con programas de renovación urbana, social, contra la contaminación. *Futbolito, apoyo al deporte *Apoyo a la salud – campañas contra drogas. *ISO 14000	*Contribuyen al desarrollo integral del a sociedad a la que sirven. Y a las expectativas de sus empleados. *Crean nuevas expectativas del público, estableciendo y obteniendo normas idealistas de responsabilidad social.
¿Aplica? ¿Certificaciones?						
17.28. Programa de Calidad <input type="checkbox"/>	No aplica	No aplica	No aplica	*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva del negocio *Programa Six Sigma, *Seguridad y medio ambiente (Evaluación diaria) *Calidad interna en Producción. *Filosofía de hacerlo bien. *Normas de calidad evaluadas por laboratorios externos *Controles de calidad. *Desde la compra hasta el producto final.	*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo de competencias del personal *Beneficios al personal *Seguridad y medio ambiente de cada departamento.(mensual) *Manual y política de Calidad	*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo del conocimiento del personal. *Manual y política de Calidad. *Norma internacional de sanidad – grado alimenticio para elevar la calidad del producto y optimizar el mercado *Certificado de calidad producción y alimentos 9002.
¿Aplica? ¿Para qué aplica? ¿Tipos de certificación?						

E. Organización del área de administración de Recursos Humanos

Objetivo: Conocer la organización del área de administración de recursos humanos de la empresa u organismo que representa.

20. ¿Cuál es el tipo de organización que tiene el área de ARH o el Departamento que realiza funciones de RH en esta empresa?

20.1. Nivel jerárquico Del Depto. De RH o del área que realiza funciones.	Empleado <input type="checkbox"/>	Nivel operativo <input type="checkbox"/>	Nivel intermedio o ejecutivo <input type="checkbox"/>	Nivel directivo <input type="checkbox"/>	Dueño de la empresa <input type="checkbox"/>	Otro _____ <input type="checkbox"/>		
20.2. Autoridad del departamento RH o del área que realiza funciones.	Sin autoridad <input type="checkbox"/>	Autoridad lineal <input type="checkbox"/>	Autoridad lineal asesora (staff) <input type="checkbox"/>	Autoridad lineal funcional <input type="checkbox"/>	Otro _____ <input type="checkbox"/>			
20.3. Edad del departamento RH o del área que realiza funciones.	5 años o menos <input type="checkbox"/>	6 - 10 años <input type="checkbox"/>	11 - 15 años <input type="checkbox"/>	16 - 20 años <input type="checkbox"/>	21 -25 años <input type="checkbox"/>	26 años o más <input type="checkbox"/>		
20.4. Denominaciones Del Depto. de RH o del área que realiza funciones.	Sin denominación <input type="checkbox"/>	Personal <input type="checkbox"/>	Departamento Relaciones industriales <input type="checkbox"/>	Departamento de RH <input type="checkbox"/>	Dirección estratégica de RH <input type="checkbox"/>	Dirección de gestión por competencias <input type="checkbox"/>	Dirección de gestión del conocimiento <input type="checkbox"/>	Otra denominación _____ <input type="checkbox"/>
20.5. ¿Quién realiza la función?	Departamento distinto que realiza funciones de RH <input type="checkbox"/>	Persona específica que realiza funciones RH <input type="checkbox"/>	Coordinación de RH <input type="checkbox"/>	Departamento Específico de RH <input type="checkbox"/>	Dirección específica de RH <input type="checkbox"/>	Gerencia específica de RH <input type="checkbox"/>	Consultor o asesor externo <input type="checkbox"/>	Otro _____ <input type="checkbox"/>
20.6. Número total de empleados en RH _____	20.7. Número total de áreas que dependen de RH _____		20.8. Denominaciones de las áreas que dependen de RH a) _____ b) _____ c) _____ d) _____					

F. Contexto Organizacional

Objetivo: Conocer el contexto organizacional de la empresa donde administra los recursos humanos.

21. ¿Cuál es el contexto organizacional de la empresa donde administra los recursos humanos?

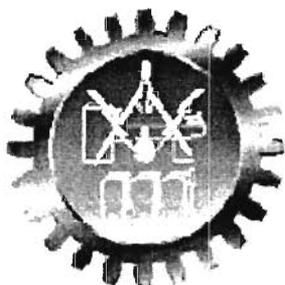
21.1. Giro de la empresa	Manufactura <input type="checkbox"/>	Comercio <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>	Agroindustria <input type="checkbox"/>	Otro _____ <input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	--	-------------------------------------

21.2. Tamaño	Micro <input type="checkbox"/>	Pequeña <input type="checkbox"/>	Mediana <input type="checkbox"/>	Gran empresa <input type="checkbox"/>	21.11 Número total de Empleados
21.3. Edad de la empresa	5 años o menos <input type="checkbox"/>	6 – 10 años <input type="checkbox"/>	11 – 20 años <input type="checkbox"/>	21 – 30 años <input type="checkbox"/>	31 años o más <input type="checkbox"/>
21.4. Mercado/ servicios que atiende / proporciona	Local <input type="checkbox"/>	Regional <input type="checkbox"/>	Nacional <input type="checkbox"/>	Internacional <input type="checkbox"/>	Global <input type="checkbox"/>
21.5. Origen del capital	Nacional <input type="checkbox"/>		Extranjero <input type="checkbox"/>		Mixto <input type="checkbox"/>
21.6. Complejidad del producto / servicio (Puede elegir más de una)	Un producto / servicio en una variedad <input type="checkbox"/>	Un producto / servicio con múltiples variedades <input type="checkbox"/>	Varios productos / servicios en una variedad <input type="checkbox"/>	Varios productos / servicios con múltiples variedades <input type="checkbox"/>	
21.7. Posición del mercado	Débil <input type="checkbox"/>	Sostenible <input type="checkbox"/>	Fuerte <input type="checkbox"/>	Dominante <input type="checkbox"/>	
21.8. Enfoque competitivo	Diferenciación por calidad <input type="checkbox"/>	Diferenciación por eficiencia operacional <input type="checkbox"/>	Diferenciación por innovación (nuevos productos / servicios) <input type="checkbox"/>	Diferenciación por adaptabilidad al cliente – flexibilidad <input type="checkbox"/>	
21.9. Tecnología de la empresa	Alta <input type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>	Sin uso <input type="checkbox"/>	
21.10. Enfoque organizativo	Centralizado, jerárquico, control externo por funciones <input type="checkbox"/>		Descentralizado, esbelta, autocontrol por resultados y procesos críticos <input type="checkbox"/>		En transición hacia descentralización, Esbelta <input type="checkbox"/>
21.12. Ambiente en que se desarrolla	Dinámico <input type="checkbox"/>		Estático <input type="checkbox"/>		Mixto <input type="checkbox"/>
21.13. Grado de incertidumbre	Alto grado de incertidumbre <input type="checkbox"/>	Mediano grado de incertidumbre <input type="checkbox"/>	Bajo grado de incertidumbre <input type="checkbox"/>	Con certidumbre <input type="checkbox"/>	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5
INSTRUMENTO 2.0 – COLABORADOR

Anexo 5 – Instrumento 2.0 - Colaborador



Instituto Tecnológico de Aguascalientes

Instrumento 2.0

Clave de unidad de análisis _____

Doctorado Interinstitucional en Administración de la UASLP

El objetivo de la investigación es identificar y explicar el impacto del perfil del administrador de recursos humanos en las fases de evolución de la gestión de RH y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes

La información recabada es confidencial

HOJA 1 DE 6

Señale con una "X" la respuesta que corresponda

1. Perfil demográfico del Colaborador de Recursos Humanos

1.1. Género	Masculino _____	Femenino _____	1.2. Edad del Colaborador de RH _____						
1.3. Escolaridad Máxima	Sin educación formal _____	Primaria _____	Secundaria _____	Preparatoria O técnico _____	Licenciatura _____	Maestría _____	Doctorado _____	Otra _____	
1.4. Área de Especialidad	Sin especialidad _____	Ingeniero Industrial _____	Contador _____	Licenciado en Admón. _____	L.A.E. _____	Licenciado En Inf. _____	Licenciado En Derecho _____	L.R.I. _____	Otra _____
1.5. Ocupación previa Otro	Dueño _____	Gerente _____	Jefe de Departamento _____	Jefe Ofna. o sección _____	Empleado _____	Trabajador calificado _____	Primer empleo _____	Desempleado _____	
1.6. Puesto	Director de RH _____	Gerente de RH _____	Jefe de RH _____	Jefe de Personal _____	Jefe de Relaciones Industriales _____	Coordinador de Capacitación _____	Asistente de RH _____	Otro _____	
1.7. Antigüedad en la empresa	5 años o menos _____	6 - 10 años _____	11 - 15 años _____	16 - 20 años _____	21 - 25 años _____	26 - 30 años _____	31 - 35 años _____	36 años o más _____	
1.8. Antigüedad en el puesto	5 años o menos _____	6 - 10 años _____	11 - 15 años _____	16 - 20 años _____	21 - 25 años _____	26 - 30 años _____	31 - 35 años _____	36 años o más _____	

A. Perfil del administrador de recursos humanos

Responda individualmente

Objetivo: Conocer la opinión que usted tiene sobre algunas características y comportamientos del responsable de recursos humanos de la empresa u organismo en el que forma parte.

Cada pregunta de este cuestionario se integra de cinco alternativas de las que deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se comporta así el responsable de recursos humanos, indicando el “número” (5, 4, 3, 2, 1) de respuesta de la columna respectiva.

2. Cuando el responsable de recursos humanos toma decisiones y requiere que se implementen, generalmente ...

	Siempre (5)	La mayoría de las veces (4)	Regularmente (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
2.1. Es flexible en la toma de decisiones					
2.2. Se adapta a las circunstancias					
2.3. Toma buenas decisiones					
2.4. Es dinámico cuando toma decisiones					
2.5. Es visionario al tomar una decisión					
2.6. Tiene autoconfianza					
2.7. Es competente					
2.8. Toma en cuenta los valores humanos					
2.9. Es paciente					
2.10. Es preciso y firme en sus decisiones					

3. Cuando el responsable de recursos humanos ejerce sus funciones, proyecta...

3.1. Un pensamiento analítico					
3.2. Su capacidad de aprender					
3.3. Un pensamiento crítico en sus funciones					
3.4. Habilidades para solucionar problemas					
3.5. Sus habilidades directivas					
3.6. Conocimiento de la cultura organizacional					
3.7. Eficiencia en el uso de información y Análisis de datos.					
3.8. Habilidades como creador de entornos de sociabilidad.					
3.9. Conocimiento de la estrategia del negocio					
3.10. Habilidades de organizador de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.					

4. El responsable de recursos humanos en su actuar cotidiano se desempeña...

4.1. Con iniciativa					
4.2. Con orientación hacia la satisfacción del Cliente					
4.3. Planeando sus funciones, a mediano y largo Plazos					
4.4. Con buena comunicación hacia el personal					
4.5. Aplicando habilidades interpersonales					
4.6. Haciendo y trabajando en equipo					
4.7. Generando un ambiente de entusiasmo y Compromiso de las personas. Reconocido Como líder por el personal.					
4.8. Guiando a sus compañeros y Subordinados					
4.9. Motivando al personal					
4.10. Delegando funciones					
4.11. Cooperando con el personal					
4.12. Tolerante a las situaciones críticas					
4.13. Recompensando el buen desempeño					
4.14. Con alto grado de realización					

5. Cuando reflexiona sobre la manera en que administra el responsable de RH, usted opina que:

5.1. Administra y tiene visión de cambio					
5.2. Tiene habilidades para los negocios.					
5.3. Tiene conocimiento de las leyes laborales.					
5.4. Tiene conocimiento de las novedades informáticas.					
5.5. Tiene conocimiento del idioma inglés					
5.6. Tiene conocimiento de administración General					
5.7. Tiene habilidades técnicas y estratégicas de su área.					
5.8. Se mantiene actualizado					
5.9. Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente.					
5.10. Mantiene un alto involucramiento de la función de recursos humanos a la estrategia del negocio					
5.11. Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas.					

B. Test de formas de administrar los recursos humanos

Objetivo: Identificar las formas de administrar los recursos humanos que predominan en la empresa que representa.

Cada pregunta de este cuestionario se integra de seis alternativas de respuesta a las que usted deberá asignar una calificación del 1 al 6, **asigne 6 a aquella alternativa que usted considera que mejor describe la forma que predomina al administrar los recursos humanos de su empresa, asigne 5 a la que sigue en las preferencias, y así sucesivamente, hasta asignar la calificación 1 a la que menos describe la forma de administrar al personal. (NO SE REPITE NINGÚN NÚMERO)**

6. Cuando se comenta sobre lo que son los trabajadores de su empresa, generalmente, se afirma que:

- 6.1. *Foseen características de desempeño superior.* _____
- 6.2. *Son dinámicos y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas* _____
- 6.3. *Son racionales y económicos* _____
- 6.4. *Son el talento clave para la empresa.* _____
- 6.5. *Son seres sociales.* _____
- 6.6. *Se autorrealizan.* _____

7. Cuando se toman decisiones sobre cómo van a dirigir al personal de la empresa, se enfocan hacia:

- 7.1. *La eficiencia de la empresa.* _____
- 7.2. *El aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal.* _____
- 7.3. *La producción del personal de la empresa.* _____
- 7.4. *La satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal.* _____
- 7.5. *La estrategia del negocio.* _____
- 7.6. *La identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados.* _____

8. Cuando se realizan prácticas de gestión de recursos humanos, se valora al personal de la empresa como:

- 8.1. El talento y conocimiento del personal que integra el capital humano de la Empresa _____
- 8.2. Un costo que se necesita minimizar _____
- 8.3. El que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee _____
- 8.4. Recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa. _____
- 8.5. El elemento determinante para el desarrollo de la empresa y un recurso a optimizar. _____
- 8.6. Un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo para la empresa. _____

9. En la relación laboral que se tiene con los trabajadores de su empresa, generalmente interactúan:

- 9.1. A través de la motivación y estímulos al rendimiento _____
- 9.2. A través de controles de recompensas y castigos _____
- 9.3. Hacia los factores retributivos y psicológicos _____
- 9.4. Hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo. _____
- 9.5. Adoptando mejores prácticas de ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores _____
- 9.6. Hacia el cumplimiento de los objetivos, con base en la estrategia del Negocio _____

C. Desempeño organizacional

Objetivo: Conocer su opinión de los resultados del desempeño organizacional de la empresa u organismo que representa.

Cada pregunta de este cuestionario se integra de cinco alternativas de las que deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se desempeña la empresa u organismo que representa, señalando con una "X" la columna respectiva.

10. En su opinión las ventas de productos / servicios de la empresa de este año, con respecto a los años anteriores, son:

Mayores <input type="checkbox"/>	Ligeramente mayores <input type="checkbox"/>	Iguales <input type="checkbox"/>	Ligeramente menores <input type="checkbox"/>	Menores <input type="checkbox"/>
----------------------------------	--	----------------------------------	--	----------------------------------

11. En su opinión el volumen de producción / servicios de este año con respecto a los años anteriores, ha:

Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanecido Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--	--	--	--

12. La imagen pública de la empresa / servicios, en este año, comparada con sus competidores es:

Mejor <input type="checkbox"/>	Ligeramente Mejor <input type="checkbox"/>	Igual que los competidores <input type="checkbox"/>	Ligeramente Peor <input type="checkbox"/>	Peor <input type="checkbox"/>
--------------------------------	--	---	---	-------------------------------

13. En su opinión la participación en el mercado de su empresa/ servicios de este año, con respecto a los años anteriores ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
14. La calidad de sus productos / servicios comparados con sus principales competidores es de:				
Mayor calidad <input type="checkbox"/>	Ligeramente mayor calidad <input type="checkbox"/>	Igual calidad <input type="checkbox"/>	Ligeramente menor calidad <input type="checkbox"/>	Menor calidad <input type="checkbox"/>

SÓLO CONTESTE SI APLICA A SU EMPRESA U ORGANISMO

15. En su opinión la rentabilidad de la empresa / servicios de este año con respecto a los años Anteriores ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>
16. En su opinión los costos de inventario de su empresa u organismo de este año con respecto a los años anteriores ha:				
Incrementado <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha incrementado <input type="checkbox"/>	Permanece Igual <input type="checkbox"/>	Ligeramente ha disminuido <input type="checkbox"/>	Ha disminuido <input type="checkbox"/>

D. Prácticas de ARH – Escala de Likert

Objetivo: Conocer su opinión de la frecuencia en que se realizan las prácticas de administración de recursos humanos en la empresa u organismo que representa.

En este cuestionario se enumeraron 28 prácticas de ARH, cada una se integra de cinco alternativas de las que **deberá elegir aquella que mejor describe la frecuencia en que se aplican en la empresa que representa, indicando el “número” (5, 4, 3, 2, 1) de frecuencia en la columna respectiva**

17. ¿Cuáles son las prácticas de ARH que realizan en la empresa que representa y con qué frecuencia la realizan?

	Siempre (5)	La mayoría de las veces (4)	Regularmente (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
17.1. Reclutamiento					
17.2. Selección					
17.3. Contratación y despido					
17.4. Inducción o integración del personal					
17.5. Adiestramiento					
17.6. Capacitación y desarrollo del personal					
17.7. Formación del personal					
17.8. Planeación de vida y carrera					
17.9. Administración de sueldos y salarios					

17.10. Criterios de promoción					
17.11. Diseño y proceso de trabajo (análisis y descripción de puestos)					
17.12. Relaciones laborales y negociaciones colectivas.					
17.13. Procedimiento de quejas					
17.14. Higiene y seguridad					
17.15. Evaluación del desempeño					
17.16. Planeación de RH					
17.17. Planeación estratégica de RH					
17.18. Registros y controles administrativos					
17.19. Controles estratégicos					
17.20. Índices de rotación y ausentismo					
17.21. Gráficas y estadísticas de control					
17.22. Motivación y comunicación al personal					
17.23. Auditoría de RH					
17.24. Computadora como herramienta de control					
17.25. Administración Internacional de RH					
17.26. Ética					
17.27. Responsabilidad social.					
17.28. Programa de calidad					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 6

***MATRIZ DE CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN
DE FASES DE EVOLUCIÓN DE LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS***

Anexo 6

Matriz de criterios de identificación de fases de evolución de la gestión de recursos humanos
Variable: órgano especializado de la gestión de RH en sus dimensiones: concepciones del hombre, orientación, percepción del personal, relación laboral y las prácticas de administración de RH

MOVIMIENTOS DE EVOLUCIÓN	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (FINALES DE 1800 – 1935, Losey, 1998); (1850-1915, Plane, 2003)	RELACIONES HUMANAS (1920 – 1947, Losey, 1998);	RECURSOS HUMANOS (1947- 2004, Losey, 1998); O GESTIÓN ESTRATÉGICA, 80 – 90, Plane, 2003)	BASADO EN COMPETENCIAS (FINALES DE 1960 – 2004, Brundrett, 2000, Admas, 1996); O POTENCIAL HUMANO, 1995-2003, Plane, 2003)	BASADO EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (A PARTIR DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA – 2004, Mcgaughey, 2002); O GESTIÓN DE COMPETITIVIDAD Y EMPLEO (Plane, 2003)	
FASE DE EVOLUCIÓN	FASE ADMINISTRATIVA (FINALES DE 1800 – 1935) Bosquet , 1982 en Valle, 1995.	FASE DE GESTIÓN (1920 – 1947) Bosquet, 1982 en Valle, 1995.	FASE DE DESARROLLO (1930 – 1970) Bosquet, 1982 en Valle, 1995.	FASE ESTRATÉGICA (1947- 2003) Valle, 1995.	FASE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (1960 – 2003) Brundrett, 2000, Boyatzis, 1982	FASE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. (1992 – 2003) Buckman, 2003
CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN						
* CONCEPCIONES DEL HOMBRE. (E. Chein, 1978, en Valle, 1995)	* RACIONAL – ECONÓMICO (Valle, 1995) (Elemento motivador era el incentivo económico, individuo percibido como perezoso que sólo reacciona ante el dinero, sus ejes de apoyo son las remuneraciones).	* HOMBRE SOCIAL (Motivado por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones, respondía más a las fuerzas de los grupos a los que pertenecía).	* HOMBRE QUE SE REALIZA (Motivado en el despliegue de su trabajo por las capacidades que posee, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol, que se veía limitado por la formalización, especialización de las actividades de la organización).	* HOMBRE COMPLEJO (Valle, 1995) (Se reconoce la importancia de las concepciones anteriores, así como que ninguna concepción anterior es capaz de explicar al individuo totalmente. Toma en cuenta las diferencias individuales. La complejidad del individuo se refleja en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente.	*POSEE CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO SUPERIOR (Boyatzis, 1982)	* TALENTO HUMANO , CLAVE DE LA EMPRESA.(Chiavenato, 2002)

<p>* ORIENTACIÓN (Liquidano, 1998)</p>	<p>* HACIA LA PRODUCCIÓN (Centrada en observación de normas y reglas, sin considerar factores humanos) Es orientación reactiva. (Valle, 1995)</p>	<p>* HACIA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES SOCIALES Y PSICOLÓGICAS DEL PERSONAL (Buscan la adaptación del hombre a la organización).(Valle, 1995)</p>	<p>* HACIA LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA. (La eficiencia de la empresa es más tributaria de la eficiencia de la gestión social)</p>	<p>* HACIA LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO. (Liquidano, 1998) Y OBTENER MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS. (Huselid & Jackson, 1997) (Vinculación directa a la estrategia empresarial, Dolan, Schuler y Valle en Ramirez, 2000l).</p>	<p>*HACIA LA IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES PARA IMPULSAR A NIVEL DE EXCELENCIA LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES HACIA LOS RESULTADOS.</p>	<p>**HACIA EL APRENDIZAJE, RETENCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES. HACIA LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO LIGÁNDOLO A LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO.</p>
<p>* PERCEPCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRADOR DE RH (Liquidano, 1998)</p>	<p>*EL PERSONAL ES UN COSTO A MINIMIZAR O UN FACTOR DE PRODUCCIÓN Y UN GASTO.(Valle, 1995).</p>	<p>* EL PERSONAL ES UN COSTO A MINIMIZAR PERO CON ACCIONES DE CARÁCTER PROACTIVO. (Toma iniciativa, es responsable, hábiles para elegir respuestas a sus conductas, basado en valores).</p>	<p>* EL PERSONAL ES UN RECURSO A OPTIMIZAR, COMO ELEMENTO DETERMINANTE PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.</p>	<p>* EL PERSONAL ES UN RECURSO A OPTIMIZAR Y FACTOR DETERMINANTE EN LA MEJORA DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA Se analiza al personal de manera proactiva (iniciativa, responsabilidad, valores), y evitan los problemas.</p>	<p>*EL PERSONAL ES EL CAPITAL HUMANO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA. (Alles?)</p>	<p>*EL PERSONAL ES EL CAPITAL HUMANO Y SOCIAL.</p>
<p>* RELACIÓN LABORAL (Liquidano, 1998)</p>	<p>*ORIENTADA AL CONTROL Y ESTÍMULO DE LOS RENDIMIENTOS *OBSERVACIÓN DE NORMAS Y REGLAS. (Prioridad en los problemas de fabricación o producción)</p>	<p>*SE EXTIENDE A FACTORES RETRIBUTIVOS Y PSICOLÓGICOS. (Valle, 1995)</p>	<p>*A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL COMO RECURSO A OPTIMIZAR. SE BUSCA CONCILIAR LAS NECESIDADES ECONÓMICAS DE LAS EMPRESA Y LAS NECESIDADES DEL PERSONAL. (Valle, 1995)</p>	<p>* CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CON BASE EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO, SE BUSCA SATISFACER LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES ADECUADOS A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.</p>	<p>*HACIA EL DESARROLLO, EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LS COMPETENCIAS EN EL TRABAJO Y PARA EL TRABAJO.</p>	<p>*SE ADOPTAN LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA ARH PARA RETENER Y MOTIVAR EL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES.</p>

Prácticas de la administración de RH

Fase evolución Criterio	Fase A	Fase G	Fase D	Fase E	Fase C	Fase K
17.1.Reclutamiento <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> Medios	A través del personal y familiares *Conocidos de la empresa *Clientes	*Utiliza aviso en periódico local. *Personal y familiares (choferes, operadores máquinas) *Aviso en la empresa-operativos y producción. *Servicio Estatal de empleo. *Radio	*Cualquiera de los anteriores. *Solicitud a escuelas. (CBTIS, CONALEP, ITA) *Servicio Estatal de Empleo. *Análisis y descripción de puestos. *Requisitos solicitados por el Jefe donde surgió la vacante. *Bolsa de Trabajo de Asociaciones Prof./ *Cámara de la Ind. De la Construcción CNIC)	*Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. *Agencia de empleos *Egresados de instituciones educativas. (Bolsa de trabajo) *Avisos en periódicos y revistas locales, regionales y nacionales *Por outsourcing, personal operativo. *Aviso en el transporte de la empresa	*El modelo de competencias *Análisis y descripción de competencias a cubrir. *Recurre a organismos certificadores y evaluadores. *Certificaciones internas de competencias *Avisos en periódicos y revistas especializadas, locales, regionales y nacionales. *Por outsourcing, personal operativo y mandos medios	*El proceso de KM *Objetivos estratégicos del negocio y de recursos humanos. *Por outsourcing, personal operativo, vigilancia, mandos medios y directivos. *Certificados de competencia. *Experiencia previa documentada. *Avisos en revistas especializadas Locales, regionales y nacionales. *Health Hunters (Reclutador de puestos gerenciales)
17.2.Selección <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> Documentos Técnicos	*Solicitud de empleo	*Solicitud de empleo *Currículum Vitae *Cartilla liberada *Carta no antecedentes *Carta recomendación donde laboró. *Entrevista de selección. *Evaluación práctica de habilidad en manejo de máquinas.	*Solicitud de empleo *Currículum Vitae (altos niveles) *Documentos de escolaridad y experiencia. *Comprobante domicilio, RFC, Fotografías, CURP *Entrevista de selección. *Pruebas de conocimientos y habilidades, dependiendo del puesto. *Examen médico *Inv. Antecedentes y aspectos socioeconómicos (cuando lo cree necesario)	*Solicitud de empleo *Currículum Vitae *Organigrama de puestos y plazas. *Título y cédula Profesional y experiencia. *Entrevista de selección *Pruebas de conocimientos y habilidades *Pruebas psicométricas *Examen médico e investigación aspectos socioeconómicos.. *Por outsourcing, personal operativo.	*Solicitud de empleo *Currículum Vitae *Certificados de competencias con base a normas de CCL, o certificaciones profesionales *Título y cédula profesional y comprobantes de experiencia *Diagramas de reemplazo. *Organigrama de puestos y plazas. *Entrevista de selección. *Examen médico. *Modelo propio de Competencias *Por outsourcing, personal operativo y mandos medios	*Solicitud de empleo *Certificaciones Profesionales *Certificaciones de CL *Currículum Vitae *Organigrama de puestos y plazas *Título y cédula profesional y comprobantes de experiencia *Entrevista con Jefe Inmediato e Inmediato Superior *Prueba en el puesto. *Examen médico. *Diagramas de reemplazo, *Proceso de KM en algunas áreas *Por outsourcing personal operativo, mandos medios y Dir.

<p>17.3. Contratación y despido</p> <p>Tipos</p>	<p>*Contrato verbal</p> <p>*Despido verbal.</p> <p>*No hay despidos.</p>	<p>*Contrato por escrito individual o</p> <p>*Nombramiento de trabajo.</p> <p>*Paquete de contratación.</p> <p>*Despido por escrito.</p> <p>*A veces por escrito</p> <p>*Renuncia voluntaria por escrito</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual corto plazo</p> <p>*Contrato individual</p> <p>*Nombramiento de trabajo.</p> <p>*Honorarios</p> <p>*Orientación previa</p> <p>*Entrevista contratación y por escrito.</p> <p>**Despido con entrevista</p> <p>*Renuncia voluntaria por escrito</p> <p>*Renuncia masiva</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo</p> <p>*Contrato individual</p> <p>*Nombramientos de trabajo</p> <p>*Honorarios</p> <p>*Despido con entrevista y por escrito.</p> <p>*Renuncia voluntaria por escrito</p> <p>*Renuncia masiva</p> <p>*Rescisión de Contrato</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo,</p> <p>*Compromiso psicológico</p> <p>*Nombramientos de trabajo</p> <p>*Honorarios</p> <p>*Despido con entrevista y por escrito.</p> <p>*Renuncia voluntaria por escrito</p> <p>*Renuncia masiva</p> <p>*Rescisión de Contrato</p>	<p>*Contrato colectivo y/ o individual de trabajo a largo plazo,</p> <p>*Nombramiento de T.</p> <p>*Compromiso psicológico,</p> <p>*Sovereign commitment (Compromiso supremo)</p> <p>*Honorarios</p> <p>*Despido con entrevista y por escrito.</p> <p>*Renuncia voluntaria por escrito</p> <p>*Renuncia masiva</p> <p>*Rescisión de Contrato</p>
<p>17.4. Inducción o integración</p> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Le muestra su lugar de trabajo.</p> <p>*No aplica</p>	<p>*Le muestra su lugar de trabajo y</p> <p>*Áreas de mayor relación</p> <p>*Presentación de sus Jefes</p>	<p>*Su lugar de trabajo.</p> <p>*Lugares de mayor relación</p> <p>*Áreas comunes</p> <p>*Funciones del puesto.</p> <p>*Compromisos laborales</p> <p>*Horario de trabajo.</p> <p>*Dos semanas de capacitación en el puesto.</p> <p>*Persona experta capacita en el puesto.</p>	<p>*Recorrido general por la empresa.</p> <p>*Presentación de los principales ejecutivos</p> <p>*Presentación ante su Jefe Inmediato.</p> <p>*Lugares de mayor relación, lugares comunes</p> <p>*Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados.</p> <p>*Manual de inducción</p>	<p>**Uso de videos de la filosofía y actividades principales, historia general y de desarrollo.</p> <p>*Uso del Power Point, cañón, CPU</p> <p>*Recorrido general por la empresa.</p> <p>*Presentación de los principales ejecutivos, en reuniones</p> <p>*Lugares de mayor relación, lugares comunes</p> <p>*Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados.</p> <p>*Manual de inducción</p> <p>*Reglamento interno de trabajo</p>	<p>*Uso de videos, Recorrido general por la empresa. Uso de computadora información intranet</p> <p>*Presentación de los principales ejecutivos, clientes, proveedores</p> <p>*Entrevista con el Gerente general o Gerente de Área, Jefe de Depto.</p> <p>*Lugares de mayor relación, lugares comunes</p> <p>*Funciones del puesto y compañeros de trabajo: superiores y subordinados</p> <p>*Manual de inducción</p> <p>*Reglamento Interno de Trabajo</p>
<p>17.5. Adiestramiento</p> <p>¿A quién aplica?</p> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Personal de producción o servicios.</p>	<p>*Personal de producción, o servicios, o ventas, o del almacén.</p>	<p>*Personal de producción o servicios o ventas, y Mandos medios.</p> <p>*Curso de inducción</p> <p>*Curso práctico funciones</p> <p>*Curso de manejo y manual de ventas</p>	<p>*Personal de producción y/o servicios y Mandos medios.</p> <p>*Programa de adiestramiento</p> <p>*Cualquiera de los anteriores.</p> <p>*Proveedores por productos a través de la Cámara</p>	<p>*Personal de producción y/o servicios</p> <p>* Personal mandos medios.</p> <p>*Personal Directivo</p> <p>*Programa de adiestramiento por competencias específicas</p>	<p>*Personal de producción y/o servicios</p> <p>* Personal Mandos medios.</p> <p>* Personal Directivo</p> <p>*Programa de adiestramiento multihabilidades.</p>

<p>17.6.Capacitación y desarrollo</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>¿A quién aplica? ¿Qué aplica? ¿Quién aplica? ¿Cuentan con?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Personal de producción, o servicios, o ventas</p> <p>*Capacitación en relación al negocio</p> <p>*A través de las cámaras (CANACO, CANCEM, CANCEMEX, CANCEMEX, CANCEMEX, CANCEMEX)</p>	<p>* Personal de producción y /o servicios o ventas y Mandos Medios.</p> <p>*A través de las cámaras (CANACO, CANCEMEX, CANCEMEX, CANCEMEX)</p>	<p>*Todo el personal del a empresa, hacia la estrategia del negocio.</p> <p>*A través de Depto o área de Capacitación.</p> <p>*Programa de Capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación.</p>	<p>*Todo el personal del a empresa, hacia el desarrollo de competencias.</p> <p>*Planes de sucesión por competencias.</p> <p>*Por outsourcing</p> <p>*Programa de capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación. * Instructores certificados especializados.</p>	<p>*Todo el personal del a empresa. Hacia el aprendizaje y retención del conocimiento.</p> <p>*Planes de sucesión por aplicación del conocimiento.</p> <p>*Por outsourcing.</p> <p>*Programa de capacitación *Comisiones Mixtas de Capacitación. *Instructores certificados especializados y multihabilidades.</p>
<p>17.7.Formación de personal</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>¿A quién aplica? ¿Tipos de formación?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Personal de producción y /o servicios.</p>	<p>* Personal de producción y/o Mandos Medios *Personal de reparto</p> <p>*Funciones de las áreas *Manufactura y manejo de alimentos. *Inglés</p>	<p>* Personal más destacado *Mandos medios *Directivos. * Todo el personal</p> <p>*Políticas de formación *Enfoque de calidad *Iria formando para niveles gerenciales.</p>	<p>*Personal más competente de la empresa hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales</p> <p>*Políticas de formación</p>	<p>*Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento</p> <p>*Políticas de formación</p>
<p>17.8.Planeación de vida y carrera</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin-bottom: 5px;"></div> <p>¿A quién aplica? ¿Cuentan con?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Personal de producción y/o mandos medios, hacia el desarrollo de la organización.</p> <p>*Becas para estudios formales, secundaria, preparatoria.</p>	<p>* Personal más destacado *Mandos medios y directivos, hacia la estrategia del negocio * A todo el personal. *Políticas de planeación de vida y carrera. *Becas para estudios formales técnicos y profesionales en México. *Becas para estudios de idiomas</p>	<p>*Personal más competente del a empresa, hacia la descripción y desarrollo de competencias individuales y organizacionales.</p> <p>*Políticas de planeación de vida y carrera *Becas para estudios formales especialización y posgradoe (Maestrías) en el extranjero.</p>	<p>*Personal más talentoso de la empresa, hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal.</p> <p>*Políticas de planeación de vida y carrera *Becas para estudios formales especialización y posgrados en el extranjero.</p>

<p>17.9.Administración de sueldos y salarios.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Estudio de fórmulas salariales. * Honorarios *Solamente sueldos.</p>	<p>*Nómina, Impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Seguro de vida *Vales o ayuda de despensa *Premio adicional por volumen de ventas. *Bono por puntos por agencia. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad y competitividad. *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Honorarios</p>	<p>*Nómina, impuestos IMSS, INFONAVIT, SUA, SAR, STPS, *Bonos de puntualidad *Bonos de productividad y competitividad. *Pago de prestaciones adicionales y compensaciones. *Honorarios</p>
<p>17.10.Criterios de promoción</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Para qué aplica? Medios de aplicación</p>	<p>*No aplica *No conoce</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación. *A través de entrevista con el personal *Con base en desarrollo del personal en la empresa.</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos.</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos. *Certificación de competencias. *Competencias del empleado</p>	<p>*Evaluación del desempeño, capacitación, adiestramiento y formación de competencias, plan de vida y carrera. *Análisis y descripción de puestos. *Certificación de competencias. *Aplicación de conocimientos. *Transferencia de conocimientos.</p>
<p>17.11.Diseño y proceso de trabajo (Análisis y descripción de puestos.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Para qué aplica? ¿Cuentan con?</p>	<p>*No aplica *Sólo análisis de puestos para realizar el pago. *Sólo cumplimiento de la norma STPS *Son bases de inicio.</p>	<p>*Análisis y valuación de puestos para sueldos y capacitación y adiestramiento. *Describir perfil, funciones y objetivos</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal. *Repercusión e impacto dentro del área. *Conocer la interrelación del área y la organización</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal, plan de vida y carrera. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación de competencia del personal, plan de vida y carrera. *Identificación y descripción de competencias. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>	<p>*Para evaluación del desempeño, capacitación y adiestramiento, formación del personal. *Aplicación de conocimientos, transferencia de conocimientos. *Manual de análisis y descripción de puestos?</p>

<p>17.12.Relaciones laborales y negociaciones colectivas</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin: 5px 0;"></div> <p>Tipos de relaciones</p> <p>Tipos de negociaciones</p>	<p>*Por castigos, o sanciones, controles y estímulos al rendimiento</p> <p>*Sanciones por faltas injustificadas</p> <p>*No aplica sanciones</p> <p>*No aplica Negociaciones con sindicato o colectivas</p>	<p>*Relaciones por factores retributivos y psicológicos.</p> <p>*Negociaciones para servicios sociales.</p> <p>*Negociaciones para condiciones generales de trabajo, permisos.</p>	<p>*Para la satisfacción de necesidades del personal.</p> <p>*Sanciones establecidas en reglamento</p> <p>*Negociaciones para prestaciones y servicios sociales. (vales de despensa, aguinaldo, primas vacacionales, beneficios por Bodas, servicios funerarios)</p> <p>*Negociaciones para sueldos.</p> <p>*Negociaciones por formalidad para evitar huelgas</p> <p>*Logros sindicales</p>	<p>*Relaciones para cumplimiento de objetivos con bases a la estrategia del negocio.</p> <p>*Negociaciones colectivas para cumplimiento de objetivos estratégicos del negocio.</p> <p>*Mejora de prestaciones y servicios al personal</p> <p>*Negociaciones para condiciones generales de trabajo, permisos</p>	<p>*Relaciones para el desarrollo de competencias en el trabajo y para el trabajo</p> <p>*Negociaciones colectivas hacia el desarrollo de competencias individuales y organizacionales,</p> <p>*mejora de prestaciones y servicios al personal</p> <p>*Incremento de sueldos.</p>	<p>*Relaciones para la adopción de mejores prácticas de RH para retener y motivar el conocimiento del os trabajadores.</p> <p>*Negociaciones para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.</p> <p>*Mejora de prestaciones y servicios al personal</p> <p>*Incremento de sueldos</p>
<p>17.13.Procedimiento de quejas</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Sólo atención de quejas esporádicas por el Ejecutivo de RH, o el dueño del negocio, o el gerente, o el Contador General</p> <p>*Regulares quejas a través de reporte.</p>	<p>*Persona específica y procedimiento para quejas, sugerencias y métodos y técnicas de solución.</p> <p>*Soluciones en relación al servicio médico, comedores, nóminas, ambiente laboral,</p>	<p>*Area específica de atención al personal para la solución de quejas y sugerencias, con seguimiento</p>
<p>17.14.Higiene y seguridad industrial</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p> <p>¿Certificaciones de Higiene y seguridad?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p> <p>*Por establecerse</p>	<p>*Comisiones mixtas de seguridad e higiene</p>	<p>*Medidas preventivas y correctivas.</p> <p>*Comisiones mixtas de seguridad e higiene.</p> <p>*Cumplimiento de Normas Mexicanas</p> <p>*Medidas de seguridad del personal</p>	<p>*Medidas preventivas y correctivas.</p> <p>*Comisiones mixtas de seguridad e higiene.</p> <p>*Cumplimiento de Normas Mexicanas. Adopción de normas por México.</p> <p>*Cumplimiento de Normas de seguridad Internacionales.</p> <p>*ISO9002, ISO 14000</p>	<p>*Medidas preventivas y correctivas.</p> <p>*Comisiones mixtas de seguridad e higiene.</p> <p>*Cumplimiento de Normas Mexicanas.</p> <p>*Cumplimiento de Normas de seguridad Internacionales.</p> <p>*ISO9002, * ISO 14000</p>

<p>17.15.Evaluación del desempeño</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Para qué aplica? ¿Métodos que aplica? ¿Técnicas que aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica *Por observación del trabajo realizado</p>	<p>*Evaluación para detectar necesidades de capacitación., ascensos, promociones, sueldos *Para renovar el contrato. * Actualización de expedientes de personal. *Para el desarrollo de habilidades *Para conocer su producción y ventas *Prueba física * Método de comparación del personal. * Métodos visuales de operación de equipo. *Entrevista de calificación de méritos * Pláticas</p>	<p>*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos. *Para conocer el desarrollo del personal *Métodos de escalas, *Propio sistema de evaluación. *Evaluación de actitudes. *Evaluación por objetivos *Técnica de evaluación por resultados. *Entrevista de calificación de méritos. *Grupos de calidad o círculos de calidad. *Rendimiento de su proyecto *Evaluación de especificación en el puesto.</p>	<p>*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos reorganizar la empresa, incrementar salarios. *Eleva la productividad *Métodos de escalas, *Propio sistema de evaluación. *Técnica de evaluación por resultados. *Entrevista de calificación de méritos. *Manual de evaluación</p>	<p>*Evaluación para detectar necesidades de capacitación, ascensos, promociones, transferencias, premios y estímulos, analizar y describir puestos, planear recursos humanos, reorganizar la empresa, incrementar salarios, bonos de productividad. *Métodos de escalas, *Propio sistema de evaluación *Autoevaluación *Consenso común *Técnica de evaluación por resultados. *Entrevista de calificación de méritos. *Manual de evaluación</p>
<p>17.16.Planeación de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Aplica? ¿Qué aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica *Planeación verbal en una reunión de análisis de la empresa *Informalmente, sólo para reposición del personal. *Programación de vacaciones.</p>	<p>*Objetivos del negocio U organismo. *Organización *Pronósticos generales y/o por temporada *Auditoría de RH anual y seguimiento mensual</p>	<p>*Aplica la planeación de RH y con base a los objetivos del negocio y del Departamento de RH, valores de la empresa. *Pronóstico de RH, interno /Ext *Pronóstico de ventas *Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización.</p>	<p>*Aplica la planeación de RH aplicada a la atracción de candidatos competentes y/ o certificados en alguna competencia o profesión.</p>	<p>*Aplica la planeación de RH aplicada a la adquisición, mantenimiento y transferencia del conocimiento del Talento humano.</p>

<p>17.17.Planeación estratégica de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Visión, misión, propósitos y objetivos del negocio u organismo y del Departamento de RH, *Valores de la empresa. *Análisis interno / externo (FODA) *Pronóstico de RH, mercado de trabajo en México. *Presupuestos y necesidades de personal de toda la organización *Revisión semanal con dirección</p>	<p>* La planeación estratégica aplicada a la atracción de candidatos competentes y certificados multicompetentes.</p>	<p>* La planeación estratégica aplicada a la adquisición, de talento humano con conocimientos documentados.</p>
<p>17.18.Registros y controles administrativos</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*Asistencia de personal por relación *Checan personalmente en un libro o cuaderno, la hora de entrada.</p>	<p>*Asistencia de personal con tarjeta de control *Expedientes de personal *Clasificación de expedientes en activos y baja o inactivos.; por departamentos, sindicalizado y no sindicalizado. Orden alfabético de expedientes. *Supervisión continua durante los cursos.</p>	<p>*Asistencia de personal con tarjeta de control y/ o relación *Expedientes de personal. *Clasificación de expedientes en orden alfabético, por agencia, por división y por región. *Inventario de RH / hoja de personal. *Tiempo extra</p>	<p>*Asistencia de personal automatizada y / o tarjeta de control. *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y ausentismo. *Indemnizaciones *Tiempo extra. *Pases de salida o justificantes *Premios y castigos. *Contratación y modificaciones salariales. *Compensación por la regularidad de trabajo</p>	<p>*Asistencia de personal automatizada. *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y ausentismo, automatizados *Indemnizaciones *Tiempo extra</p>	<p>*Asistencia de personal digitalizada (huella) (Palma de la mano) *Expedientes de personal y manejo de incidencias automatizados *Inventario de RH *Archivo de RH *Índices de rotación y ausentismo (semanal y/o quincenal) automatizados. *Indemnizaciones *Tiempo extra</p>

<p>17.19. Controles estratégicos</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Qué aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Entrevistas de selección de personal. *Desarrollo de personal *Desempeño del personal *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera *Proyección de sueldos. *Higiene y seguridad *Control de manuales</p>	<p>*Clima organizacional *Entrevistas de selección de personal por competencias *Desarrollo de personal por competencias. *Desempeño del personal por competencias *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera por competencias. *Proyección de sueldos por competencias. *Higiene y seguridad</p>	<p>*Clima organizacional *Comunicaciones *Entrevistas de selección de personal, por adquisición y transferencia del conocimiento. *Desarrollo de personal, *Desempeño del personal, por adquisición y transferencia del conocimiento. *Análisis de puestos *Renovación y negociación de contratos de trabajo. *Plan de vida y carrera *Proyección de sueldos. *Higiene y seguridad</p>
<p>17.20. Índices de rotación y ausentismo</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿A quién aplica? Usos</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica * No hay rotación. * Poco ausentismo</p> <p>*Cumplimiento de solicitud del INEGI</p>	<p>*Aplica a empleados de producción y/o servicios. *Mucha rotación</p>	<p>*Aplica a empleados de producción y/ o servicios y Mandos medios.</p>	<p>*Aplica a toda la empresa *Índices de permanencia en %</p>	<p>*Aplica a toda la empresa.</p>
<p>17.21. Gráficas y estadísticas.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>Tipos Usos</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Hojas de verificación. *Gráficas de accidentes en cuanto a seguridad *Escala de sueldos.</p>	<p>*Hojas de verificación *Utiliza gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Gráficas de barras *Gráficas de líneas de ventas por empleado</p> <p>*Uso como resultados de la empresa.</p>	<p>*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Gráficas de barras</p>	<p>*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Diagramas de Pescado *Gráficas de barras</p>	<p>*Hojas de verificación *Histogramas *Gráfica de Gantt *Gráficas de pastel *Diagramas de Pareto *Diagramas de Pescado *Campana de Gauss * Diagramas de Pert *Gráficas de barras</p>

<p>17.22.Motivación y comunicación del personal</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>Tipos Motivación Tipos de Comunicación</p>	<p>*Castigos. O sanciones verbales *Sanciones por puntualidad *Comunicación vertical descendente *No aplica.</p>	<p>*Motivación verbal con recompensas, bonificaciones económica, *Comisiones por ventas *y castigos o sanciones escritas *Motivación en juntas o reuniones. *Trabajo en su casa *Comunicación Vertical descendente / Ascendente.</p>	<p>*Motivación con base en la satisfacción de necesidades del personal. *Uso de la psicología para escuchar los problemas del personal. *Cursos *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal *Comunicación informal.</p>	<p>*Motivación con base en la percepción del Gerente del desempeño de los empleados. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal. *Comunicación informal</p>	<p>*Motivación con base en las necesidades de logro, poder y afiliación de los empleados, así como de sus necesidades individuales. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal y total *Comunicación informal</p>	<p>*Motivación con base en la situación, las necesidades de logro, poder y afiliación. *Comunicación formal vertical descendente / ascendente, horizontal, diagonal y total *Comunicación informal</p>
<p>17.23.Auditoría de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>Tipos ¿Quién la aplica? Periodicidad</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Fiscal *Laboral Auditores internos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Contable *Servicios Auditores Internos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Administrativa *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos Anual</p>	<p>*Fiscal *Laboral *Operacional *Administrativa *Social *Contable *Servicios Auditores Internos / Externos</p>
<p>17.24.Computadora como herramienta de control</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 10px 0;"></div> <p>¿Software que aplica? Usos</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack *Programa que le elaboraron a la empresa. *Teos *Compaq *Autocad para diseños.</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack *Foxpro *Macro – Pro * Controles estadísticos *Registros *Minidiseño de tarjetas para checar *Credenciales *Presupuesto</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo *Software Solomon (Contabilidad) *Citrix (Nómina) *Microsift (facturación, inventario, compras. *Accionar de la empresa, personal de ventas, por ruta, por producción.</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo</p>	<p>*Uso de software del Office Word, Excel, Power Point, SUA, Nomipack * Foxpro, *Software elaborado por la empresa u organismo</p>

<p>17. 25. Admón. Internacional de RH</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Aplica?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Prácticas de ARH, enfocada al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas.</p>	<p>Prácticas de ARH, enfocado al desarrollo de Competencias globales de RH.</p>	<p>*Prácticas de ARH enfocadas a la adquisición, desarrollo y transferencia del conocimiento del personal</p>
<p>17.26. Ética</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Aplica? ¿Tipos de principios y valores?</p>	<p>*Valores personales: honestidad. Responsabilidad</p> <p>*No aplica</p>	<p>*Principios y valores personales: responsabilidad, honestidad, justicia</p>	<p>*Principios y valores personales y de la organización: honestidad, responsabilidad, justicia, imparcialidad, actitud de servicio.</p>	<p>*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, justicia, lealtad, discreción, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio y de la organización: calidad, productividad, creatividad, para desarrollo de proyectos.</p> <p>*Conocimiento y aplicación del Código de ética de L.A.</p>	<p>*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, justicia, lealtad, discreción, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio, honradez, y de la organización: calidad, productividad, creatividad.</p> <p>*Conocimiento y aplicación del Código de ética de L.A.</p>	<p>*Principios y valores personales: honestidad, responsabilidad, lealtad, originalidad, imparcialidad, actitud de servicio, espíritu de búsqueda y de la organización: calidad, productividad, creatividad.</p> <p>*Conocimiento y aplicación y respeto del Código de ética de L.A.</p>
<p>17.27. Responsabilidad Social.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px 0;"></div> <p>¿Aplica? ¿Certificaciones?</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*No aplica</p>	<p>*Discrecional generosidad entre sectores menos favorecidos de la sociedad. *Sirven a la sociedad mientras obedezcan las leyes. *Con apoyo de la dirección.</p>	<p>*Cumplimiento de los principios y compromisos como empresa internos y externos. *Cumplimiento de leyes del país y cumplen con las expectativas del público. *Apoyo al CRIT (Centro de rehabilitación infantil Teletón) *Programa de limpieza externa</p>	<p>*Contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirven. *Previenen las expectativas del público. *Colaboran con programas de renovación urbana, social, contra la contaminación. *Futbolito, apoyo al deporte *Apoyo a la salud – campañas contra drogas. *ISO 14000</p>	<p>*Contribuyen al desarrollo integral de la sociedad a la que sirven. Y a las expectativas de sus empleados. *Crean nuevas expectativas del público, estableciendo y obteniendo normas idealistas de responsabilidad social.</p>

<p>17.28. Programa de Calidad</p> <div data-bbox="119 338 326 425" style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div> <p>¿Aplica? ¿Para qué aplica? ¿Tipos de certificación?</p>	No aplica	No aplica	No aplica
---	-----------	-----------	-----------

<p>*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva del negocio</p> <p>*Programa Six Sigma,</p> <p>*Seguridad y medio ambiente (Evaluación diaria)</p> <p>*Calidad interna en Producción.</p> <p>*Filosofía de hacerlo bien.</p> <p>*Normas de calidad evaluadas por laboratorios externos</p> <p>*Controles de calidad.</p> <p>*Desde la compra hasta el producto final.</p>	<p>*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo de competencias del personal</p> <p>*Beneficios al personal</p> <p>*Seguridad y medio ambiente de cada departamento. (mensual)</p> <p>*Manual y política de Calidad</p>	<p>*Desarrolla programa de calidad para la mejora competitiva y desarrollo del conocimiento del personal.</p> <p>*Manual y política de Calidad.</p> <p>*Norma internacional de sanidad – grado alimenticio para elevar la calidad del producto y optimizar el mercado</p> <p>*Certificado de calidad producción y alimentos 9002.</p>
---	--	---

VITA

Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez

Calle Corregidora No. 210, Fracc. Morelos I,
C.P. 20298, Aguascalientes, Ags. Teléfono / Fax 01449 9772917
E-mail: marcarmen_irc@yahoo.es, mcliquidano@yahoo.com.mx

**Generales**

Padres: Jesús Liquidano Ramírez y Otilia Rodríguez Avilés.

Nacionalidad: Mexicana

Fecha de Nacimiento: 22 de junio de 1958

Estado Civil: Casada

Esposo: C.P. Ricardo Aguilar Mercado **Hijas:** Susana Aguilar Liquidano y Erika Aguilar Liquidano

CURP: LIRC580622MGRQDR11 **RFC:** LIRC580622SF2

Escolaridad

Licenciatura: Licenciatura en archivonomía egresada de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía. Titulada en febrero de 1986

Maestría: Maestría en administración egresada de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Titulada en abril de 1995.

Doctorado: Pasante del Doctorado Interinstitucional en Administración, 3ª Generación 2002-2004, egresada de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en Diciembre de 2004.

Experiencia docente

I.T. de la Costa Grande en nivel Licenciatura de 1988 a 1996.

I.T. de Acapulco en nivel Licenciatura de 1996 a 1998.

I.T. de Aguascalientes en nivel Licenciatura de 1999 a la fecha y en nivel Maestría de 2004 a la fecha

Experiencia en investigación

Proyecto "Planeación y organización de RH en empresas de Acapulco y Zihuatanejo" 1998. Directora

Proyecto "Prácticas y beneficios de la gestión por competencias de recursos humanos, su relación con el perfil del administrador de RH y el desempeño organizacional" 2005 a la fecha. Directora

Tesis dirigidas

"El impacto del contexto organizacional en el perfil del administrador de RH: estudio comparativo en empresas de Aguascalientes" Diciembre de 2005.

"El impacto del contexto organizacional en el perfil del administrador de RH en empresas de servicios de Aguascalientes" Diciembre de 2005.

Participaciones en eventos científicos

Ponente Décimo Primer Simposio de Investigación y Desarrollo Tecnológico Aguascalientes 2004. Sept. 2004

Ponente IX Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas. Mayo 2005

Publicaciones

Libro "Recursos Humanos: un enfoque de planeación y control" IT de Acapulco y CHIDET, 1999.

Premios, distinciones y reconocimientos

Reconocimiento y felicitación por haber sido la mejor alumna del programa de Doctorado Interinstitucional en Administración durante el periodo Jul 2003 – Jun 2004. UASLP – 3ª Generación

Cargos académicos o administrativos desempeñados en la Institución

Presidenta del Consejo de Posgrado en la Maestría en Ciencias en Administración del Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Sept. 2005 a la fecha.

Miembro de número de ACAA a partir de mayo 2005

San Luis Potosí - Enero 2006