

## **Evaluación de la influencia de las políticas de recursos humanos en el desempeño de las empresas de la industria química afiliadas a CANACINTRA-Puebla**

DRA. PILAR DE LA LUZ RODRÍGUEZ MATAMOROS<sup>1</sup>

DRA. MARÍA JOSEFINA RIVERO-VILLAR\*

### **Resumen**

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

**Palabras clave:** Políticas recursos humanos, desempeño organizacional.

### **Abstract**

The policies used to manage human resources, is a determining factor of organizational performance, because those resources are nowadays considered as strategic in the dynamic and complex environment, where firms operate. The aim of this non-experimental, quantitative, cross-sectional and co-relational research is to evaluate the impact of human resources system over the performance of the organization in the chemical industry firms affiliated to CANACINTRA Puebla, concluding that the integration between the policies are what allow retaining, keeping and developing human resources, with the aim of keeping the firm competitive in the market.

**Keywords:** Policies human resources, organizational performance.

---

<sup>1</sup>\* Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

## **1. Introducción**

Las empresas se desarrollan en un entorno competitivo que les ofrece los mismos factores de éxito en el sector económico al cual pertenecen (Wernerfelt, 1984), sin embargo, éstas son heterogéneas ya que poseen una diferente dotación de recursos, pero cuando logra mantener esa diferencia a lo largo del tiempo, obtendrán una ventaja competitiva sostenible que se traduce en beneficios a largo plazo (Barney, 1991).

La teoría de los recursos y capacidades además de explicar los distintos resultados obtenidos, se centra en la idea de explotar las oportunidades que se encuentran latentes en sus recursos (Winter, 1995), ya que de acuerdo con Navas y Guerras (2002), la ventaja sostenida será el resultado de la acción estratégica sobre su entorno interno.

Esta teoría proporciona el fundamento para considerar al humano como el principal recurso estratégico (Kamoche, 1996) por ser valioso, ya que proporciona a la empresa la capacidad para responder a las amenazas del entorno (Steffy y Maurer, 1988) a la vez que mejora su eficiencia y eficacia; raro, debido a los específicos niveles de capacidad requeridos por las diferentes actividades productivas (Wright, McMahan y McWilliams, 1994); no imitable, como consecuencia de los valores que le caracterizan y cuya obtención se dificulta por quien no los posee (Schneider y Bowen, 1992) y no tener sustitutos directos, dado que los sucedáneos no cumplen con la misma eficiencia la función encomendada (Dierickx y Cool, 1989).

De esta forma, los beneficios deseados son resultado de las relaciones de empleo (Pfeffer, 1994) y de la integración de políticas de recursos humanos enfocadas a crear y mantener el capital humano que distinga a una empresa de sus competidores (De Saá, 1998).

La empresa tiene que analizar las políticas de recursos humanos que utiliza para seleccionar, evaluar, promocionar y compensar a ese recurso (Tichy, Fombrum y Devanna, 1982) e implementar estrategias que le permitan mejorar su desempeño.

## **2. Objetivo general**

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

### **3. Marco teórico**

Una ventaja competitiva sólida exige que sea duradera y defendible (Camisón, Bou y Roca, 2000) y sólo puede lograrse cuando está basada en recursos con ciertos atributos, sobresaliendo entre ellos el humano. Por ello, De Saá y García (2002), señalan que los beneficios que éste puede generar dependen de las políticas que cada empresa implementa para su gestión.

Bajo esta perspectiva, las políticas de recursos humanos implementadas por la empresa cobran importancia por su influencia directa en el desempeño organizacional (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996, Huselid, 1995).

Así mismo esas políticas deben mantener el equilibrio de las relaciones funcionales de la estructura organizacional (Orozco y Salazar, 2010) con la finalidad de satisfacer los intereses de su personal y lograr los beneficios necesarios para mantenerse en el mercado.

Igualmente son guías de acción que dirigen las funciones hacia el logro de los objetivos deseados y a la resolución de situaciones problemáticas. Constituyen un marco de referencia y una herramienta de gestión que facilita los procesos de comunicación y toma de decisiones (Toledo y Aguilar, 2009).

Su elección depende de la estructura, filosofía, cultura y necesidades de la empresa. Declaran las condiciones que enmarcan la relación laboral conforme a los valores sustentados por la organización y fomentan esquemas de conducta que orientan el desempeño en las operaciones y actividades tanto administrativas como productivas (Orozco y Salazar, 2010).

Sus objetivos se centran en definir los lineamientos generales para la obtención, mantenimiento y desarrollo del recurso humano; profesionalizar sus funciones, erigirse como fuente de consulta que oriente la administración del personal, identificar los factores de insatisfacción, generar espacios de crecimiento y mejorar la calidad de vida laboral.

Para contribuir al logro de los objetivos, las políticas se deben interrelacionar y ser interdependientes, de tal manera que cualquier cambio en alguna de ellas, retroalimente a las demás ajustando las actividades que se desarrollan en la gestión del personal. Es condición indispensable

que se expresen de manera clara, que sean accesibles y realistas para los miembros de la organización y que estén diseñadas de acuerdo a la naturaleza, la disponibilidad de recursos y los objetivos de la empresa (Toledo y Aguilar, 2009).

En este sentido, todos los integrantes de la organización serán responsables por el total cumplimiento de las políticas para asegurar la conformación de relaciones estables entre los diferentes departamentos con la finalidad de que cada uno proporcione los recursos necesarios para la lograr la eficiencia de la actividad productiva.

Por tanto, la combinación única de recursos, la gestión de capacidades y las características competitivas del entorno en el que la empresa realiza su actividad, determinan la obtención de beneficios (Grant, 1996). Bajo esta perspectiva, el desempeño es la capacidad que demuestra la empresa para acceder a ellos y usarlos de manera óptima (Yuchtman y Seashore, 1967).

El desempeño organizacional es considerado como un concepto complejo de naturaleza multidimensional que resulta problemático medir por la falta de claridad en la definición de los indicadores que determinan su campo de dominio (Slater y Olson, 2000).

Tradicionalmente el desempeño se ha relacionado con aspectos financieros enfocados a maximizar las utilidades de los accionistas (Camisón y Cruz, 2008). Esta postura ha sido criticada ya que el desempeño al ser un constructo complejo no puede ser medido a través de una sola dimensión (Chang, 2003) obtenida de datos históricos que impiden planear inversiones a largo plazo.

Actualmente se han propuesto dos tendencias que los clasifican en medidas cuantitativas tales como el ROA y el ROE así como el crecimiento de las ventas (Baumol, 1959), la tasa de crecimiento (Marris, 1964) y la productividad (Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004).

La otra tendencia considera la medición de las características cualitativas, empleando para ello las preferencias directivas (Williamson, 1964), la cuota de mercado (Tan y Peng, 2003; Luo y Park, 2001) y la valoración que los directivos expresan acerca de la satisfacción e importancia que le otorgan a los resultados obtenidos (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003).

En cuanto a las investigaciones empíricas realizadas a partir de los años noventa que han estudiado la relación entre las políticas de recursos humanos y el desempeño organizacional (Tabla 1), es notoria la ausencia de estudios recientes de este tipo en empresas mexicanas.

**Tabla 1. Principales aportaciones de la investigación empírica universalista**

Gerhart y Milkovich (1990)	Investigaron la influencia que tienen la remuneración variable y los salarios sobre la rentabilidad
Lawler (1992)	Propuso que la implementación de la política de inducción otorga a los nuevos empleados conocimientos, capacidades y habilidades que son básicas para lograr una productividad a largo plazo
Tersptra y Rozell (1993)	Identificaron cinco mejores prácticas de contratación y constataron que existe una relación positiva entre éstas y los resultados organizativos
Wright, McMahan y McWilliams (1994)	Propusieron que las compensaciones extraordinarias y las oportunidades de promoción pueden atraer, seleccionar y mantener una plantilla de recursos humanos cualificada
McDuffie (1995)	Señaló la importancia que tiene la actividad de formación para mejorar el rendimiento de la empresa
Delaney y Huselid (1996)	Investigaron que el reclutamiento interno, rigurosidad en la selección, y la inversión en formación inciden en el desempeño
Delery y Doty (1996)	Investigaron que el reclutamiento interno y la valoración de resultados incrementan la rentabilidad
Harel y Tzafir (1999)	Estudieron el impacto de la formación del empleado en el desempeño organizativo
Whitfield (2000)	Investigó la manera en que la práctica de formación incide en el desempeño
Ordiz (2002)	Estudió que las políticas de selección, formación y retribución generan ventajas competitivas que influyen en los resultados
Aragón, Barba y Sanz (2003)	Encontraron que la formación del personal influye de manera positiva en los resultados de la organización
McGahan y Porter (2003)	Estudieron que la formación y selección de personal generan capital humano que conduce a beneficios organizacionales extraordinarios
Calzarrosa y Gelnbe (2004)	Propusieron que la selección y formación suponen la obtención de resultados superiores
Goval y Welch (2004)	Estudieron que la formación, retribución y selección de personal influyen de manera positiva sobre los rendimientos de la empresa
Kruse, Freeman, Blasi, Buchele y Sharf (2004)	Estudieron que la formación, incentivos y cultura corporativa contribuyen a la obtención de mejores resultados

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Modelo de estudio e hipótesis

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

Las políticas son guías de acción que reglamentan las funciones que permiten obtener, mantener y desarrollar al recurso humano (Toledo y Aguilar, 2009). Para su estudio se han considerado al reclutamiento, selección, contratación e inducción como políticas de ingreso, y a la evaluación, remuneración, seguridad y capacitación, como las de desarrollo.

Por otro lado, el desempeño organizacional es la habilidad que demuestra la empresa para optimizar los recursos y capacidades escasos que utiliza para desarrollar su actividad productiva (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montealván, 2002).

Como es un concepto complejo y multidisciplinar se han seleccionado variables subjetivas para su medición, al ser consideradas como buenos indicadores de resultados cuando no es posible acceder a datos objetivos, y están relacionadas con la importancia y satisfacción de los resultados (Camisón y Cruz, 2008).

**Figura 1. Modelo propuesto**



### 5. Diseño de la investigación

La investigación cuantitativa, no experimental, correlacional y transversal está enfocada a evaluar la relación de las políticas de recursos humanos con el desempeño organizacional.

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

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

<b>Empresa</b>	<b>Giro</b>	<b>Ubicación en el Estado de Puebla</b>
Abychem S.A. de C.V.	Consignación de productos químicos	Ciudad de Puebla
Agroquímica S.A. de C.V.	Fabricante de fórmulas minerales para ganadería y agricultura	Cuatlaningo, Puebla
Alen del Norte S.A. de C.V.	Productos de limpiadores y aromatizantes	Ciudad de Puebla
Arco Química Industrial	Fábrica de químicos	Ciudad de Puebla
Calidra de Ote S.A. de C.V.	Fábrica de cal	Acajete. Puebla
Chemsol S.A. de C.V.	Desarrollo de auxiliares químicos	Ciudad de Puebla
Ciba S.A. de C.V.	Productos diversos de PVC	Ciudad de Puebla
Comercial Química Poblana S.A. de C.V.	Análisis de agua purificada residual y alimentos, productos químicos	Ciudad de Puebla
Ekoten S.A. de C.V.	Productos químicos para la industria textil, de limpieza, jabones y artículos de perfumería	Ciudad de Puebla
Laboratorios Marfen S.A. de C.V.	Suplementos alimenticios	San Andrés Cholula, Puebla
Laboratorio Médico Linfolab S.A. de C.V.	Análisis clínicos	Ciudad de Puebla
Laboratorio Reivillo	Laboratorio de medicamentos	Ciudad de Puebla
Lorrey S.A. de C.V.	Fabricación de productos para la industria textil	Coronango, Puebla
Melipol S.A. de C.V.	Comercializadora de energía móvil	Ciudad de Puebla
Metaloides	Industria acerera	Ciudad de Puebla
Pfizer Consumer Health Care de México	Preparaciones farmacéuticas	Ciudad de Puebla
Proquimes S.A. de C.V.	Productos químicos	Ciudad de Puebla
Prosid de México S.A. de C.V.	Productos siderúrgicos	Cuatlaningo, Puebla
Pyrsa de Puebla S.A. de C.V.	Productos químicos	Ciudad de Puebla
Química Dequitex	Fibras químicas	Ciudad de Puebla
Sud Chemie de México	Especialidades químicas	San Pablo Xochimehuacan, Puebla
Grupo Pochteca	Materias primas y papel industrial	Ciudad de Puebla
Oxiquímica S.A. de C.V.	Productos químicos	San Martín Texmelucán, Puebla
Química Atsa S.A. de C.V.	Vidrios planos y de envases, cartoncillos, pega azulejos, alimentos balanceados y fosfatos	Ciudad de Puebla

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

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó con el paquete estadístico STATS™ de acuerdo con los siguientes parámetros:

Nivel deseado de confianza	95%
Error máximo aceptable	5%
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Población	24

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

El instrumento para la recolección de datos está conformado por 41 ítems agrupados en dos dimensiones, una corresponde a las políticas de recursos humanos y otra referida al desempeño organizacional; todos ellos están medidos en una escala Likert 5, donde la posición uno corresponde a *muy en desacuerdo* y la cinco a *muy de acuerdo*.

Para la prueba piloto, el cuestionario se aplicó a los directivos de treinta empresas que no pertenecen a la población seleccionada pero con características similares a ella. Esto permitió afirmar que el instrumento es confiable porque el Alfa de Cronbach global es mayor al de las otras dimensiones (Tabla 3) y además es válido porque de acuerdo a Vila, Küster y Aldás (2000), todas las correlaciones son significativas y menores al Alfa de Cronbach de la correspondiente dimensión (Tabla 4).

Tabla 3 Cálculo de la confiabilidad

Global	.989
Políticas de recursos humanos	.946
Políticas de ingreso	.969
Políticas de desarrollo	.898
Desempeño organizacional	.855

Tabla 4 Cálculo de la validez

		Políticas	Desempeño
Políticas	Correlación de Pearson	.887( $\alpha$ )	
Desempeño	Correlación de Pearson	.815**	.941( $\alpha$ )

## 6. Hipótesis

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



**Hipótesis 2:** Las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.

**Hipótesis 3:** Las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.

**Hipótesis 4:** Las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción tienen una relación positiva con las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación.

## 7. Resultados

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

CÓDIGO	POLÍTICAS
Políticas	Políticas de recursos humanos
Ingreso	Políticas de ingreso
Reclutamiento	Políticas de reclutamiento
Selección	Políticas de selección
Contratación	Políticas de contratación
Inducción	Políticas de inducción
Desarrollo	Políticas de desarrollo
Evaluación	Políticas de evaluación
Remuneración	Políticas de remuneración
Seguridad	Políticas de seguridad
Capacitación	Políticas de capacitación
Desempeño	Desempeño organizacional

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

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

El resultado obtenido de la regresión lineal considerando el desempeño como variable dependiente y a las prácticas como independientes, fue que éstas explican el 41.2% de la varianza del desempeño (Tabla 5). **La hipótesis se acepta.**

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

	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Corregida
Prácticas	0.672	0.451	0.412

**Prueba para la Hipótesis 2:** *Las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

En este caso, se aplicó la regresión valorando la influencia de las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la varianza del desempeño (Tabla 6). En este sentido se encontró que solamente las políticas de contratación e inducción explican el 16.1%, y el 72.0% de la varianza del desempeño respectivamente. **La hipótesis se rechaza.**

Tabla 6. Regresión lineal entre cada política de reclutamiento, selección, contratación e inducción y el desempeño organizacional

	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
Reclutamiento	0.219	0.048	-0.20
Selección	0.223	0.050	-0.18
Contratación	0.466	0.217	0.161
Inducción	0.859	0.738	0.720

**Prueba para la Hipótesis 3:** *Las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

Al valorar la influencia de las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación a través de la aplicación de la regresión (Tabla 7), se encontró que explican el 52.2%, 33.3%, 3.1% y 31.1% de la varianza del desempeño respectivamente. **La hipótesis se acepta.**

Tabla 7. Regresión lineal entre cada política de reclutamiento, selección, contratación e inducción y el desempeño organizacional

	B	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> corregida
Evaluación	0.744	0.554	0.522
Remuneración	0.614	0.377	0.333
Seguridad	0.309	0.095	0.031
Capacitación	0.598	0.357	0.311

**Prueba para la Hipótesis 4:** *Las políticas reclutamiento, selección, contratación e inducción tienen una relación positiva con las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación.*

Para esta hipótesis se obtuvo la matriz de correlación (Tabla 8). A partir de ella se observa que las políticas de selección, contratación, evaluación y la capacitación tienen una relación positiva con el reclutamiento.

Así mismo, la remuneración tiene relación positiva con la selección; la evaluación y la capacitación con la contratación; la evaluación y la remuneración con la inducción; la remuneración y la capacitación tienen relación positiva con la evaluación y la capacitación tiene relación positiva con la seguridad. **La hipótesis se rechaza.**

Tabla 8. Matriz de correlaciones

	Reclutamiento	Selección	Contratación	Inducción	Evaluación	Remuneración	Seguridad	Capacitación
Reclutamiento	1							
Selección	.593	1						
Contratación	.620	.361	1					
Inducción	.137	.121	.341	1				
Evaluación	.567	.352	.734	.750	1			
Remuneración	.362	.557	.409	.515	.665	1		
Seguridad	.243	.086	.339	-.076	.318	.371	1	
Capacitación	.588	.403	.729	.294	.666	.407	.631	1

## 8. Discusiones

El resultado obtenido está en la línea de pensamiento plasmada en la literatura del tema por Becker y Huselid (1998), Guthrie (2001), Huselid (1995), De Saá (1998), Wriqth y McMahan (1992) y Orozco y Salazar (2010) quienes consideran que la empresa requiere integrar políticas de recursos humanos que mantengan el equilibrio de las relaciones funcionales de su estructura con la finalidad de satisfacer los intereses de su personal y lograr beneficios.

Su orientación administrativa impide que los empleados desempeñen funciones fuera de su descripción de puesto que obstaculicen el logro de los objetivos propuestos. Además les

proporcionan los elementos necesarios para tomar decisiones acertadas en la solución de problemas cotidianos y acciones que fomenten su autonomía y responsabilidad (Chiavenato, 1994).

La Hipótesis 1 fue aceptada debido a que las políticas, tomadas en su conjunto, explican la varianza del desempeño en un 41.2%. Esto indica que además de estar orientadas a satisfacer los intereses del personal, se logra un efecto de sinérgico en el desempeño, de tal manera que la empresa pueda mantenerse en el mercado.

Además, es común que las empresas cuenten con un departamento de recursos humanos que se encarga de implementar, vigilar el cumplimiento y actualizar las políticas que han sido seleccionadas en función de su estructura, filosofía, cultura y necesidades. De esta forma se favorece el desarrollo de competencias específicas que contribuyen al desempeño organizacional, al combinar los recursos y las capacidades, definir actividades, fomentar el compromiso, desarrollar y satisfacer las necesidades tanto profesionales como personales del recurso humano además de facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones (Toledo y Aguilar, 2009).

El rechazo de la Hipótesis 2 se debe a que las organizaciones no cuentan con políticas de reclutamiento que busquen el equilibrio entre la promoción del personal interno y el reclutamiento externo (Barber, Wesson, Roberson y Taylor, 1999). Existen organizaciones que sólo promueven a su personal interno, evitando el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas; otras reclutan personal externo sin tomar en cuenta el desarrollo obtenido por los recursos internos.

Así mismo, las políticas de selección se ven limitadas por las de remuneración, ya que los reclutadores tienen un grado mínimo de discrecionalidad para ofrecer una buena posición. Por tanto, es difícil seleccionar una persona capacitada y experta debido a que el ingreso programado no es proporcional a estas características, lo cual impide obtener en el mediano plazo los resultados esperados (Chiavenato, 1994).

La aceptación de la Hipótesis 3, en la que se demuestra la relación positiva que existe entre las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación con el desempeño tiene su explicación en el interés que tiene la empresa por potenciar a su recurso humano, por lo que invierte en ellos a través de programas de capacitación con la finalidad de generar cualidades específicas para el mejor desarrollo de su actividad productiva, disminuir la movilidad y mantenerlos imperfectamente imitables (Barney, 1991).

De igual forma, la evaluación de resultados se constituye en una política que se orienta a comunicar la forma en que se desarrolla el trabajo, elaborar planes de mejora, reajustar remuneraciones, rotación y promoción, detectar necesidades de capacitación e influir en el desempeño de las tareas propias de su actividad empresarial.

Así mismo, las políticas de seguridad contribuyen a los resultados de la organización porque promueven el desarrollo de actividades libres de riesgo, fomentan la calidad en el entorno interno y proporcionan el bienestar físico, social y mental de los trabajadores.

En relación a las políticas de remuneración, su contribución al desempeño se explica por la justa retribución monetaria que se le proporciona a los trabajadores, además del pago oportuno y diligente, en función a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño; en los salarios que existen en el mercado de trabajo y a la posición económica que tenga la empresa.

El rechazo de la Hipótesis 4 se manifiesta por la falta de vinculación entre las políticas de ingreso y de desarrollo, de tal manera que cualquier cambio en alguna de ellas, no afecta el desarrollo de las otras actividades que contribuyen a la gestión del personal.

Algunos aspectos que explican esta situación son la falta de claridad en su concepción y expresión, la dificultad que implica su consulta, la incongruencia que existe con la cultura organizacional y con los objetivos individuales y la falta de recursos que son necesarios para su implementación (Toledo y Aguilar, 2009), aspectos que no satisfacen las expectativas de los integrantes, redundando en los resultados de la empresa.

## **9. Conclusiones**

De acuerdo a lo anteriormente presentado se concluye que las políticas de recursos humanos influyen en el desempeño de la organización cuando son aplicadas de manera conjunta. Esto significa que cuando el reclutamiento, selección, inducción y contratación del nuevo recurso humano cumple con las condiciones de la vacante solicitada, su desempeño permitirá obtener los resultados esperados.

Se concluye que cuando las políticas de reclutamiento, selección, inducción y contratación son aplicadas en forma independiente, debido a diferentes circunstancias, no influyen en el desempeño de la organización. Sin embargo, las políticas de evaluación, remuneración, seguridad y capacitación si presentan una relación positiva con el desempeño aunque se apliquen de forma independiente.

Así mismo, se observó que las políticas que guardan relación entre sí son la selección, contratación, evaluación y capacitación con el reclutamiento; la remuneración con la selección; la evaluación y capacitación con la contratación; la evaluación y la remuneración con la inducción; la remuneración y capacitación con la evaluación y la capacitación con la seguridad, ante esta evidencia se concluye que las políticas no guardan una relación positiva entre ellas.

## REFERENCIAS

- Aragón, A., Barba, M.I. y Sanz, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las Pymes españolas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social (CEF)*, 243, 103-134.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M. y Taylor, M.S. (1999). A tale of two job markets: organizational size and its effects on hiring practice a job search behavior. *Personnel Psychology*, 52, 841-867.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baumol, W.J. (1959). *Business behavior, value and growth*. New York: McMillan.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resource management*. Greenwich: JAI Press.
- Calzarrosa, M. C. y Gelenbe, E. (2004). *Performance tools and applications to networked systems*. Spring. Berlin.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Camisón, C., Bou, J.C. y Roca, V. (2000): “Enfoque de gestión de calidad y desempeño organizativo: el rol contingente de la estructura de propiedad y control y del estilo directivo”.

- Universidad Jaume I, *Unidad de Investigación en Estrategia, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, Documento de Trabajo*, Castellón.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- De Saá, P. (1998). *El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorro españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en recursos*. Tesis de doctorado. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- De Saá, P. y García, J.M. (2002). A resource based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Goval, A. y Welch, I. (2004). "A comprehensive look at the empirical performance of equity premium prediction". *National Bureau of Economic Research*, 12(3), 580-631.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-191.
- Harel, G.H. y Tzafrir, S. (1999). The effects of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of the human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.
- Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R. y Sharf. A. (2004). Motivating employee-owners in firms: human resource policies and company performance". *National Bureau of Economic Research*, 6(2), 170-202.

- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Luo, Y. y Park, S.H. (2001). Strategic alignment and performance of market seeking MNCS in China. *Strategic Management Journal*, 22, 141-155.
- Lusthaus, Ch., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G.P. (2002). *Evaluación organizacional*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Marris, R. (1964). *The economic theory of managerial capitalism*. New York: The Free Press.
- McDuffie, J.P. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- McGahan. A.M. y Porter, M.E. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1) Winter.
- Navas, J. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 12, 247-266.
- Orozco, B. y Salazar, M. (2010). Propuesta de políticas administrativas de recursos humanos para el departamento de enfermería de un hospital tipo III de San Felipe. *Enfermería Global*, 10(18), 1-16.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *Harvard Business School Press*.
- Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S. y Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255-266.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-830.
- Steffy, B. y Maurer, S. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review*, 13, 271-286.
- Tan, J. y Peng, M.W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Tersptra, D. E. y Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.



- Tichy, N., Fombrum, C. y Devanna, M. (1982). Strategic human resource management. *MIT Sloan Management Review*, 23, 47-61.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Toledo, A.I. y Aguilar, O. (2009). *Aspectos generales para la elaboración de un modelo de recursos humanos*. Tesis de licenciatura. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Vila, L.N., Küster, B.I. y Aldás, J. (2000). Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing. En Aldás, J. (Ed.) *Análisis de datos multivariable*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S.G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication. En C.A. Montgomery (eds.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Whitfield, K. (2000). High performance workplaces, training and the distribution of skills. *Industrial Relations*, 39(1), 1-25.
- Williamson, O.E. (1964). *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource- based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Yuchtman, E. y Seaschore, S. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.