



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría**

**Departamento de Ciencias Económico
Administrativas**

Doctorado en Dirección de Organizaciones

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

**Tesis que para obtener el grado doctor en Dirección de
Organizaciones**

Presenta

Pilar de la Luz Rodríguez Matamoros

Puebla, Mex.

2010



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE PUEBLA**

**Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría**

**Departamento de Ciencias Económico
Administrativas**

Doctorado en Dirección de Organizaciones

Se aprueba la Tesis

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

Comité Doctoral

**Dra. María Josefina Rivero Villar
Directora de Tesis**

**Dra. Rocío del Carmen Montiel Rodríguez
Miembro del Comité de Doctorado**

**Dr. Tito Livio de la Torre Hidalgo
Miembro del Comité de Doctorado**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Propósito de la investigación	3
1.3 Objetivo general	4
1.4 Objetivos específicos	4
1.5 Justificación de la investigación	5
1.5.1 Conveniencia	5
1.5.2 Relevancia social	6
1.5.3 Implicación práctica	7
1.5.4 Aportación teórica y utilidad metodológica	7
1.6 Alcances y limitaciones	8
1.7 Organización del estudio	8

CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL

2.1 Los sectores económicos en México	10
2.2 Historia de la industria en México	18
2.2.1 Historia de la industria química en México	23
2.3 Cámara Nacional de la Industria de Transformación	29

CAPÍTULO 3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Dirección estratégica	32
3.2 Teoría del entorno y teoría de recursos y capacidades	33
3.2.1 Teoría del entorno	33
3.2.2 Teoría de recursos y capacidades	34
3.3 Teoría de recursos	37
3.4 Teoría de capacidades	44
3.5 Dirección de recursos humanos	47
3.6 Dirección estratégica de recursos humanos	51

CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO

4.1 Sistema de recursos humanos	57
4.1.1 Políticas de recursos humanos	62
4.1.1.1 Políticas de ingreso	64
4.1.1.2 Políticas de aplicación	69
4.1.1.3 Políticas de mantenimiento	74
4.1.1.4 Políticas de desarrollo	81

4.1.1.5	Políticas de control	83
4.1.2	Prácticas de recursos humanos	86
4.1.2.1	Enfoque contingente	87
4.1.2.2	Enfoque configuracional	89
4.1.2.3	Enfoque universalista	89
4.2	Desempeño organizacional	93
4.2.1	Variables del desempeño organizacional	94
4.2.2	Componentes del desempeño organizacional	96
4.2.2.1	Eficacia	96
4.2.2.2	Eficiencia	98
4.2.2.3	Relevancia	98
4.2.2.4	Viabilidad financiera	99
4.2.3	Modelos para la medición del desempeño	99
4.3	Modelo de estudio e hipótesis	103
4.3.1	Descripción del modelo	103
4.3.2	Hipótesis	105

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

5.1	Diseño de la investigación	107
5.2	Selección de la muestra	108
5.2.1	Cálculo de la muestra	109
5.3	Recolección de datos	110
5.3.1	Selección del instrumento	110
5.3.2	Prueba piloto	111
5.3.2.1	Cálculo de la confiabilidad	111
5.3.2.2	Cálculo de la validez	111
5.3.2.3	Objetividad del instrumento	112
5.4	Análisis de datos	112
5.5	Discusiones	116

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

6.1	Sobre los objetivos específicos	118
6.2	Sobre objetivo general	120
6.3	Consideraciones finales	121

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE FIGURAS

2.1	Demanda externa de productos manufacturados	14
3.1	Modelo para el análisis de los recursos y capacidades	35
3.2	Condiciones básica de ventaja competitiva	40
3.3	Elementos de la DERH	54
4.1	Políticas de recursos humanos	64
4.2	Políticas de ingreso	65
4.3	Proceso de capacitación	82
4.4	Esquema de la medición del desempeño	100
4.5	Modelo propuesto	103

ÍNDICE TABLAS

2.1	Actividades por sector económico	10
2.2	Medición del valor monetario de al producción de bienes y servicios en la industria manufacturera	13
2.3	Medición del valor monetario de la producción de bienes y servicios	17
3.1	Definición del término recurso	38
3.2	Barreras a la imitación	42
3.3	Acciones de los enfoques de personal y de recursos humanos	51
4.1	Requisitos para diseñar políticas de recursos humanos	62
4.2	Parámetros de la evaluación del desempeño	72
4.3	Responsabilidad en la evaluación del desempeño	72
4.4	Beneficios de la evaluación del desempeño	73
4.5	Métodos para la evaluación del desempeño	74
4.6	Planes y sistemas de beneficios sociales	76
4.7	Objetivos y criterios de los programas de beneficios	77
4.8	Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo	77
4.9	Niveles de análisis en la determinación de necesidades de capacitación	83
4.10	Resultados de capacitación	83
4.11	Patrones y medidas de auditoría de recursos humanos	85
4.12	Enfoques para el análisis de las prácticas de recursos humanos	86
4.13	Prácticas de recursos humanos y ciclo de vida de la empresa	87
4.14	Relación entre la estrategia, estructura y gestión de recursos humanos	88
4.15	Prácticas de gestión en ambientes de control y compromiso	90
4.16	Prácticas de recursos humanos	92
4.17	Variables subjetivas para evaluar el desempeño organizacional	96
5.1	Directorio de empresas químicas afiliadas a CANACINTRA Puebla	109
5.2	Dimensiones y variables del instrumento	110
5.3	Cálculo de la confiabilidad	111
5.4	Cálculo de la validez	112
5.5	Matriz de correlación entre factores	113
5.6	Relación entre el sistema de recursos humanos y el desempeño organizacional	113
5.7	Relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional	114
5.8	Relación entre políticas de recursos humanos y el desempeño organizacional	114
5.9	Relación entre las políticas y prácticas de recursos humanos	115
5.10	Aceptación de hipótesis	115

RESUMEN

El sistema de recursos humanos, conformado por las prácticas y las políticas empleadas para gestionar el recurso humano, es un factor determinante 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 tiene el sistema de recursos humanos en el desempeño de la organización, llegando a la conclusión de que son las políticas y su integración con las prácticas lo que permite retener, mantener y desarrollar al recurso humano, con la finalidad de que la empresa permanezca competitiva en el mercado.

ABSTRACT

Human resources system, made up by the practices and 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 correlational 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 policies and their integration to the practices are what allow retaining, keeping and developing human resources, with the aim of keeping the firm competitive in the market.

CAPÍTULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La empresa en la actualidad se desenvuelve en un entorno que a cada momento cuestiona sus habilidades para competir. Variaciones demográficas, globalización, avances tecnológicos, incursión de nuevos competidores, obtención de información sobre productos y servicios, cambios en el gusto de los consumidores y crisis económica, son algunos factores que afectan su posicionamiento en el mercado.

Su competitividad y rentabilidad están relacionadas con el uso eficiente de los recursos para la producción de diversos productos y servicios (Prokopenko, 1998). A su vez, la productividad es resultado de la combinación de diferentes factores (Hernández, 2000):

- Condiciones físicas y organización de los procesos productivos.
- Composición de habilidades y capacidades técnicas y administrativas.
- Flexibilidad laboral referida a la movilidad y polivalencia de capacidades de los trabajadores.
- Modalidad de contratación.
- Organización sindical y legislación laboral.
- Sistemas de capacitación.
- Sistemas de incentivos y pago por resultados.
- Mano de obra calificada y motivada (Prokopenko, 1998).
- Comunicación interpersonal y colectiva a nivel grupal y organizacional (Herrera, 1999).

Las empresas exitosas se caracterizan por propiciar un clima laboral favorable en condiciones físicas pertinentes y con un modelo administrativo enfocado a desarrollar a su personal (Môller, 1997). Consideran que el recurso humano es un elemento importante para mantener su posicionamiento estratégico, por lo que es necesario atraerlo, retenerlo y desarrollarlo para obtener el rendimiento que le permita sobrevivir en el mercado.

Bajo estas condiciones, el recurso humano se siente motivado y comprometido con la empresa, por lo que se preocupa en desarrollar eficazmente las tareas definidas en su perfil, aportando con su creatividad e inventiva nuevas formas para realizar los procesos, con la finalidad de optimizar los recursos materiales disponibles.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no obtienen los beneficios esperados. Una de las causas que lo propicia es la administración ineficiente de sus recursos y en especial, de los humanos.

Consideran al trabajador como un factor de producción cuyo costo hay que reducir al mínimo, por ello, las tareas administrativas que se relacionan con él se limitan a contratar, registrar, remunerar y controlar su trabajo.

Ofrecen empleos de baja calidad sin estabilidad laboral, remuneraciones insuficientes, falta de condiciones de seguridad en el trabajo, escasa o nula posibilidad de ejercer sus derechos sindicales y de negociar colectivamente (Yáñez, 1999).

Otra causa son las condiciones de trabajo inseguras, con espacios reducidos o mal distribuidos, instalaciones deficientes con poca iluminación e higiene, polvo, ruido, extremas temperaturas y, en el caso de la industria química, el manejo de sustancias tóxicas y explosivas. Este ambiente es nocivo para la salud, pues usualmente este tipo de empresas no cuenta con programas para prevenir y controlar los riesgos.

Las actividades productivas son monótonas y no requieren de una capacitación especial. Bajo estas condiciones, estas empresas disponen de una oferta excesiva de mano de obra, por lo que contratan a personas que cumplan con los mínimos requerimientos, para asignarles trabajos de poca importancia y significado (Hackman, Brousseau y Weiss, 1976).

Los trabajadores deben seguir procedimientos rígidos, que limitan su creatividad e iniciativa y aunque están directamente relacionados con la actividad que desempeñan y conocen las causas de los problemas de producción que se generan, no se les toma en cuenta para resolverlos.

Los sindicatos que se formaron para defender los derechos de los trabajadores, solicitan contratos colectivos, instalaciones seguras, jornadas de trabajo pertinentes y remuneraciones suficientes para vivir, se han convertido en un obstáculo para sus agremiados al hacer caso omiso a las violaciones del contrato laboral por parte de los empleadores.

La empresa que no ofrezca oportunidades de desarrollo a sus integrantes, ni condiciones seguras de trabajo y que tampoco cuente con las fortalezas internas necesarias para enfrentar las amenazas existentes en el entorno en el cual compite, difícilmente obtendrá beneficios para sobrevivir.

En este ambiente de desmotivación, los trabajadores se manifiestan apáticos realizando su labor de forma egoísta y descoordinada. No sienten lealtad, ni reconocen compromiso alguno con la empresa y muestran conductas anti-laborales como el desperdicio de materiales, manejo descuidado de la maquinaria, generación de rumores mal intencionados, maltrato a los inmuebles, entre otros (Castillo, 2006).

La empresa tiende a reforzar estos comportamientos, dado que las prácticas empleadas con el personal son ambivalentes e incongruentes (Jansen y Von Glinow, 1985) y las políticas relacionadas con ellos, en la mayoría de los casos, son igualmente inapropiadas.

Aunque las condiciones del entorno les brindan a todas las empresas las mismas oportunidades para mantener su posicionamiento competitivo, al no desempeñarse de la misma manera, no pueden obtener los mismos resultados.

1.2 Propósito de la investigación

La investigación muestra el papel estratégico de la dirección de recursos humanos en la toma de decisiones respecto al tipo de capacidades a desplegar, para combinar, explotar y desarrollar los recursos (Benavides, 1998), tanto tangibles como intangibles, que tiene a su disposición para que su actividad productiva le genere a la empresa resultados superiores a los esperados.

Los recursos estratégicos son los principales generadores de beneficios ya que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991). Estas características las cumple el recurso humano, pues posee distintas capacidades obtenidas de la experiencia, la preparación académica y el esfuerzo personal.

Por tanto, con el mantenimiento y desarrollo de esas capacidades, así como con la implementación de un sistema que favorezca las actividades que propicien la formación de relaciones sociales complejas, conocimiento tácito (Barney, 1992) y el compromiso de todo el personal, se posibilita el logro de los objetivos organizacionales planteados.

El sistema de recursos humanos, establece las condiciones necesarias para gestionar al recurso humano, y así alcanzar la máxima eficiencia en cada área funcional. Asimismo, la importancia y satisfacción de los resultados son dos variables que dan evidencia del desempeño logrado por la empresa, por lo que es básico evaluarlo y darle seguimiento.

El conocimiento de estas variables permitirá a las empresas pertenecientes a la industria química afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) en Puebla, una mejora sustancial en la toma de decisiones, pues el conocimiento de los resultados obtenidos con el sistema de recursos humanos que han implementado les será de interés.

1.3 Objetivo general

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

1.4 Objetivos específicos

- Conocer las políticas de recursos humanos más empleadas en la industria química.
- Conocer las prácticas de recursos humanos más empleadas en la industria química.
- Medir el desempeño organizacional a través de medidas subjetivas.

1.5 Justificación de la investigación

La justificación atenderá a la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, aportación teórica y utilidad metodológica (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2006).

1.5.1 Conveniencia

La teoría de recursos y capacidades explica que las empresas obtienen diferentes resultados porque combinan de manera distinta esos elementos para caracterizar su actividad productiva.

Determina que los recursos que generan capacidades para mantener su competitividad en el mercado son los humanos. Según la importancia que la empresa le otorgue a este recurso en la formulación e implementación de su estrategia, será el modelo que utilice para gestionarlo.

Por tanto, la relevancia de esta investigación radica en medir la influencia del sistema de recursos humanos, formado por prácticas y políticas, en la importancia y satisfacción de los resultados.

Además, proporciona los fundamentos teóricos para identificar las características que conforman al sistema que utilizan las empresas de la industria química afiliadas a CANACINTRA Puebla, para gestionar a su recurso humano.

Provee evidencia de la pertinencia de las prácticas de recursos humanos, utilizadas en esa industria, para determinar con el enfoque universalista, que el desempeño obtenido depende de la aplicación de ciertas prácticas identificadas como las mejores (Delery y Doty, 1996).

En el mismo sentido, la investigación detecta los procedimientos que se implementan para guiar las actividades administrativas y productivas, así como la resolución de situaciones problemáticas que se presentan en el desarrollo de las tareas laborales.

Indaga sobre la consistencia que debe existir entre las prácticas y políticas para conformar un sistema que evidencie la capacidad organizativa de la empresa que atrae, retiene y desarrolla al recurso humano que se encuentra en una relación de trabajo con ella.

1.5.2 Relevancia social

Los resultados de esta investigación benefician a las empresas, objeto de estudio, al brindarles un espacio de reflexión acerca de la importancia que le otorgan a su recurso humano en la formulación e implementación de la estrategia organizacional.

Además, les proporciona elementos que describen las características del sistema de recursos humanos aplicado en la industria química, para identificar áreas de oportunidad e intervenir con acciones dirigidas a mejorar su eficiencia y eficacia.

Con la información brindada podrán comprobar la relación que existe entre la importancia y la satisfacción de los resultados obtenidos y la forma en que están gestionando a su recurso humano para ajustar las prácticas y políticas en busca de mejores beneficios.

En el mismo sentido, los hallazgos de esta investigación benefician a los trabajadores porque dan evidencia de las condiciones y el clima laboral en el cual desenvuelven su actividad productiva.

Proporciona también los elementos para valorar la pertenencia del sistema de recursos humanos implementado por la empresa con sus aspiraciones personales, ya que un trabajador motivado y comprometido es consecuencia de acciones organizacionales que le brindan seguridad en el trabajo, oportunidad de realizar una carrera interna, espacios para exponer sus dudas y opiniones además de hacerlo partícipe de los beneficios obtenidos como resultado de la optimización de los recursos tanto tangibles como intangibles.

La realización de esta investigación es útil para los clientes, porque el nivel de desempeño logrado por la implementación de un sistema adecuado de recursos humanos se refleja en la calidad y disponibilidad de productos ofrecidos por la empresa y en la recepción de un servicio eficiente, aspectos que son valorados por ellos para seguir manteniendo la relación comercial.

En cuanto a los inversionistas, los hallazgos les facilitan información sobre el tipo de relación que existe entre la empresa y sus trabajadores, para apoyar o fortalecer la gestión del recurso humano y así obtener mejores rendimientos.

En consecuencia, la investigación beneficia a la sociedad porque estará integrada por hombres y mujeres que encuentran un desarrollo pleno de sus capacidades personales y profesionales en la realización de su trabajo, así como la satisfacción de sus necesidades que influyen positivamente en la vida socioeconómica del país.

1.5.3 Implicación práctica

Algunas empresas no tienen los elementos suficientes para entender los determinantes de las prácticas y políticas de recursos humanos y su potencial competitivo (De Saá, 1999).

La implicación práctica de esta investigación consiste en mostrar las prácticas y políticas empleadas con más frecuencia en la industria química, así como los resultados que se están obteniendo con su implementación; bajo la premisa que cuando las prácticas y políticas de recursos humanos son planeadas, ejecutadas y evaluadas conforme a la estrategia organizacional se podrán obtener, de manera eficiente y eficaz, los resultados esperados.

Esto es, cuando el sistema de recursos humanos forma parte de la dirección estratégica de la empresa, se podrán superar las dificultades propias de su implementación que permiten desarrollar al recurso humano para convertirlo en estratégico, con capacidades idiosincrásicas únicas.

1.5.4 Aportación teórica y utilidad metodológica

Existen pocas aportaciones teóricas que indaguen sobre la formulación de un sistema de recursos humanos con la finalidad de obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, esta investigación aporta la teoría que caracteriza a las prácticas, políticas y desempeño organizacional para aplicarla en el ámbito específico de las empresas de la industria química afiliadas a CANACINTRA Puebla.

Cabe aclarar que una investigación a nivel industria, es una aportación importante al management actual. La dificultad de su realización, debida específicamente a la parte empírica, los hace escasos, lo que permite con los resultados obtenidos, incrementar la teoría sobre el tema.

Asimismo, esta investigación marca un precedente para la aplicación en otros contextos diferentes a la industria química que comparta los mismos objetivos.

Además, se presenta un modelo que relaciona los tres elementos para estudiar el desempeño de la organización en función de un sistema de recursos humanos que desarrolle capacidades distintivas y así mantener la ventaja competitiva. Esto con la intención de corroborar lo establecido por la Teoría de recursos y capacidades.

Igualmente se proporciona un instrumento validado para medir las variables: prácticas, políticas y desempeño organizacional, de tal manera que el análisis de la información recogida permita confirmar la relación causal que existe entre ellos.

1.6 Alcances y limitaciones

La investigación se llevará a cabo con las direcciones de recursos humanos de las empresas químicas registradas en CANACINTRA Puebla, durante el periodo comprendido de enero a julio de 2010. No se tomarán en cuenta las empresas pertenecientes a la industria química que no estén registradas ante CANACINTRA Puebla, ni otras direcciones que éstas cuenten en su estructura.

1.7 Organización del estudio

En el capítulo uno se describe el Propósito y Organización de esta investigación y comprende los siguientes apartados: planteamiento del problema, propósito de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación así como los alcances y limitaciones.

En el capítulo dos se describe el Marco Contextual de la industria química.

La revisión de la literatura sobre los conceptos de recursos y capacidades se encuentra en el capítulo tres como Fundamentación Teórica.

El Marco Teórico se presenta en el capítulo cuatro que comprende el sistema de recursos humanos, el desempeño organizacional y el desarrollo de un modelo que mida el impacto del sistema de recursos humanos en el desempeño de la organización, así como las hipótesis derivadas del modelo.

En el capítulo cinco se detalla la Metodología para someter a prueba las hipótesis planteadas. Comprende los siguientes apartados: diseño de la investigación, selección de la muestra representativa y tipo de muestreo; diseño de un instrumento de recolección de datos y su validación para efectuar su recolección, el análisis de datos y los resultados obtenidos, terminando con unos comentarios respecto a ellos.

En el capítulo seis se encuentran las Conclusiones, realizando para ello comentarios en torno al objetivo general y a los objetivos específicos, para terminar con unas consideraciones finales sobre la investigación.

CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL

La investigación se desarrolla en el contexto de industria química mexicana que pertenece a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación con sede en la ciudad de Puebla.

2.1 Los sectores económicos en México

México tiene una gran variedad de recursos naturales y sus beneficios son extraídos a través de diferentes actividades que se aglutinan para formar los sectores primario, secundario y terciario que son indicadores de la economía del país (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: INEGI), 2009).

Tabla 2.1
Actividades por sector económico

Sectores	Características del sector	Actividades
Primario	Explotación de recursos naturales	Agricultura Ganadería Pesca Forestal y caza
Secundario	Transformación de bienes	Minería Electricidad, gas y agua Construcción Industria manufacturera
Terciario	Comercio y servicios	Comercio Servicios Transportes

Fuente: INEGI, 2009.

Las actividades agrícolas están enfocadas a la producción de cultivos de ciclo corto, de semillas, invernaderos, servicio para destrucción de plagas y riego. La actividad ganadera se dedica a la crianza y engorda de ganado bovino, porcino, caprino, caballar, mular, asnal, aves de corral y colmenas, así como a la producción de artículos derivados de la leche, lana, huevos y miel. Las actividades pecuarias se orientan a la crianza y comercialización de animales acuáticos, así como a la recolección de residuos y plantas que viven en los ríos y mares (INEGI, 2009).

En 2009, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) reportó que los cultivos con mayor producción en toneladas fueron la alfalfa verde con 29,494,688.17; avena forrajera con 10,600,470.64; almacigo con 1,975,000; aguacate con 1,230,972.61 y agave con 1,197,943.03, entre otros. Los estados que obtuvieron mayor producción agrícola en miles de pesos fueron Michoacán con 29,745,555.86, Sinaloa, 29,603,467.35 y Sonora, 20,619,350.84.

En la ganadería, se reporta en toneladas la crianza de ganado de pie (bovino, porcino, ovino y caprino) con 4,923,236; ave y guajolote en pie con 3,357,857; producción de leche con 10,549,038; huevo para plato con 2,360,301 y miel con 56,071 entre otros productos ganaderos. En la producción estatal en miles de pesos, Jalisco reporta 5,934,194; Chiapas, 2,979,684 y Chihuahua, 2,897,200 (SAGARPA, 2009).

En relación a la pesca, la misma Secretaría reporta que en el año 2008 hubo una producción en peso vivo de 1,746,424 toneladas, destacando las especies de camarón con 179,952; mojarra con 71,362 y ostión con 44,306. Los estados que se distinguen por su producción pecuaria son Sonora con 82,800 toneladas, Sinaloa con 45,917 y Veracruz con 34,338.

En la silvicultura, se realizan actividades de plantación, repoblación, conservación de bosques y viveros; además de las realizadas por las unidades productoras para la extracción de maderas, recolección de productos silvícolas y producción de carbón.

La producción maderable en el año 2009 fue de 6,732 metros cúbicos, enfocados a escuadría con 3,657; celulosa, 1,081; chapa y triplay, 810; postes, pilotes y morillos, 217; combustibles, 747 y durmientes, 220 (INEGI, 2009). Los tres estados que mayor contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) del Sector Primario son Campeche con el 31.54% Veracruz con el 6.66% y Jalisco con el 5.24% (INEGI, 2009).

Con respecto al sector secundario, vinculado a la transformación de bienes y prestación de servicios industriales, se identifica una diversidad de actividades que van desde el desarrollo de

procesos de beneficio de productos agrícolas, hasta la aplicación de tecnología sofisticada en la producción química, metalúrgica, de maquinaria y equipo (INEGI, 2009).

Los recursos no renovables, tales como carbón, grafito, petróleo, gas natural, mineral de hierro, minerales metálicos no ferrosos, canteras y otros minerales no metálicos, que se encuentran en el subsuelo, tierra firme o aguas territoriales, son explotados a través de la minería. Así mismo, se considera la extracción, refinación y elaboración de productos derivados del petróleo y secado de gas (INEGI, 2009).

En el año 2008, hubo una producción bruta de 112,899 millones de pesos, debido a la extracción en kilogramos de los siguientes minerales: plata con 2,668,028; zinc con 397,306; carbón no coquizable con 11,886,757 y sal con 8,032,273 (INEGI, 2009).

La construcción está formada por actividades que contemplan la realización de edificios y obras de ingeniería civil hidráulica, marítima, de urbanización, saneamiento, electrificación, comunicación y transporte, que pueden ser privadas o públicas, dependiendo del tipo de financiamiento que aplique para su realización. La construcción pública es ejecutada directamente por organismos públicos o por medio de contratos con terceros.

La generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; la producción y distribución de gas seco; captación, potabilización y suministro de agua potable, además de la captación y tratamiento de aguas residuales, son otros factores que componen al sector secundario. Los estados que más contribuyeron al PIB de este sector son Veracruz y el Estado de México, con el 9.53% y 7.87%, respectivamente (INEGI, 2009).

En cuanto a la industria manufacturera, está constituida por la división alimentaria, de bebidas y tabaco, insumos y productos textiles, piel, cuero y materiales similares, madera, papel, impresiones, petróleo y carbón, química, plástico, hule, metálica, maquinaria y equipo pesado, computación, comunicación, equipo eléctrico y transporte, del mueble y otros; que contribuyeron con el 17.59% (Tabla 2.2) al valor monetario del PIB del sector. Las industrias que contribuyen

en mayor medida a este valor son la alimentaria con 24.24%, equipo de transporte con 14.22%, bebidas y tabaco con 7.09% y la química con 10.49%.

Los estados que se han distinguido por el impulso que han proporcionado a esta industria son, el Estado de México con 265,745.60 millones de pesos, Nuevo León con 235,082.25 y el Distrito Federal con 226,772.86 (INEGI, 2009).

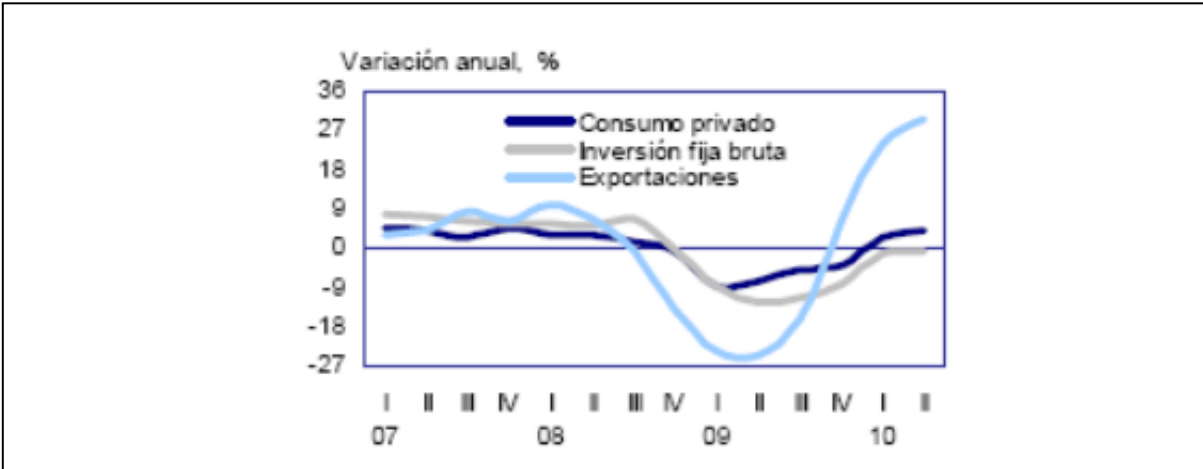
Tabla 2.2
Medición del valor monetario de la producción de bienes y servicios en la industria manufacturera

División	Miles de pesos corrientes en valores básicos	Estructura porcentual
Industria alimentaria	337 487	24.24
Industria de las bebidas y del tabaco	98 705	7.09
Fabricación de insumos textiles	13 224	0.95
Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	5 779	0.42
Fabricación de prendas de vestir	36 046	2.59
Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir	18 247	1.31
Industria de la madera	15 257	1.10
Industria del papel	33 985	2.44
Impresión e industrias conexas	13 406	0.96
Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	43 778	3.14
Industria química	146 063	10.49
Industria del plástico y del hule	38 344	2.75
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	93 116	6.69
Industrias metálicas básicas	70 899	5.09
Fabricación de productos metálicos	43 268	3.11
Fabricación de maquinaria y equipo	29 417	2.11
Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	59 801	4.30
Fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos	45 929	3.30
Fabricación de equipo de transporte	197 996	14.22
Fabricación de muebles y productos relacionados	18 878	1.36
Otras industrias manufactureras	32 649	2.35

Fuente: INEGI. Dirección General de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas. Dirección General Adjunta de Cuentas Nacionales. Dirección de Contabilidad Nacional, 2009

Así mismo, la demanda de productos manufacturados mexicanos en el mercado externo ha ido en aumento (Figura 2.1). En el segundo semestre de 2010, la adquisición de este tipo de productos por parte de los Estados Unidos representó el 13% de sus importaciones.

Figura 2.1
Demanda Externa de productos manufacturados



Fuente: Banamex con datos del INEGI, 2010

El sector terciario está integrado por una gran variedad de establecimientos que prestan servicios a la actividad productiva, al cuidado personal y de los hogares, al esparcimiento, la cultura, educación, salud, asistencia social, profesional, científico, técnico, administración pública y defensa. En este sentido, existen servicios que son prestados tanto por el sector público como por entidades privadas (INEGI, 2009).

El sector público está formado por el Gobierno Federal, el Distrito Federal, el Estatal, el Municipal y las Instituciones de Seguridad Social; las empresas públicas incluyen a las de participación estatal mayoritaria, fondos y fideicomisos, además de las unidades administrativas gubernamentales y los organismos descentralizados que producen servicios parecidos a los del Gobierno (INEGI, 2009).

También se contemplan otras actividades tales como la comercial, dedicada a la compra y venta de productos nuevos o usados en el mercado interno o externo; la desarrollada por los

restaurantes y hoteles, dedicados a la preparación y servicio de alimentos y bebidas, así como a la prestación de alojamiento temporal; las que transportan carga o pasaje por ferrocarril, tranvía, metro, trolebús, camión, automóvil, autobús, así como el traslado de productos en embarcaciones y aeronaves, realizadas por establecimientos públicos y privados (INEGI, 2009).

En relación a los servicios derivados del transporte se consideran, almacenaje y refrigeración; tramitación aduanal; carga, descarga y estiba; explotación de caminos; carreteras y puentes de peaje; aeropuertos; terminales de carga, estaciones de radar y control de arribo a aeropuertos. Los servicios de correos, mensajería y telecomunicaciones conforman el sistema de comunicaciones del país (INEGI, 2009).

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, reportó que en el año 2009 existían 14 corredores troncales que comunican al país de norte a sur con 366,096 kilómetros de red carretera, de los cuales el 36.3% estaban pavimentadas, 41.3% revestidas, brechas mejoradas el 20%, y el 2.4% de terracería.

Existen 26,703.8 kilómetros de líneas férreas; 55 aeropuertos, de los cuales 8 son nacionales y 47 internacionales que transportaron 53,293 pasajeros y 524,955 toneladas de carga; y la flota mercante, formada por 2,415 unidades que tienen una capacidad de carga de 1,915 miles de toneladas de registro bruto.

Los servicios de transporte federal son brindados por 11,999 empresas para servicio de pasajeros y turismo, además de 107,541 para la carga. Se cuenta con 930 terminales de pasaje (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2008).

En cuanto a las telecomunicaciones, México cuenta con 20,667,736 líneas telefónicas, lo cual significa que 55,353 poblaciones cuentan con este servicio; 17,906 terminales satelitales; 23,260 de usuarios y suscriptores de Internet; 1,469 conexiones de radio y 702 conexiones de televisión, 7,053,934 suscriptores de televisión restringida; 104 rutas postales, tanto nacionales como internacionales, que atienden a 17,724 poblaciones; 1,591 oficinas telegráficas, cuyo servicio se

distribuye en 20,458 poblaciones prestando servicio en el área urbana y rural (Secretaría de Comunicaciones y Transporte, 2008).

Otro aspecto, son los servicios financieros, tanto públicos como privados, que prestan servicios de intermediación financiera a través de operaciones realizadas en el Banco Central de México, así como en la banca de desarrollo y la comercial, seguros, fianzas y el mercado de valores (INEGI, 2009).

Además, se identifican los servicios inmobiliarios y de alquiler, que incluye a todos los establecimientos que se dedican al alquiler de viviendas, edificios no residenciales, arrendamiento de maquinaria y equipo sin operador, alquiler de efectos personales y enseres domésticos y corredores de bienes raíces (INEGI, 2009).

Incluye los servicios proporcionados por profesionales independientes; de recreación y esparcimiento, tales como la producción y distribución de películas, programas de radio y televisión, entre otros; además de actividades que realizan para la reparación, aseo y mantenimiento, tanto personal como de bienes inmuebles (INEGI, 2009).

Con respecto a los servicios educativos, contienen las actividades que realizan los establecimientos públicos y privados para la enseñanza en el nivel básico, medio superior y superior; los correspondientes a la asistencia médica y social tales como los servicios básicos, laboratorios de análisis clínicos, radiología y radioscopia (INEGI, 2009).

En el mismo sentido, se consideran los servicios bancarios, imputados a aquellos enfocados a la venta de alguna actividad ficticia que tiene un valor de producción nulo. La finalidad de esta práctica es impedir la distorsión en las cuentas de producción de los otros sectores (INEGI, 2009).

Los estados que más contribuyen al sector terciario son, el Distrito Federal con el 23.74%, constituido principalmente por la dirección de corporativos y empresas, además de los servicios financieros y de seguros; Estado de México 9.42%, por los servicios educativos e inmobiliarios; y

por último, Nuevo León con 7.64%, por servicios de apoyos a los negocios, manejo de desechos y de remediación, además de los financieros y de seguros, del PIB (INEGI, 2009).

La medición (Tabla 2.3) del valor monetario de la producción de bienes y servicios, sitúa al sector terciario como su componente más importante (64.4%), seguido del secundario (25.87%) y el primario con 9.72% (INEGI, 2009).

Tabla 2.3
Medición del valor monetario de la producción de bienes y servicios

División	Miles de pesos corrientes en valores básicos	Estructura porcentual
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	320 041	4.05
Minería	449 222	5.68
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	116 245	1.47
Construcción	538 271	6.80
Industrias manufactureras	1 392 274	17.60
Comercio	1 194 174	15.10
Transportes, correos y almacenamiento	567 760	7.18
Información en medios masivos	327 491	4.14
Servicios financieros y de seguros	383 729	4.85
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	887 643	11.22
Servicios profesionales, científicos y técnicos	290 211	3.67
Dirección de corporativos y empresas	32 284	0.41
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	215 076	2.72
Servicios educativos	382 818	4.84
Servicios de salud y de asistencia social	248 903	3.15
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	33 706	0.43
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	210 286	2.66
Otros servicios excepto actividades del Gobierno	225 951	2.86
Actividades del Gobierno	342 286	4.33
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	- 247 560	-3.13

Fuente: INEGI. Dirección General de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas. Dirección General Adjunta de Cuentas Nacionales. Dirección de Contabilidad Nacional, 2009.

La economía es un elemento que proporciona las condiciones para impulsar u obstaculizar el desarrollo industrial. De esta manera, se han identificado las características del sector al cual pertenece la industria química y su impacto a nivel nacional. Está formada por diferentes áreas que contribuyen al PIB, especialmente el Distrito Federal y la industria alimentaria.

Sin embargo, para contar con un panorama general, es necesario indagar sobre el desarrollo histórico, que le ha permitido consolidarse como un elemento importante en la vida económica del país.

2.2 Historia de la industria en México

Las primeras industrias fueron organizadas por Hernán Cortés y se enfocaban a la construcción de armas, fábrica de pólvora, hilados de algodón y lana, así como los ingenios azucareros que se situaban en Veracruz y Tlaltenango.

En la época de la Colonia, la industrialización estaba enfocada al obraje, que eran talleres que fabricaban bienes y servicios de consumo a través del uso de equipos e instrumentos manuales. Esta actividad no fue fomentada por la Corona Española para impedir la competencia con los productos que se obtenían en la península. Además, los inversionistas no estaban interesados en estas actividades ya que la minería, el comercio y la agricultura les proporcionaban buenos rendimientos.

Después de la Independencia, los gobernantes se dieron a la tarea de industrializar al país. A través de la reducción de impuestos, se alentó las inversiones en maquinaria y se contrarrestaron las diferencias en precios entre las mercancías que se importaban y las que se producían. Sin embargo, la industria no floreció, ya que existían diferencias ideológicas, unos deseaban el proteccionismo y otros el libre comercio; aunado a la falta de apoyo crediticio a este sector por la carencia de recursos económicos por parte del gobierno (González, 2002).

En la época del Porfiriato, México vive un proceso de crecimiento y modernización tecnológica (Gómez, 2003), incorporándose a la economía mundial al exportar productos agrícolas y

minerales. Se incrementa la inversión extranjera en varios sectores industriales que sustituyen el taller artesanal por las grandes fábricas.

Por tanto, a finales del siglo XIX se identifican tres tipos de establecimientos industriales. Los talleres menores o familiares que elaboraban aceites, aguardiente, azúcar, chocolates, dulces y pastas; los medianos, que fabricaban materiales de construcción, sierras mecánicas, jabones, ceras y productos para el alumbrado no eléctrico, dedicándose también al curtido de pieles; por último, la industria propiamente dicha se enfocó al ramo textil, metalúrgica, las fábricas de papel, cemento, cerillos, loza, explosivos y tabaco.

En 1891, la construcción de ferrocarriles y la instalación de plantas eléctricas contribuyeron a la aceleración del desarrollo industrial, enfocado por un lado a cubrir las necesidades del mercado interno, y por otro a la elaboración de materias primas, como el henequén y el azúcar, para su venta en el extranjero. En las grandes ciudades, tales como México, Guadalajara, Puebla, Monterrey y Orizaba, se instalaron fábricas que demandaban mano de obra para la producción de bienes y servicios (Cosío, 1965). Para 1910, la principal industria era la textil que contaba con 150 establecimientos en el País (Rodríguez, 2001).

Durante la Revolución el desarrollo industrial se detuvo. Sin embargo, a partir de 1920 la industria manufacturera florece al incursionar en la industria siderúrgica y al impulso que recibieron tanto la industria textil, química y maderera; como la producción de alimentos, bebidas, y tabaco entre otros. Se crearon nuevas empresas, como la de productos metálicos, de cuero, construcción de maquinaria pesada, equipos de transporte, compuestos químicos y de hule, cuya producción permitió la exportación de productos elaborados, además de la materia prima.

Sin embargo, la crisis económica de 1929 trajo como consecuencia la disminución de las exportaciones y la saturación del mercado, lo que llevó a la caída en las ventas que paralizaron las actividades industriales de los países, entre ellos, México.

Cuando finaliza la Gran Depresión, el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas introduce cambios estructurales que propician una mayor participación del Estado en la vida económica.

Inicia la Reforma Agraria y la nacionalización de la industria petrolera y de los ferrocarriles. Con estas medidas, se presentó un estancamiento en la actividad productiva; pero debido al apoyo de la ciudadanía y al advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, fue posible la integración de la industria mexicana.

La necesidad de abastecer con productos elaborados al mercado internacional, provocó que varias empresas extranjeras se instalaran en el país, debido al bajo costo de la mano de obra y de la energía, facilitando su permanencia en los años posteriores a la posguerra.

El Presidente Manuel Ávila Camacho estableció las bases para la industrialización en México, con la creación de Sosa Texcoco, S.A., el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Altos Hornos de México. Además, se instalaron hornos eléctricos para la producción de perfiles comerciales, alambre, tuberías y estructuras; también se levantaron las primeras plantas de polietileno, estireno y butadieno.

En el periodo del Presidente Miguel Alemán, se dio impulso a las empresas privadas, tanto nacionales como extranjeras, y se fomentó la construcción de obras de infraestructura como caminos y puentes.

Este desarrollo le dio pauta al gobierno para conservar las instalaciones extranjeras, a través de incentivos o brindando facilidades a los inversionistas mexicanos para su compra. Se dio a la tarea de atraer al capital extranjero y fomentar la instalación de un gran número de industrias con capital privado o público en aquellos ramos que no eran de interés para los particulares. Además se implementaron mecanismos financieros que respondían a las demandas de crédito de las pequeñas y medianas industrias para su expansión y diversificación industrial.

La política económica seguida de 1940 a 1955, estuvo orientada a la expansión y desarrollo industrial de México, de tal manera que el sector laboral aumentó de 10.1% en 1930 a 14.7% en 1955, traducido en una ocupación de 524,000 a 1,530,000 obreros (Robles, 1960).

Sin embargo, en el periodo de 1955 a 1970 aumenta el endeudamiento externo para financiar el gasto público. Los periodos de los Presidentes Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz se caracterizan por un crecimiento sostenido con una inflación inferior al 5%, estabilidad cambiaria con una política proteccionista basada en aranceles, subsidios, exención de impuestos y control de las organizaciones obreras (Méndez, 1997).

Con el Presidente Luis Echeverría, se presenta una crisis económica debido al excesivo gasto público, endeudamiento externo y déficit en la balanza de pagos, que provocan el aumento en la inflación, así como en la importación de alimentos y en la fuga de capitales. Por otro lado, disminuye la demanda externa de productos industriales y agrícolas debido a la recesión de la economía norteamericana. Estos factores llevan a la industria manufacturera a disminuir su producción, aumentando el desempleo.

En el mandato del Presidente José López Portillo, se presenta el auge petrolero, que facilita la reactivación de la economía al resolver el problema de la deuda externa. La política estatal apoya la inversión en la industria manufacturera, debido a la eficiencia productiva demostrada por algunas empresas (Rivera y Sánchez, 1980).

En consecuencia, los precios y volúmenes de producción se triplicaron en cinco años, traducido en un crecimiento de más del 26% anual, así como el incremento en las exportaciones, que pasaron de un 30% en el periodo de 1977-1978 a poco más del 50% en 1980 (Rivera y Sánchez, 1980).

Además, se aumenta la participación de la inversión extranjera en la producción de papel y celulosa, de caucho y de maquinaria, y equipo de transporte. Así mismo, se incrementa la inversión privada, elevando los niveles productivos de algunos ramos industriales y de servicios como la automotriz, petroquímica secundaria y hotelera, entre otros.

Este panorama de crecimiento industrial fue fomentado por el gobierno a través de subsidios y exenciones tributarias. El aprovechamiento de infraestructura portuaria facilitó las exportaciones a bajo costo.

En los años 80, el desarrollo industrial estaba basado en la actividad competitiva que sostenía con el exterior. Algunas áreas como las zonas costeras, fronteras y puertos eran reconocidos por su desarrollo industrial y turístico.

En 1981 cae el precio del petróleo, y la recesión mundial trae como consecuencia el estancamiento en las exportaciones, que producen un aumento en el déficit de la balanza comercial, afectando la actividad industrial.

En el periodo del Presidente Miguel de la Madrid, se establece una economía orientada al comercio internacional y a la privatización de empresas paraestatales, abrazando las políticas económicas del modelo neoliberal basado en el libre mercado tanto interno como externo. México se adhiere al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, teniendo que reducir los aranceles para ciertas importaciones y eliminar las barreras arancelarias para otras.

Ante esto, la industria mexicana no estaba preparada para este cambio, y debido al proteccionismo se crearon monopolios que tenían una planta productiva obsoleta y no contaban con la oferta ni la calidad suficiente para competir en el mercado internacional.

Durante el gobierno del Presidente Carlos Salinas se firma el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, que establece la eliminación de barreras para el comercio, fomenta la inversión, y promueve la competencia y la propiedad intelectual. Privatiza varias empresas estatales, entre ellas la banca y la telefonía.

Aunque este panorama afectó de manera negativa a cierta industria del país, hubo algunas industrias e inclusive empresas que se beneficiaron con esta política económica. Una industria que se distinguió por su crecimiento fue la química, debido a la disponibilidad de materia prima y de mano de obra; otra fue la automotriz, que registró un aumento importante al orientarse a la producción de autopartes y motores apoyada por la cercanía con los Estados Unidos.

Dos empresas de la industria cervecera, Modelo y Cuauhtémoc, que invirtieron en tecnología de punta para abastar el mercado tanto interno como externo se vieron igualmente beneficiadas.

Actualmente la industria manufacturera mexicana cuenta con varias empresas importantes. Entre ellas se encuentran empresas y grupos como Telmex y Televisa, que representan a la industria de servicios en el país; Grupo Bimbo que abastece con sus productos el mercado doméstico y parte de Centroamérica; Volkswagen que es el principal representante de la industria automotriz; Cemex que es el primer conglomerado de cemento. En la industria de las bebidas se destacan el grupo Modelo, FEMSA y Coca Cola; el grupo Gruma, que desarrolla su actividad en China, sobresale en la producción de harina y tortilla. Cabe destacar que la industria maquiladora, ha introducido al mercado de los Estados Unidos sus productos.

2.2.1 Historia de la industria química en México

México es un país rico en recursos naturales, que han sido explotados a través de diferentes actividades. En la época de la Colonia tuvieron un fuerte carácter minero al estar dirigidas a la extracción de oro y plata, empleándose el método de patio para extraer plata de minerales de baja ley. Estas circunstancias permitieron que el país se proyectara como el mayor productor de plata en el mundo.

El auge minero también impactó a la educación, ya que a partir de las reformas borbónicas, se impartieron cursos de química que fomentaron la investigación y desarrollo de procesos industriales.

En este contexto, Bernal Díaz señala que los habitantes de Texcoco recogían las sales que se obtenían de la evaporación de las aguas del lago para usarlas como jabón mineral, hecho que se constituye el antecedente de la fabricación de jabón.

La Independencia frenó ese desarrollo, y fue hasta finales del siglo XIX cuando se reanudó con la aparición de fábricas de jabón, cemento y acabado de telas, en las ciudades de México y Puebla. En Monterrey se inició la industria cervecera seguida por la de vidrio y papel, así como el primer alto horno de fundición de hierro y acero.

A principios del siglo XX, se incorporan a la actividad industrial del país las primeras refinerías petroleras que son financiadas por capital extranjero. Éstas eran de pequeña escala y utilizaban

tecnología obsoleta, pues el interés de sus propietarios se basa en la extracción del petróleo y no en su refinación. Existían también dos factorías de cemento, yeso y cal, y una instalación que producía pequeñas cantidades de litargirio pigmento.

Después de la Revolución aparece la primera fábrica de ácido sulfúrico, así como instalaciones para producir sulfato de cobre y pigmentos de cromato de plomo.

Entre 1920 y 1940 se establecen diferentes industrias dedicadas a la producción de jabón, papel, y resinas derivadas de la brea, que son utilizadas como aprestos para las industrias textiles y papelera.

En los años 30 se destila y refina glicerina, se producen ácidos grasos a partir de la hidrólisis de grasas y se fabrica grenetina, ácido sulfúrico, superfosfato simple, pesticidas, y arseniato y sulfato de cobre. También se establecen instalaciones para la explotación y procesamiento de minerales obteniendo productos de tostación y reducción como el plomo, óxidos de cobre y zinc.

Se construye una planta para producir carbonato sódico que estableció las bases para la creación de Sosa Texcoco, con la aplicación de un proceso que permitía la separación y calcinación del bicarbonato producido, para obtener cal y bióxido de carbono. Así mismo, inicia Alkamex, la primera planta que usaba un proceso catalítico de contacto para la producción de sulfato de aluminio y ácido sulfúrico.

En la década de los cuarenta, se inicia la fabricación de fibra artificial y de película de nitrocelulosa por solución y vaciado, siendo estas empresas precursoras de Celanese Mexicana y de la industria del plástico respectivamente, así como la producción de aceites hidrogenados en Monterrey. En 1949 empieza la producción de cloro y sosa cáustica para surtir a las papeleras, industria que se perfilaba como una de las más importantes del país.

A finales de esa década, el gobierno declara la expropiación petrolera que obliga a los trabajadores del ramo a realizar un gran esfuerzo, operar con pocos recursos las refinarías que habían dejado las empresas extranjeras y que se encontraban en condiciones deplorables.

En los años 50, la industria química recibe un fuerte impulso, al establecerse la primera planta de amoníaco sintético en el Estado de México; en Coahuila se aprovecha una salmuera para obtener sulfato de sodio y así abastecer a la industria de los detergentes sintéticos. Debido a la disponibilidad de materia prima aumenta la producción de sulfato de cobre, se explotan los domos salinos del Istmo para extraer azufre, marcando la apertura de las empresas paraestatales Azufrera Panamericana y Compañía Azufrera del Golfo. Se erige la primera firma de ingeniería de procesos con el llamado Bufete Industrial.

La industria petroquímica propiamente dicha inicia sus actividades en 1951, con la producción de amoníaco y resina de poliestireno. En 1956 nace Petróleos Mexicanos (PEMEX) con la producción de azufre, obtenido del tratamiento de gas amargo y el arranque de la primera unidad de dodecibenceno, producto necesario para la fabricación de detergentes. Debido a la promulgación legislativa, se le otorga la facultad para la producción y venta exclusiva de etileno, propileno, benceno, polietileno y amoníaco, entre otros y se impulsa la construcción de plantas de olefinas, aromáticas y unidades de gas de síntesis.

Syntex y el Instituto de Química se enfocan a la producción de antibióticos penicilánicos semisintéticos, como la ampicilina, dicloxacilina, entre otros; a partir del ácido aminopenicilánico que es cristalizado a bajas temperaturas en un proceso desarrollado en México. Además, se inicia la producción de fibras sintéticas a partir del nylon y de policloruro de vinilo.

En el norte del país, el desarrollo químico es encabezado por Celulosa y Derivados, que se dedica a la obtención de acetato de celulosa, rayón, cloro, ácido sulfúrico y bisulfuro de carbono. Esta empresa, junto con Celanese se enfocan a la fabricación de fibras sintéticas como las acrílicas, nylon 6 y poliéster, así como elastómeros.

Así mismo, se impulsa el desarrollo de esteroides, como progesterona, estradiol, testosterona y cortisona sintética, a partir de la diosgenina que se obtenía de algunas plantas tales como cabeza de negro y barbasco. Su producción adquiere gran importancia a nivel mundial, distinción que México logró mantener por muchos años.

Se fabrican sales poco comunes como el ascorbato de quinina, alcoholilsulfatiazoles y vitaminas fosforiladas del complejo B. Pyrina y Salicilatos de México sobresalen como empresas productoras de ácido salicílico y aspirina.

En 1959, el gobierno estableció un sistema de permisos para regular la inversión extranjera bajo la premisa de que el Estado debía controlar la economía del país. Por tanto, en el inicio de la década de los sesenta, se otorga el permiso para la apertura de Negromex que producía negro de humo; de Hules Mexicanos para fabricar hule polibutadieno y estireno; Celanese con la producción de ácido y anhídrido acéticos, ésteres, óxido de mesitilo, alcohol diacetona, entre otros.

En este mismo sentido, PEMEX da apertura de su primer complejo petroquímico en Pajaritos, Veracruz, con plantas destinadas a la fabricación de etileno, polietileno y cloruro de vinilo. Años después, abre el centro productor de amoniaco.

Así mismo, aparecen varias empresas tales como Fertilizantes del Istmo que produce ácido nítrico y nitrato de amonio; Fertilizantes Fosfatados Mexicanos con ácido fosfórico y superfosfato triple; Monsanto Mexicana y Química Hooker que fabrican ácido fosfórico de alto grado y fosfatos de sodio; Dupont produce bióxido de titanio; Industria del álcali con ácido fluorhídrico y carbonato de sodio; Química del Mar y del Rey con sales y óxido de magnesio y sulfato de sodio y Cloro de Tehuantepec, que se perfilaba como el principal proveedor de cloro del complejo petroquímico de Pajaritos, Veracruz.

En 1968, la empresa Arancia inicia la producción de sorbitol. A partir de ahí, otras se enfocan a la fabricación de ésteres y etoxilados de sorbitán. De igual manera Bayer, Dupont, entre otras, impulsan el desarrollo de colorantes sintéticos para la industria textil. Años después se obtienen otros productos como ftalocianinas, antracénicos y alizarinas.

En los años setenta, se incorporan a la industria de polímeros, Petrocel en Altamira con la producción de tereftalato de dimetilo; Tereftalatos Mexicanos en Coatzacoalcos, Tlaxcala y Cosoleacaque, además de la producción de tensoactivos no iónicos, resinas epóxicas y acrílicas,

hidrocarburos fluorados, derivados aromáticos y del acrilonitrilo, anhídridos ftálico y maleico, glicoles poliméricos, entre otros.

Además en 1971, la política del desarrollo del país determina la división de la industria petroquímica en básica y secundaria, con la finalidad de que el Estado regule la extracción, refinación y producción de petróleo y gas a través de PEMEX, aceptando solamente el 40% de inversión privada.

De 1975 a 1985 se impulsa el desarrollo industrial a través del Plan Nacional, que otorga incentivos fiscales y económicos, tarifas diferenciadas en energéticos e insumos petroquímicos básicos. Por tanto, se establecen diferentes industrias cuya capacidad productiva permite responder a las necesidades del mercado tanto interno como externo.

En los ochenta, el gobierno federal sigue estimulando fiscalmente a la industria química para la exportación de sus productos y el establecimiento de empresas en lugares específicos, tales como Altamira y Coatzacoalcos. En esa misma época, PEMEX da apertura a los complejos de Cangrejera y Morelos para abastecer la demanda de las nuevas empresas.

Para 1984, en el ámbito farmacoquímico, Ferninsa produce penicilina G utilizando un proceso de fermentación, además de producir rifampicina y griseofulvina.

Sin embargo, el desarrollo de la industria química no fue real, pues estaba sostenido por la estabilidad económica del país, la política proteccionista y los programas de estímulo fiscal. Por tanto, cuando se colapsa el sistema financiero en 1982 y estalla la crisis global entre 1983 y 1987, la industria tiene que frenar su desarrollo.

Ante este panorama, el gobierno reestructura la industria petroquímica. Se clasifican los productos de la petroquímica básica para la explotación exclusiva de PEMEX, y se otorgan permisos para la fabricación de productos de la petroquímica secundaria y la aceptación de intervención de inversión privada.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio, el gobierno decide dar por terminada la protección que había otorgado a la industria química, por lo que ésta tuvo que enfrentar la intensa competencia exterior. Como no contaba con la infraestructura necesaria, va perdiendo competitividad a tal grado que su contribución al PIB fue disminuyendo del 5% en el 2003 hasta el 2% en el 2005.

El balance comercial del 2006, la ubica con un 131% del déficit nacional, ya que las importaciones fueron de 16,573 millones de pesos y las exportaciones de 8,202 millones de pesos (Asociación Nacional de la Industria Química, 2006).

El monto de inversiones en esta industria no ha sido uniforme. El máximo histórico se registra en el año 2005 con 1,172 millones de pesos, reduciéndose en un 15% para el año 2006 (Asociación Nacional de la Industria Química, 2006).

En el 2008, la industria química contribuye con el 2.3% al valor agregado bruto y con el 12% al sector manufacturero. El valor de su estructura productiva se cataloga en 173, 230 millones de pesos con un amplio desarrollo de diversos productos petroquímicos básicos y secundarios. (INEGI, 2009).

En el mismo sentido, el INEGI (2009) identifica 28 actividades que se desarrollan dentro de la industria química. Las que tienen un valor mayor de producción son la farmacéutica con 106,115,795 miles de pesos, resinas sintéticas y plastificantes 39,480,866 miles de pesos, y jabones, detergentes y dentífricos con 36,226,524 miles de pesos.

El panorama de la industria química en México, proporciona los elementos necesarios para contextualizar la investigación a realizar. A partir del análisis presentado, se deduce que existen diversas empresas que conforman a la industria química del País.

Por tanto, con la finalidad de delimitar el campo de estudio, se ha seleccionado al grupo de empresas de la industria química que pertenecen a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) con sede en Puebla.

2.3 Cámara Nacional de la Industria de Transformación

CANACINTRA es una asociación cuya misión es representar los intereses del sector empresarial para influir en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones, así como satisfacer las necesidades de sus asociados con un servicio de calidad guiado por valores éticos. En su visión declara que quiere llegar a ser un modelo de organismo empresarial, caracterizado por su representatividad y alto nivel competitivo.

Esta Cámara nace en 1941, cuando en México estaba planteando un proyecto nacional que le permitiera salir de la crisis que se vivía a nivel internacional, promoviendo condiciones para la expansión económica del país con el apoyo de la iniciativa privada.

Además, los grupos de industriales propiciaron un movimiento, apoyados por el ex presidente Lázaro Cárdenas, para solicitarle al presidente en turno Manuel Ávila Camacho la modificación de la ley de 1936, que fusionaba la industria con el comercio, y así asegurar su separación.

Bajo estas condiciones, los empresarios detectaron la necesidad de formar una agrupación que fuera representativa del sector industrial, en la cual se agruparán los intereses, objetivos y planes de este sector. De esta manera surge CANACINTRA, con 96 industriales que el 5 de diciembre de 1941 suscriben el acta constitutiva. El primer presidente de este organismo, ubicado en la Ciudad de México, fue José Cruz y Celis.

En 1964, con la presencia del Lic. Raúl Salinas Lozano, Secretario de Industria y Comercio, da inicio la construcción del Conjunto Transformación, en el que actualmente tiene su sede, siendo inaugurado en 1965 por el Presidente Gustavo Díaz Ordaz.

Veinte años después, la Cámara estaba formada por 13,500 socios, consolidándose como un organismo con impacto nacional e internacional, que servía como un instrumento de mediación para resolver los problemas que se presentaban entre los industriales y los organismos públicos y privados. Su relación con los gobiernos federal, estatal y municipal, así como con el Poder Legislativo, ha facilitado el desarrollo de la industria nacional.

Esta Cámara representa a 12 sectores industriales y a 94 ramos especializados. Cuenta con una infraestructura de 80 delegaciones repartidas en 9 regiones geográficas, con 5 oficinas en la Ciudad de México y una sede nacional.

Su estructura organizativa está formada por 96 comisiones integradas en 10 comités directivos que establecen vínculos con el gobierno, los sectores educativo, científico, tecnológico, y otras áreas de interés.

Las industrias que CANACINTRA representa son alimentos, bebidas y tabaco; artículos de papel, cartón y escritorio; bienes de capital; automotriz; médica; metal-mecánica; mueblera; química; materiales para la construcción; tecnología, informática y comunicación; e industrias diversas.

Los comités y comisiones atienden servicios y capacitación, vinculación educativa, desarrollo de ciencia y tecnología, fomento industrial, energéticos y recursos naturales, ventas a gobierno, normalización industrial, desarrollo sustentable y enlaces con el gobierno del Distrito Federal y con la Confederación de Cámaras Industriales (CONACAMIN).

CANACINTRA con sede en Puebla, pertenece a la región centro sur pacífico. Su misión es representar y defender los intereses del sector industrial poblano y fomentar su desarrollo y unidad. Su visión es ser la mejor opción de representación industrial en Puebla.

Los servicios que ofrece son representación general, a través de diversos comités y comisiones con los tres niveles de gobierno, para exponer las problemáticas y gestionar las iniciativas del sector industrial poblano; área jurídica, que ofrece la prevención y solución de conflictos de este tipo a través de la asesoría, gestión y conciliación; tramitación diversa ante las diferentes dependencias públicas de los gobiernos federal, estatal y municipal; capacitación, mediante diversos cursos especializados; directorio industrial por ramo y general; sistema de información empresarial, que brinda un directorio de negocios confiables; servicio de información diaria sobre la diferentes noticias locales y nacionales, además de diagnosticar y brindar capacitación para el ahorro de energía.

CANACINTRA Puebla organiza los sectores industriales en secciones, encabezados por un presidente y un gerente. Las secciones son de autopartes, metal mecánica, fundición, plásticos, alimentos y bebidas, tecnologías de información, fabricantes de muebles, artes gráficas, mármol, confección, cerámica y médica.

A través de cada sección, la Cámara proporciona atención personalizada, información sobre proveedores, vinculación entre socios, capacitación especializada, encuentros con clientes y proveedores, información y visitas en ferias y exposiciones especializadas, organización de eventos, expedición de certificados de origen y constancias de afiliación para diversos trámites.

El contexto presentado, permite tener una visión general de la historia de la industria en México y en específico de la química, su impacto en la vida económica del país y de la agrupación de empresas, bajo la cual se circunscribe esta investigación.

CAPÍTULO 3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Dirección estratégica

Para dar una mejor respuesta a los problemas que las organizaciones actualmente enfrentan, se han incorporado los sistemas de dirección al proceso estratégico, sustituyendo la planeación estratégica por un concepto más amplio denominado Dirección Estratégica que estudia tanto las tendencias ambientales como las modificaciones del entorno y su impacto en ellas (Ansoff y McDonnell, 1997).

La Dirección Estratégica es el enfoque científico que explica la diferencia de resultados entre empresas (Levinthal, 1995). Su propósito es formular e implementar una estrategia que vincule las características internas con el entorno (Olavarrieta, 1995) para crear valor basado en el desempeño, calidad y servicio superiores (Hill y Jones, 2005).

Para sobrevivir en un entorno cambiante, las estrategias deben apoyarse en la explotación de los recursos que poseen o que pueden adquirir en el mercado así como en la acumulación de otros hacia su interior (Claver, Gascó y Llopis, 1995). Por ello, este enfoque es un modelo alternativo que estudia el impacto del entorno y el papel que juegan los recursos que posee la empresa para mantener y mejorar su competitividad.

La competitividad dependerá de la adecuada administración de sus activos y de la selección de métodos que permitan gestionarlos para obtener un desempeño superior. Estas actividades aunque necesarias, tienen un costo que debe tomarse en cuenta, cuando se busca tener beneficios superiores a los competidores (Barney, 1986).

La Dirección Estratégica favorece el desarrollo de un proceso que fortalece las relaciones entre la estrategia empresarial y las de cada área funcional. Por tanto, proporciona una orientación dinámica a la función de personal que debe dirigir, gestionar y administrar al recurso humano, a través del control de resultados

Cuando se conocen las condiciones del entorno y se identifican las características del ambiente interno, al afectar ambos el crecimiento y la rentabilidad, se podrá dar respuesta a los requerimientos externos (Barney, 1995).

3.2 Teoría del entorno y teoría de recursos y capacidades

El enfoque estratégico se ha desarrollado a través de dos perspectivas cuyo interés es identificar los factores que generan ventaja competitiva. El primero se ocupa del entorno externo a la empresa y se le conoce como *la teoría del entorno*. El segundo, *la teoría de los recursos y capacidades*, toma en consideración los factores internos que ésta posee o controla.

3.2.1 Teoría del entorno

Considera al entorno como el factor fundamental en la elección de la estrategia. De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), parte de cuatro supuestos:

- El entorno impone presiones y limitaciones que definen la estrategia para generar beneficios superiores.
- Las empresas que compiten dentro de un sector controlan los mismos recursos estratégicos y persiguen las mismas estrategias.
- Los recursos que las empresas utilizan para implementar sus estrategias tienen una gran movilidad.
- Las personas que toman las decisiones están en constante movimiento e interesadas por lograr los objetivos de la empresa.

Las empresas logran beneficios cuando sus estrategias les permiten permanecer en el mercado por un largo tiempo, ya sea fabricando tanto productos a precios más bajos que sus competidores como productos nuevos que los clientes estén dispuestos a pagar, o bien, centrándose en un reducido grupo de clientes para atender sus necesidades (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004).

Aunque el grado de atracción del sector influye en el desempeño y en la obtención de resultados, la diferencia de beneficios entre las empresas se ha intentado explicar con los factores sectoriales,

pero sin éxito. Por tanto, deben existir otros factores estratégicos que influyan en el desempeño de las empresas y que están presentes en su interior.

3.2.2 Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades considera que la diferencia de desempeño entre las empresas es resultado de la diferencia en eficiencia (Foss, Knudsen y Montgomery, 1995). Bajo este enfoque la unidad de análisis deja de ser el sector para centrarse en la empresa (Prahalad y Hamel, 1990; De Saá, 1999), entonces, las ventajas competitivas serán el resultado de la acción estratégica sobre su entorno interno (Camisón, 1996; Navas y Guerras, 2002).

Desde esta teoría, la competitividad ahora depende de la configuración de recursos que son movilizados por los sistemas de organización y gestión para desarrollar capacidades distintivas que permitan obtener beneficios a largo plazo (Fernández, 1995).

Presenta un enfoque ecléctico e integrador ya que recoge elementos de diversos campos, conciliando la Economía con la Dirección Estratégica para explicar el comportamiento y resultados de la empresa. En su carácter tradicional, supone la existencia de un equilibrio estático en el cual las fortalezas organizacionales son la base de la competitividad y no son afectadas por los cambios del entorno (Mahoney, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Sin embargo esta postura se abandona al reconocer la necesidad de renovar los recursos para mantener la ventaja competitiva en un contexto dinámico (Chan, Shaffer y Snape, 2004).

En consecuencia, la empresa se encuentra en un ambiente competitivo definido por la incertidumbre, asimetría de información y limitaciones en la toma de decisiones ya que la implantación de la estrategia puede alterar la estructura de la competencia en el sector. Ante este panorama, debe aprovechar sus oportunidades competitivas por medio de la innovación (Schumpeter, 1976).

En esta línea, la empresa es el conjunto de tecnologías, habilidades y conocimientos, entre otros, que se generan y amplían con el tiempo (Grant, 1996) que le confiere una posición única en el mercado. Es el conjunto de recursos tangibles e intangibles (Suárez y Vicente, 2001) que se

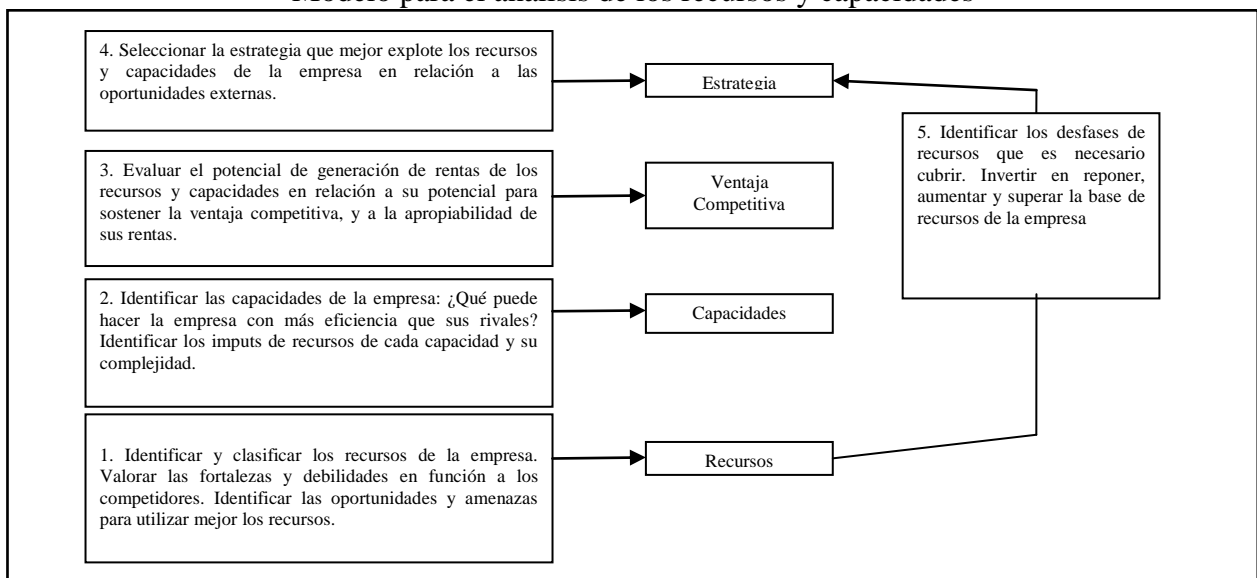
vinculan a ella condicionando su potencial de resultados. Aquellas empresas que posean una gran variedad de recursos, tendrán mayor potencial de desarrollo (Montgomery y Hariharan, 1991).

En otro sentido, se le concibe como una institución compleja que mide la colaboración entre los propietarios de los recursos (Knudsen, 1995), o bien, como la acumulación de conocimiento productivo, con características idiosincrásicas que la distinguen de otras de su mismo sector (Nelson y Winter, 1982).

En esta teoría el papel del empresario cobra vital importancia ya que además de ser el propietario de los recursos, impulsa su desarrollo (Spencer, 1996) al tomar decisiones conforme a las características internas de la empresa y de las condiciones del entorno (Simón, 1976).

En consecuencia, las empresas son distintas en función a la combinación única de recursos y a las prácticas de gestión que utilizan para desarrollar capacidades (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). Estos recursos se encuentran distribuidos en toda la empresa por lo que es necesario identificar su disponibilidad (Figura 3.1) para seleccionar la estrategia que mejor los explote en función a los requerimientos del entorno (Barney, 1991).

Figura 3.1
Modelo para el análisis de los recursos y capacidades



Fuente: Grant, 1991, p.115.

Se consideran dos posturas que identifican a los recursos en forma individual, o bien, como un conjunto que se reúne para crear las capacidades necesarias para desarrollar las actividades productivas (Grant, 1996). Los recursos representan el aspecto estático, son el stock de factores productivos, mientras que las capacidades son el aspecto dinámico que moviliza a los recursos por medio de sistemas de organización y gestión (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

Según Olavarrieta (1995), esta teoría se fundamenta en tres premisas:

- Las empresas son buscadoras de beneficios superiores a los que obtiene la competencia, generados por el despliegue de acciones empresariales que generan innovaciones (Rumelt, 1987).
- Las empresas son heterogéneas configuraciones de recursos, desarrolladas a lo largo del tiempo como resultado de decisiones administrativas (Conner, 1991; Peteraf, 1993).
- La diferencia de recursos entre las empresas de una misma industria está relacionada con la diferencia de resultados entre ellas.

Lo anterior permite afirmar que la fuente principal de ventaja competitiva se encuentra en los recursos que la empresa posee y la forma en que los coordina e interrelaciona para generar capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). En el primer caso, la ventaja se sostiene por la acumulación interna de recursos, en el segundo por la generación de conocimiento organizativo (Dierickx y Cool, 1989). Ambos son elementos esenciales que definen la identidad de la organización y su interrelación responde a las amenazas del entorno cambiante y turbulento cuando se aplican estrategias que modifican los procesos internos de la empresa (Grant, 1996).

La ventaja competitiva se sustenta en la dotación heterogénea de recursos disponibles (Wernerfelt, 1984). Está relacionada con la historia de la organización, las decisiones organizacionales tomadas en el pasado (Teece, Pisano y Shuen, 1997), las experiencias adquiridas, la cultura (Salas, 2000) y el desarrollo de capacidades organizativas (Ulrich y Lake, 1990).

Para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, debe cumplir con las características de durabilidad, transparencia, transferibilidad y replicabilidad (Grant 1991):

- Durabilidad es la tasa de depreciación u obsolescencia que presentan los recursos y capacidades que son base de la ventaja competitiva. Una tasa baja significa que la ventaja durará más tiempo.
- Transparencia es la velocidad con que una estrategia puede ser imitada. Se tienen mayores beneficios cuando la empresa puede explotar su ventaja competitiva por un largo tiempo ya que es difícil de imitar.
- Transferibilidad es la facilidad para adquirir los recursos y capacidades que apoyan el éxito de la ventaja competitiva y depende de la inmovilidad geográfica, de la información imperfecta, de los recursos específicos de la empresa y de la inmovilidad de capacidades.
- Replicabilidad se refiere a la inversión interna que la empresa destina para la adquisición de un recurso o capacidad. Las capacidades son las más difíciles de reproducir ya que son resultado de las rutinas organizacionales.

En consecuencia, las organizaciones son diferentes porque poseen recursos y capacidades en diferentes dotaciones y combinaciones; tienen un papel relevante en la definición de su identidad y los beneficios obtenidos dependen de su combinación para generar características competitivas y para desarrollar su actividad productiva.

Por tanto, en la formulación e implementación de la estrategia se deben considerar las condiciones del entorno y las características internas de la empresa para obtener los resultados necesarios para mantener su posición competitiva en el mercado (Fernández, 1999).

3.3 Teoría de recursos

Esta teoría considera a la empresa formada por un conjunto de recursos heterogéneos que no generan ventaja competitiva por sí mismos (Kay, 1993), por lo que es necesario combinarlos y potenciarlos para convertirlos en valor agregado para los clientes (Hitt, Ireland y Hoskisson 2004).

La dificultad para precisar lo que es un recurso, ha llevado a intentar definirlos durante dos décadas (Tabla 1.1), empleando diferentes ópticas y perspectivas, sin haberse logrado un consenso sobre su definición, lo que ha impedido contar con una clasificación única.

Tabla 3.1
Definición del término recurso

AUTOR	DEFINICIÓN
Daft (1983)	Los recursos son los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos, información, conocimientos, etc., que son controlados por la empresa para diseñar e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia.
Wernerfelt (1984)	Aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan con la empresa en forma permanente.
Aaker (1989)	Algo que la empresa posee que es superior a la competencia.
Grant (1991)	Inputs del proceso productivo.
Barney (1992)	Recursos que permiten a la organización concebir, elegir e implementar estrategias basadas en sus valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales poseídas por los individuos.
Cuervo (1993)	Stocks de factores disponibles y controlables por la empresa.
Nanda (1993)	Factores inputs de producción, fijos y específicos de la empresa.
Amit y Schoemaker (1993)	Son aquellos factores disponibles que controla la empresa y son convertidos en productos o servicios.
López Sintas (1996)	Conjunto de elementos disponibles para desarrollar una determinada estrategia competitiva.
Fernández y Suárez (1996)	Cualquier factor de producción que está a disposición de la empresa, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.
Benavides, Escriba y Roig (2002)	Son aquellos activos tanto tangibles como intangibles, inputs de procesos, que están a disposición de la empresa como una fuerza o debilidad de la organización.
Navas y Guerras (2002)	Conjunto de factores o activos que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia.

Fuente: Adaptado de De Saá, 1999

Grant (1996) diferencia tres tipos de recursos: tangibles, intangibles y humanos. Los tangibles están a disposición de quién los pueda pagar, tienen propietario y es fácil de medir su valor (Hall, 1989) a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996) por lo que se identifican como activos físicos y financieros, su valor se establece a través de los estados contables.

Los intangibles tienen una capacidad ilimitada, la explotación de su valor se obtiene usándolos internamente mediante su renta o venta (Wernerfelt, 1989), son difíciles de imitar (Rumelt, 1987;

Grant, 1991) y cuantificar, están formados por la reputación y prestigio de la empresa, tecnología, patentes, derechos de propiedad y marcas comerciales; mientras que los recursos humanos están relacionados con las personas, son los relativos a las habilidades, destrezas, conocimientos, motivación, adaptación, lealtad, capacidades de comunicación y el trabajo en equipo de los miembros de la empresa.

Barney (1991) señala que existen numerosos recursos que pueden clasificarse en tres categorías: recursos del capital físico, que incluyen la tecnología usada por la compañía, instalaciones y equipos, localización geográfica y el acceso a la materia prima (Williamson, 1975); recursos del capital humano (Becker, 1964), que agrupan la capacitación, experiencia, decisiones, inteligencia, relaciones y las intuiciones de los directivos y trabajadores; por último, recursos del capital organizacional, (Tomer, 1987), formados por la estructura jerárquica, la planeación formal e informal, la coordinación y control de los sistemas y las relaciones informales que se establecen dentro y fuera de la empresa.

En otro sentido, los recursos se identifican por su capacidad productiva, fija en el corto y largo plazo, ubicando a los materiales y financieros; ampliable en el caso de los intangibles. Los recursos humanos son un caso especial pues tienen capacidad fija en el corto plazo y es susceptible de ampliarse a través de la capacitación y la experiencia que adquiere en el puesto de trabajo (Wernerfelt, 1984).

Cuando una empresa no posee los recursos que necesita para desarrollar su actividad productiva, tiene que buscar sustitutos que adapta a sus requerimientos, o bien, tiene que crearlos. Estos recursos que son resultado de la aplicación de la estrategia empresarial, se les llama idiosincrásicos. Son especializados ya que atienden las necesidades propias de la empresa (Wernerfelt, 1984) y no pueden ser intercambiados libremente en el mercado (Barney, 1986).

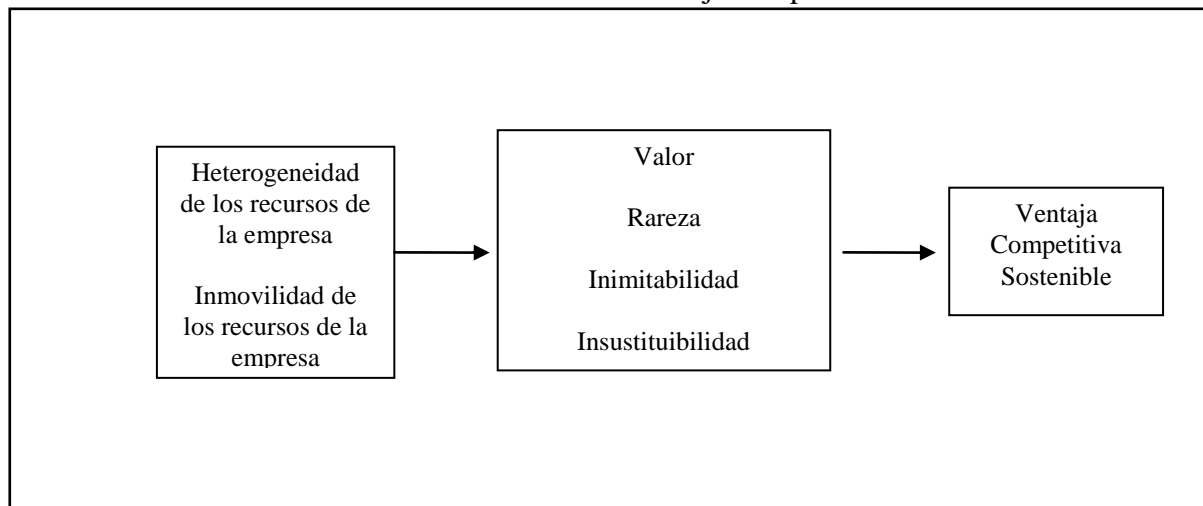
En la combinación de recursos tangibles e intangibles, conocimientos tecnológicos y organizativos se despliegan diversas capacidades operativas y directivas (Collis, 1994) que están ligadas al recurso humano para generar valor añadido, eficiencia e innovación para la empresa.

No todos los recursos son estratégicos, este carácter es privativo para los que generan beneficios, contribuyen al desarrollo de capacidades dentro de la empresa (Dierickx y Cool, 1989), son fuente de ventaja competitiva y manifiestan, de acuerdo con Barney (1991), cuatro características específicas:

- Valiosos. Son elementos esenciales que mejoran la eficiencia y eficacia de la empresa. Tienen la capacidad de explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno.
- Escasos. Presenta la cualidad de raro y pertenece a un reducido número de empresas.
- Inimitables. Su obtención es difícil por quien no los posee.
- Insustituibles. Los sucedáneos no cumple con eficiencia la misma función que el original.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en el mayor lapso de tiempo posible (Figura 1.1) los recursos considerados estratégicos deben también ser inmóviles y heterogéneos (Barney, 1991).

Figura 3.2
Condiciones básicas de ventaja competitiva



Fuente: Adaptado de Barney, 1991, p.112

La inmovilidad se consigue cuando los recursos especializados no se pueden comercializar (Peteraf, 1993), o bien, el mercado proporciona condiciones mínimas de información sobre su

existencia. Las empresas que desean adquirirlos tendrán que pagar un precio elevado por ellos, disminuyendo la potencialidad de los beneficios deseados (Barney, 1986).

Es geográfica cuando el recurso es una fuente de materia prima única o la ventaja se establece en un lugar donde existen intercambios de conocimiento y trabajadores especializados (Grant, 1991). En otro sentido, puede definirse en función a la especificidad del recurso que genera valor para la empresa que lo ha creado y explotado por primera vez.

La heterogeneidad se refiere a la posesión de recursos únicos, valiosos y escasos que son propios para la actividad productiva (Peteraf, 1993). Esta condición explica la variabilidad de resultados (Peteraf, 1993; Lippman y Rumelt, 1982) entre las empresas y su posicionamiento competitivo en el mercado.

Su duración condiciona la permanencia en la diferencia de resultados, por lo que la empresa debe reponer o aumentar en forma constante el stock de sus recursos y la creación de capacidades únicas (Kay, 1993). Constituye el fundamento para analizar los procesos de formulación, implantación y evaluación de la estrategia empresarial (Grant, 1991) necesaria para mantener la ventaja competitiva.

Los beneficios adquiridos por la heterogeneidad de los recursos generan incentivos a la competencia para imitar las estrategias que utiliza la empresa para obtenerlos. Por tanto, aplica límites ex-post que retrasan, encarecen e impiden a los competidores copiar su posición competitiva.

Los límites constituyen mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984) que funcionan como barreras a la imitación (Tabla 3.2) y cuya superación supone un alto costo para los imitadores, disminuyendo el monto de beneficios deseados. Los mecanismos no sólo protegen a los recursos de la competencia, sino que también dificultan su réplica interna mediante sucedáneos o recursos sustitutos (Kogut y Zander, 1995).

Tabla 3.2
Barreras a la imitación

TIPOS DE BARRERAS A LA IMITACIÓN	CARACTERIZACIÓN
Movilidad imperfecta	Las capacidades, la cultura, los recursos específicos (Peteraf, 1993).
Ambigüedad causal	La empresa no cuenta con información para identificar los factores de su éxito (Lippman y Rumelt, 1982).
Complejidad social	Entre más compleja sea una empresa en su interrelación social, más difícil es de imitar (Barney, 1986).
Deseconomías de comprensión de tiempo	El costo para desarrollar un activo es menor para la empresa que lo generó y dura más tiempo que para la empresa que lo imitó, ya que limitó el periodo de su desarrollo (Dierickx y Cool, 1989).
Eficiencias de masa de activos	Una ventaja competitiva se sostiene cuando el volumen de recursos existente facilita su crecimiento (Olavarrieta, 1995).
Interconexión de activos	Cuando la empresa puede incorporar, crear o desarrollar otros recursos estratégicos a partir de los que ya posee (Dierickx y Cool, 1989).

Fuente: Elaboración propia.

Los mecanismos de aislamiento supone la existencia de dos problemas que plantea todo intento para la imitación: obtener información sobre la naturaleza de la ventaja competitiva y determinar los recursos que la sostienen. Su solución depende de la transparencia y del grado de ambigüedad causal.

La transparencia supone el grado de acceso a las características que definen a la ventaja. Entre más opaca sea, será más difícil identificarla y replicarla. El segundo problema se refiere a la posesión de recursos que permiten sostenerla. Es necesario que no se encuentren disponibles en el mercado y que su acumulación interna sea tan lenta, costosa e incierta que desaliente el intento por imitarlos.

La ambigüedad causal existe cuando la empresa desconoce las causas que dan origen a su ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982) y se consigue a través del conocimiento tácito y la complementariedad de los recursos.

El conocimiento tácito se basa en determinados recursos y capacidades que se obtienen por años de esfuerzo e inserción de rutinas organizativas en la cultura empresarial. Se hace evidente por las relaciones que se establecen entre el personal y de ellos con las herramientas y tecnologías usadas en la actividad laboral.

En cuanto a la complementariedad, la empresa debe combinar recursos con diferentes características para multiplicar el valor de cada uno. Su función es de aprovisionamiento y distribución de activos que garantizan el flujo de producción y proporcionan servicios post-venta especializados que difunden los nuevos productos (Chandler, 1990).

En otro sentido, la empresa que posee recursos estratégicos impone barreras de acceso a su disponibilidad. La posesión de recursos específicos y coespecializados constituyen un obstáculo ya que los primeros han sido seleccionados para iniciar las actividades productivas y adquiridos a bajo costo; los segundos facilitan el desarrollo de recursos internos que tienen potencial estratégico, encontrándose disponibles en grandes cantidades y tienen conexión con otros activos (Teece, 1987).

Cuando una empresa decide invertir en algún recurso es porque reconoce su potencial estratégico y está dispuesta a pagar por él más que la competencia. Sin embargo, hay empresas que no disponen de esa información y les lleva a tomar malas decisiones disminuyendo sus beneficios. Esta es una barrera de acceso conocida como asimetría de información.

En la misma línea, existen muchas empresas que han invertido en recursos que les generan beneficios superiores a los esperados debido a factores circunstanciales, convirtiéndolos en estratégicos (Olavarrieta, 1995).

Además de las condiciones de heterogeneidad e inmovilidad, los recursos estratégicos deben presentar las características de durabilidad y apropiabilidad. El primer caso se refiere al grado de obsolescencia del recurso que afecta la permanencia de la ventaja competitiva. Depende de la naturaleza del recurso y de los niveles en que la empresa invierta para su mantenimiento (Grant, 1995). Cuando el índice es bajo, no es atractivo para los competidores ya que fomentan las barreras a la imitación desde la ambigüedad causal (Dierickx y Cool, 1989).

El segundo caso, se refiere a la habilidad que tiene la empresa para apropiarse de los recursos generadores de beneficios superiores a la competencia. Los recursos específicos son acumulados

a través del tiempo y la inversión. Por su carácter idiosincrásico, los convierte en apropiables para la empresa que los ha generado y acumulado (Dierickx y Cool, 1989).

3.4 Teoría de capacidades

Esta teoría se desarrolló en los años ochenta y tiene estrecha relación con la teoría de los recursos (Mahoney y Pandian, 1995). Las capacidades forman parte de la identidad de la empresa y están integradas por sus habilidades, el conocimiento acumulado y sus valores (Dierickx y Cool, 1989). Son resultado de la interacción entre los recursos humanos, tangibles e intangibles a través de patrones de trabajo y toma de decisiones que propician la ejecución de políticas que forman parte del sistema de recursos humanos (Selznick, 1957).

En otro sentido se les considera como el conjunto de habilidades diferenciadas, activos complementarios y rutinas que conforman a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1990; Hayes y Wheelwright, 1984; Teece, 1988).

Su influencia es limitada en el corto plazo, ya que requieren de tiempo para su desarrollo y aprendizaje; sin embargo, una vez superada esta etapa, son ilimitados en el largo plazo (Wernerfelt, 1989). En este sentido, son el resultado del aprendizaje por la construcción y acumulación de conocimiento operativo y se constituyen en la memoria de la empresa (Nelson y Winter, 1982).

Son difíciles de valorar ya que no existe claridad en la definición de los derechos de propiedad (Hall, 1989). La empresa no tiene en propiedad a las personas que crean las capacidades (Kamoche, 1996) y no existe una separación de la generación de beneficios por parte del recurso humano y la tecnología de la empresa (Grant, 1991). Sin embargo, las empresas emprenden actividades productivas para apropiarse de los beneficios que generan y las personas prestan sus servicios para apropiarse de los bienes que producen sus habilidades (Kamoche, 1996).

Para su estudio se asumen dos perspectivas. Por un lado, son consideradas como el conjunto de actividades integradas y coordinadas por los recursos humanos que aportan habilidades, conocimientos y actitudes creadas al interior de la empresa con los recursos tangibles, y por otro, representan la habilidad de la empresa para aprovechar intencionalmente los recursos (Camisón, 1997) para lograr los objetivos planteados (Sánchez y Heene, 1997).

La Dirección Estratégica de la empresa decide el tipo de capacidades a desarrollar, en función a la naturaleza y objetivos que ha elegido para competir en el mercado. Determina el monto de inversión y el despliegue de recursos necesarios para desarrollar rutinas y prácticas colectivas (Zollo y Winter, 2002) así como la creación de mecanismos organizativos que facilitan su implementación (Kale, Dyer y Singh, 2002).

La formación de capacidades tiene la finalidad de combinar, explotar y desarrollar los recursos para convertirlos en algo útil (Benavides, 1998) por medio de complejos patrones de interacción y coordinación entre personas, o entre personas y recursos, que resultan de la experiencia diaria (Amit y Schoemaker, 1993). Incluyen recursos de los sistemas tecnológicos, dirección, físicos y valorales (Leornad- Barton, 1992).

Esas interacciones conforman las rutinas organizativas que son patrones de actividades regulares y predecibles que se ponen en funcionamiento como respuesta a un estímulo o la resolución de un problema. Se ejecutan cuando se presentan situaciones repetitivas que requieren de soluciones parecidas, lo que lleva a economizar los recursos involucrados en estas acciones. Incluyen tanto los procesos de producción como la contratación y despido de personal (Nelson y Winter, 1982).

Aunque en el desarrollo de la actividad productiva se implementan comportamientos rutinarios, esto no significa que sean inflexibles o pasivos. Del conjunto de rutinas operativas, la empresa selecciona aquellas que son de orden superior con la intención de que gobiernen y modifiquen a las de orden inferior (Nelson y Winter, 1982; Rumelt, 1995). De esta forma, se da respuesta a las condiciones cambiantes del entorno siguiendo lineamientos de sus propias rutinas de aprendizaje y cambio.

Cuando las capacidades se integran como rutinas, patrones de prácticas o como aprendizaje organizativo adquieren el carácter estratégico (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

A su vez, están organizadas en estructuras jerárquicas, siendo el nivel más bajo las capacidades individuales que se relacionan con los recursos a través de tareas concretas (Grant, 1995). Son altamente tácitas y difíciles de imitar (Collis, 1994).

En el siguiente nivel se encuentran las capacidades básicas que incluyen al conjunto de conocimientos y habilidades del personal que labora en sistemas técnicos. Integran conocimientos y valores generando normas para la creación de conocimiento.

Las capacidades organizacionales son de alta complejidad y se forman por la combinación de aquellas de menor jerarquía para la realización de ciertas funciones o actividades específicas de la organización (García, Martín de Castro y Navas, 2001).

En el nivel más alto se sitúan las capacidades dinámicas, que tienen como objetivo reconfigurar las de nivel básico para ajustarlas a los requerimientos del cliente y generar de valor (Fernández y Suárez, 1996) a través de la creación de nuevos productos. Enlazan la explotación de los recursos con las oportunidades del entorno (Hofer y Schendel, 1978), por lo que se integran a la Dirección Estratégica (Teece et al., 1997). Por tanto, determinan la forma en que la empresa debe competir para que ocupe una posición competitiva única. Algunas de ellas corresponden al marketing, fabricación e investigación y desarrollo.

En otro sentido, existen cuatro tipos diferentes de capacidades de las cuales se derivan ventajas competitivas: basadas en los activos que comprenden a las capacidades regulatorias -derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, entre otros- y las posicionales -reputación y la configuración de la cadena de valor propia de la organización-; y aquellas que están basadas en las competencias, como las funcionales -conocimiento, habilidades y experiencias de los empleados, proveedores y clientes- y las culturales -hábitos, actitudes, creencias y valores- (Coyne, 1986).

Por lo tanto, una capacidad es lo que la organización hace y permanece en las personas que las poseen. En cambio un recurso es lo que tiene la empresa, es dependiente de ellas (Aaker, 1989; Hall, 1992; Itami y Roehl, 1987) y se representa al conjunto de servicios potenciales que pueden definirse independientemente de su uso (Penrose, 1962).

El principal reto de la organización consiste en descubrir la forma en que las habilidades y recursos individuales se transforman en capacidades colectivas para generar beneficios a largo plazo.

3.5 Dirección de recursos humanos

La teoría de recursos y capacidades proporciona el fundamento para valorar la importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Huselid, 1995; Barney, 1995; Kamoche 1996) y sugiere que se integren a la estrategia empresarial por el gran potencial que poseen (De Saá, 1999) y que se desarrolla a través de ciertas prácticas implementadas por la empresa (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995).

Los recursos humanos, por la heterogeneidad de sus características, son valiosos porque le proporcionan a la empresa las capacidades para responder a las amenazas del entorno (Steffy y Maurer, 1988). Aunque no se conoce la forma en que agregan valor (Kamoche, 1996), hay un acuerdo generalizado que el personal de calidad (Wright et al. 1994), sus habilidades, la configuración de las actividades de recursos humanos y la utilización del conocimiento contribuyen a que la empresa mejore sus resultados (Lado y Wilson, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Los recursos humanos son las reservas de capital humano que se encuentran bajo el control de la empresa en una relación laboral directa (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). La creación de su valor se obtiene por la heterogeneidad en la oferta y demanda (Steffy y Maurer, 1988). Las empresas demandan trabajadores con habilidades específicas que son definidas por el análisis del

puesto, a su vez, las personas ofrecen distintas capacidades que dependen de su experiencia laboral, preparación académica y esfuerzo personal.

Los altos niveles de capacidad de los recursos humanos definen su rareza. Durante la etapa de selección del recurso humano se debe asegurar que se está contratando a individuos con las capacidades requeridas por las actividades propias de la empresa (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Una vez seleccionados, éstas se desarrollan de manera incremental y se potencian con la mejora continua (Muller, 1996).

Los recursos humanos son únicos porque crean y desarrollan el stock de recursos debido a la cultura y a las capacidades individuales y colectivas que se desarrollan a través del tiempo y que dependen de la historia y de la disposición que se tenga para invertir en ellos (Wright et al., 1994).

La inimitabilidad del recurso humano se determina por las condiciones históricas únicas, la ambigüedad causal, la complejidad social que conforman la cultura de la empresa (Wright et al., 1994) y los valores que caracterizan a las personas (Schneider y Bowen, 1992), factores que son difíciles de obtener para los competidores (Barney, 1991). Sólo se puede imitar si se identifica la historia y las interrelaciones, programas y personalidades que constituyen a una organización (Wright et al., 1994).

La creación y desarrollo del stock de conocimientos que aportan los recursos humanos así como la cultura y las capacidades individuales y colectivas forman la historia de la organización que requiere de mucho tiempo para consolidarse, lo cual resulta costoso reproducirlas (Wright et al., 1994). La ambigüedad causal es inseparable de las personas y del sistema de recursos humanos, ya que resulta difícil determinar los mecanismos por los cuales se generan capacidades que aportan valor a la empresa (Huselid, Jackson y Schuler, 1997).

La complejidad social es el resultado de las interacciones que se producen por la confianza, las rutinas y el aprendizaje desarrollado a lo largo del tiempo (Muller, 1996). Estos aspectos son difíciles de reproducir y fortalecen la inimitabilidad del recurso.

La escasez del recurso humano no sólo se determina por las características individuales sino que es la combinación de habilidades de alta calidad, experiencia e interacción de éste con las capacidades organizacionales, que en cada empresa son diferentes (Kamoche, 1996). Se caracteriza por las habilidades concretas y la capacidad de adaptación requeridas para desempeñar un determinado puesto de trabajo que no todas las personas poseen (Wright et al., 1994), convirtiéndolo en un realidad limitada (Peteraf, 1993). Esta condición de escasez no se cumple para aquellos trabajos estandarizados que no requieren de conocimientos y habilidades específicas para desempeñarlos (Wright et al., 1994).

Un recurso humano es insustituible cuando posee capacidades superiores que son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no existen otros similares con los que se pueda obtener el mismo resultado (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991); sin embargo, sus características diferenciadoras presentan limitaciones ya que se vuelven obsoletas o se pueden generalizar (Wright et al., 1994). Este aspecto puede ser controlado por la empresa cuando implementa prácticas adecuadas que contribuyen a mantener y potenciar las habilidades cognitivas de sus empleados para desarrollar nuevas capacidades o bien mejorar las que ya existen (Penrose, 1962).

En cuanto a la durabilidad del recurso, los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan a través de la práctica y la adquisición de experiencias en el desarrollo de su actividad laboral.

Para que la función de recursos humanos contribuya efectivamente a incrementar la competitividad se requieren dos condiciones: incorporar a la organización las capacidades humanas necesarias para llevar a cabo la estrategia y asegurar el funcionamiento de programas y prácticas de recursos humanos adecuadas para implantarla (Wright y McMahan, 1992).

La capacidad que las personas aportan está representada por sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que tienen frente al trabajo. La empresa debe diagnosticar el nivel de conocimiento técnico y las destrezas que poseen, de tal manera que implemente programas de formación que permitan desarrollarlas para cumplir con las metas de cada área funcional. Sin

embargo, es necesario tomar en cuenta el tiempo que tarda en modificar las capacidades del recurso humano para la formulación de la estrategia (Van Sluijs, 1993).

Además, para que las personas conozcan las tareas y funciones a realizar, tomen decisiones en el momento oportuno, estén interesadas por conseguir los objetivos estratégicos e identifiquen posibilidades de mejora, la empresa debe cuidar que todos sus procesos se lleven a cabo en las condiciones apropiadas, estimular valores personales idóneos y fomentar relaciones interpersonales adecuadas.

La empresa incorpora capacidades humanas a través de diferentes mecanismos (Grant, 1996) que facilitan la transferencia de conocimiento tácito a explícito, la integración de conocimientos especializados, las rutinas organizativas, la solución de problemas y toma de decisiones de forma colaborativa, entre otros.

Sin embargo, su incorporación no supone que las personas y sus capacidades sean posesión de la empresa (Kamoche, 1996). Aunque el conocimiento tácito se acumula en ellas, se crea dentro de la empresa y está orientado a cubrir sus necesidades (Grant, 1996).

No se puede medir la contribución del recurso humano pues depende de su desarrollo dentro del equipo de trabajo, la cultura y otras circunstancias organizacionales que le impiden capturar los beneficios derivados de su trabajo, por lo que la empresa se apropia de ellos (Wright et al., 1994). Esta ambigüedad se resuelve por la capacidad de negociación tanto de los trabajadores como de los empleadores y está en función de la movilidad del empleo y de la identificación subjetiva de su contribución individual (Grant, 1995).

Cuando la estrategia se define a partir de los recursos humanos, es pertinente también tomar en cuenta los objetivos y las metas de la empresa, ya que estos se convierten en un factor protagónico para ajustar las condiciones internas de la empresa con las oportunidades externas (Grant, 1996).

3.6 Dirección estratégica de recursos humanos

El reconocimiento de la importancia de los recursos humanos como factor estratégico (Capelli y Singh, 1992) ha impulsado el cambio en la administración de los recursos humanos de la empresa (Andrews, 1986).

El anteriormente denominado departamento de personal se transforma en la Dirección estratégica de recursos humanos -DERH- (Tarazona, 2007) al cambiar su visión micro con carácter funcional a una macro o estratégica en la cual los esfuerzos se dirigen a participar en la formulación e implantación de la estrategia (Menguzzato y Renau, 1991; Wright y Boswell, 2002).

Este enfoque (Tabla 3.3) conlleva un cambio conceptual y de actuación (Pereda, Berrocal y López, 2001). Mientras que para el Departamento de Personal, el factor humano era considerado como un costo que era necesario minimizar (Chiavenato, 2009), la DERH lo reconoce como un factor que requiere ser optimizado a la vez que se mejora su rendimiento, satisfacción y seguridad (Fitz-Enz, 1992).

Tabla 3.3
Acciones de los enfoques de personal y de recursos humanos

ENFOQUE DIRECCIÓN DE PERSONAL	ENFOQUE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Se abordan los problemas cuando ya se han presentado	Se llevan a cabo acciones preventivas para evitar problemas
Cada función surge cuando se necesita resolver un problema, con objetivos y planes independientes.	La gestión se integra con la estrategia de la empresa y sus funciones se encuentran interrelacionadas entre sí.
Se ubica en un nivel funcional y se limita a responder a los requerimientos de las diferentes áreas estratégicas.	Se sitúa en un nivel estratégico al participar en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa.
A partir de las actividades laborales, se elabora el perfil del puesto con las características que deben reunir las personas para desempeñarlo con eficacia y eficiencia.	Se evalúa al personal a partir de los comportamientos observados en el desempeño de su trabajo.

Fuente: Elaboración propia

La transición es resultado del planteamiento de diferentes paradigmas que caracterizan su evolución a lo largo del tiempo. La propuesta de Dessler (1988) es un modelo diagnóstico que obtiene información sobre la motivación del personal y el diseño de acciones para mejorarla a

través de procesos de retroalimentación y evaluación de actividades desarrolladas. Constituye un puente entre la concepción que predominaba en los años setenta con la nueva dirección de los años ochenta.

DeCenzo y Robbins (1988) confieren a la DERH una perspectiva sistémica y contingente al enfatizar que las prácticas que se llevan a cabo para gestionar al recurso humano se desarrollan en un entorno concreto que influye en su desempeño y que están integradas como un sistema dentro de la organización, formado por diferentes subsistemas orientados a la planificación, implementación y evaluación. Cada subsistema agrupa actividades que se llevan a cabo a través de políticas, planes y programas.

Este modelo se complementa con el planteado por Cascio (1989) que incorpora los objetivos estratégicos para orientar las funciones y actividades de la DERH integrándolas en un sistema con la finalidad de mejorar la productividad y la calidad de vida laboral.

Heneman, Schwab, Fossun y Dyer (1989) diseñan un modelo estratégico y contingente de la DERH con el objetivo de contribuir a la eficacia de la empresa. Para lograrlo es necesario mejorar la eficiencia del trabajador y ajustarlo al puesto. Proponen actividades de apoyo que proporcionan los elementos necesarios para desarrollar las de tipo funcional que impactan directamente en el ajuste al puesto, medido a través del nivel de atracción, desempeño, rotación, ausentismo o satisfacción.

Schuler y Huber (1990) proponen un modelo que evalúa las contingencias internas y externas para diseñar y desarrollar las actividades de la DERH, considerando tanto las variables externas como los objetivos, valores, cultura, estructura, tamaño y estrategia de la empresa. Determinan que dichas actividades son interdependientes y se enfocan a tres niveles de actuación, estratégico, directivo y operativo.

Estos modelos han proporcionado elementos que definen a la actual DERH, confiriéndole las características de estratégica, al integrarse a los planes estratégicos y contribuir al logro de los

objetivos de la empresa; sistémica, al concebirse como un sistema social abierto que forma parte de la empresa y contingente, ya que desarrolla políticas y prácticas que dependen del contexto.

Además, esta transición se sitúa en un continuo iniciando con relaciones reactivas, en la cual la función de personal es considerada como una actividad de apoyo que facilita la implementación de la estrategia, hasta la consolidación de relaciones proactivas ya que participa en el proceso de formulación de las estrategias competitivas (Golden y Ramanujan, 1985; Buller, 1988) y que permiten alcanzar niveles superiores de resultados.

El análisis de las contingencias internas y externas le facilita información que le permite planear y desarrollar sus actividades estableciendo relación con los recursos humanos y la organización. Además, estos paradigmas destacan la integración de funciones y actividades que son interdependientes, enfocadas a lograr no sólo la mejora de la productividad, sino también la participación y el compromiso de los trabajadores.

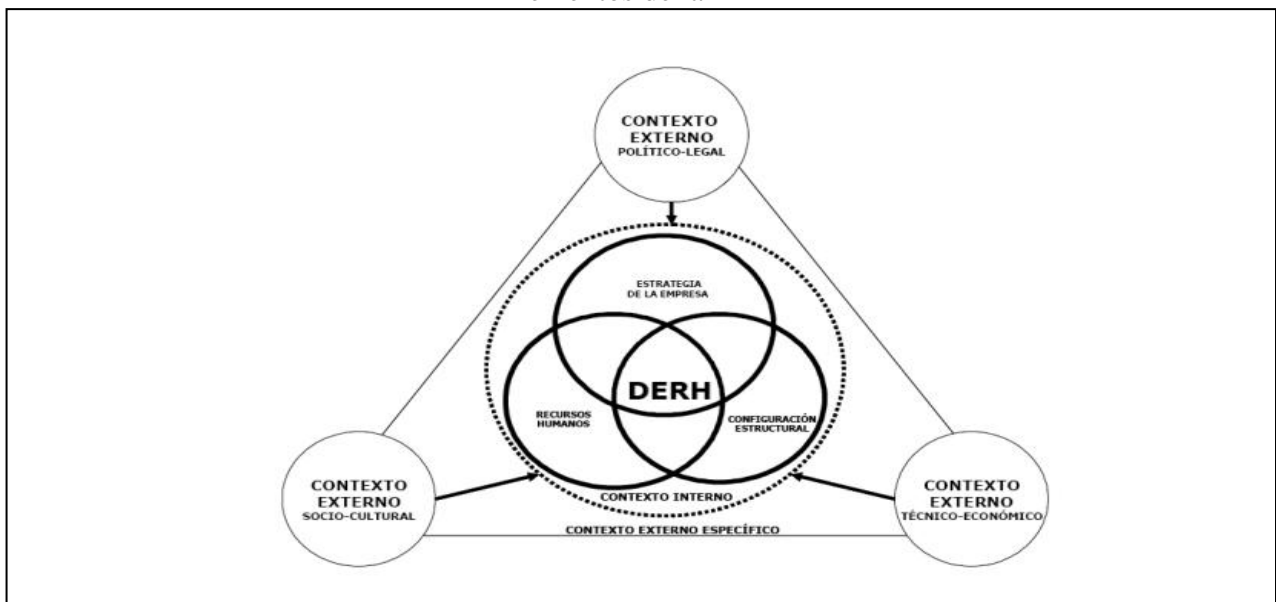
En otro sentido, las razones que fundamentan la integración de la función de los recursos humanos en la estrategia empresarial se orientan a determinar que dicha función proporciona diferentes posibilidades para la solución de problemas organizacionales, asegura que los recursos sean considerados en la formulación de la estrategia y en el diseño de políticas que se implementan para conseguirlos, identifica la influencia de la acción de dichos recursos en la operacionalización de la estrategia y resalta su importancia en la generación de ventaja competitiva (Peña y Hernández, 2007).

Por tanto, la emergente DERH estudia las relaciones (Figura 3.3) entre los recursos humanos, la estrategia y la estructura de la empresa inmersos en un determinado contexto (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984).

La estrategia de recursos humanos tiene el propósito de ayudar a la empresa a lograr la ventaja competitiva en el mismo sector para posteriormente, apoyada en las herramientas que se han presentado, mantenerla en el largo plazo (Chiavenato, 2009), lo que también le supondría beneficios superiores a sus competidores.

Se puede entonces afirmar que la ventaja competitiva sostenible, está condicionada por la estrategia organizacional (Dyer, 1984), por las características del entorno y por las condiciones internas de la empresa (Tarazona, 2007).

Figura 3.3
Elementos de la DERH



Fuente: Basado en Fombrun et al., 1984

Los fundamentos de la DERH (Albizu y Landeta, 2001) se pueden resumir en las siguientes premisas.

- Las personas son un recurso estratégico que genera ventaja competitiva y la función de recursos humanos es un elemento importante para alcanzar los objetivos estratégicos.
- El análisis a largo plazo de los recursos humanos permite ajustarlos a la misión de la empresa lo que implica que la función de recursos humanos debe integrarse a la Dirección estratégica.
- La DERH interviene proactivamente en el proceso estratégico y su función se conjuga con la estrategia de la empresa y con las diferentes fases del proceso a través de las prácticas y políticas que la componen.

Al integrar la DERH con la estrategia, se minimiza la contradicción entre dos objetivos que garantizan la supervivencia de la empresa: adaptación externa e integración interna (Miles y Snow, 1978). La primera está formada por aquellas actividades que se enfocan a conocer el entorno y a dirigir el proceso de ajuste externo, medido a través de la eficacia. La segunda comprende acciones centradas en el análisis organizacional y el ajuste interno, calculado por el grado de eficiencia.

La empresa tiene que mantener el equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios del entorno y el ajuste de sus elementos internos en función a sus fines y rutinas. Al responder a los cambios externos, la eficiencia se reduce. De igual forma, cuando se mantiene el ajuste interno aumenta la posibilidad perder el externo.

Por tanto, al integrarse la DERH a la formulación de la estrategia, la reducción de la eficiencia interna será menor cuando la empresa responde a las demandas externas porque se eligen alternativas que mejor se adapten a los recursos disponibles, lo que facilita el desarrollo de políticas de personal pertinentes (Peña y Hernández, 2007).

Esta dirección se ha distinguido por capitalizar las fortalezas de los recursos humanos a través de diferentes estrategias (Bennett, Ketchen y Blanton, 1998) que favorezcan y garanticen el desarrollo tanto de la organización como de los individuos que la conforman a través de los diferentes sistemas de gestión (Peña y Hernández, 2007).

Por tanto, busca mayor integración e identificación de los trabajadores con la empresa con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad. Ayuda a sus directivos a centrar su esfuerzo en desarrollar las potencialidades de sus subordinados y fomenta el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a través de sistemas de incentivos y beneficios sociales (Arruñada y González, 1997).

Así mismo, ha influido en las relaciones entre los trabajadores con el patrón y los supervisores, al establecer redes de colaboración, bajo las cuales se fomenta el trabajo en equipo, la cooperación y la confianza mutua.

Bajo este enfoque, las estructuras organizacionales pasan a ser horizontales para facilitar la adaptación a los cambios del entorno y la reducción de los niveles jerárquicos permitiendo la creación de equipos de trabajo con autonomía para tomar decisiones sobre las acciones productivas que ejecutan.

Los retos futuros que enfrenta la DERH se enfocan a conseguir mayor participación en la toma de decisiones estratégicas, de tal manera que el directivo de recursos humanos se encuentre al mismo nivel de las otras áreas funcionales de la empresa (Brewster, 1994). Además, las características de estos directivos deben conformar un perfil generalista que le permita dominar el lenguaje estratégico, cuestiones claves de gestión de la empresa y tener la capacidad para integrar e implementar diferentes políticas de recursos humanos en relación con las decisiones estratégicas de la organización. En cambio, sus funciones deben ser desarrolladas por personal especializado que sirva como elemento de apoyo a la línea para incrementar su nivel de influencia, impactar en el comportamiento de la fuerza de trabajo y fortalecer el papel de los mandos intermedios.

Así mismo, debe desarrollar la capacidad de operar cambios en la cultura y comportamiento que serán la base del desarrollo empresarial al constituirse como fuentes de ventaja competitiva sostenible. La flexibilidad laboral, innovación, adaptación, capacidad para mejorar el servicio interno y externo así como dar respuesta oportuna a los requerimientos del entorno, son aspectos que la DERH debe tomar en cuenta al actualizar sus prácticas y políticas para mantener la supervivencia de la empresa.

Por todo lo anteriormente expresado, se puede afirmar que la Dirección Estratégica de recursos humanos cobra especial importancia para la empresa, ya tiene la responsabilidad de atraer, mantener y desarrollar al recurso humano, que desde la perspectiva de la Teoría de recursos y capacidades, es la principal fuente de ventaja competitiva sostenida que le proporciona una posición competitiva única en el mercado.

CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO

4.1 Sistema de recursos humanos

Los recursos humanos son los factores más importantes (De Saá y García, 2002; Pfeffer, 1994) para desarrollar y sostener ventajas competitivas (McMillan y Schuler, 1985; Pfeffer, 1994; Mahoney, 1995; Capelli y Singh, 1992). Los beneficios que pueden generar dependen del sistema de prácticas y políticas que cada una de las empresas implementa para su gestión (Lado y Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994, Wright y McMahan, 1992; Fisher, 1989).

Este sistema es una capacidad organizativa de orden superior que contribuye a la ventaja competitiva sostenible al favorecer el desarrollo de competencias específicas para la empresa, la formación de relaciones sociales complejas y la generación de conocimiento organizacional tácito (Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992).

Su naturaleza está delimitada por características económico financieras, la concepción sobre el ser humano y el trabajo, la filosofía y estructura de la organización, las relaciones laborales, el mercado laboral, la teoría de gestión que implementa (Calderón, Milena y Naranjo, 2006), las condiciones del entorno y la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 1994).

Su misión consiste en contribuir a la modernización y desarrollo de la empresa a través de la participación de sus miembros conciliando los intereses de los propietarios, accionistas, directivos y empleados.

Los objetivos hacia los cuales el sistema dirige sus esfuerzos se centran en:

- Utilizar de manera eficaz las capacidades de las personas.
- Definir actividades que sean coherentes entre sí y con otras áreas organizacionales.

- Reconocer la importancia de los recursos humanos por parte de los niveles directivos para que acepten su responsabilidad en la gestión.
- Fomentar el compromiso de todo el personal para el logro de los objetivos organizacionales establecidos.
- Identificar mecanismos de adaptación a los cambios que afectan a todos los niveles de la estructura.
- Fomentar la calidad para obtener los resultados esperados.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan el desarrollo y satisfacción de los recursos humanos.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Está formado por las prácticas centradas en gestionar al personal en cada una de las áreas funcionales y las políticas que coordinan dos o más funciones para lograr objetivos específicos (Walton, 1985; Guest, 1989). Existe una fuerte interrelación de tal manera que cualquier cambio que se produzca en alguna de ellas tiene influencia en las demás (Arias y Heredia, 1999).

El carácter sistémico de la administración de los recursos humanos se analiza desde tres perspectivas: a nivel social o macrosistema que estudia la complejidad social de las organizaciones y la interacción que existe entre ellas; nivel del comportamiento organizacional, considera a la organización como una totalidad que interactúa con el entorno y cuyos componentes se relacionan entre sí con la finalidad de alcanzar los objetivos y a nivel de comportamiento individual o microsistema, que se enfoca en el comportamiento, la motivación y el aprendizaje individual de las personas que integran a la empresa.

Además, este enfoque le confiere una orientación proactiva a la gestión. Reconoce la importancia del recurso humano como un factor que mejora la competitividad, implementa prácticas y políticas para desarrollarlo, diagnóstica las amenazas y potencialidades del entorno así como las fortalezas y debilidades de la empresa.

Es un sistema abierto porque intercambia información con el entorno al responder a sus necesidades y ajustarse a sus cambios. Ante su dinamismo y la complejidad, el sistema incrementa, refuerza y sostiene el compromiso de los trabajadores (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998b).

La entrada al sistema son los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, así como las prácticas y políticas de gestión, mientras que la salida son la productividad y la satisfacción del recurso humano (De Saá, 1998).

El sistema crea fuerza laboral altamente productiva y con un know how idiosincrásico (De Saá, 1999) a través de actividades, funciones y procesos que influyen el comportamiento (Kamoche, 1996) con la finalidad de atraer, mantener, desarrollar y retener el recurso humano (Becker y Huselid, 1998; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; De Saá, 1998; Wrigth y McMahan, 1992 para mejorar el desempeño organizacional (Wright y McMahan, 1992; Chadwick y Cappelli, 1999).

Además, genera barreras a través de la complejidad social y de la ambigüedad causal que evitan su imitación por los competidores (Lado y Wilson, 1994; Snell, Youndt y Wright, 1996) y propician la creación de conocimiento para incrementar la capacidad de adaptación de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Su función es óptima cuando mantiene relación con otros subsistemas de la organización (De Saá, 1998) a través de la ejecución de procesos administrativos y la construcción de relaciones sociales complejas que se integran a la historia y a la cultura empresarial (Reed y DeFillipi, 1990; Barney, 1992; Collins y Clark, 2003; Hansen, 1999; Nahapiet y Goshal, 1998).

En esta línea, es un factor determinante para la productividad y el rendimiento (Wright et al., 1994) ya que influye en los resultados organizacionales y financieros cuando incrementan el esfuerzo discrecional de cada uno de los empleados y disminuye los costos generados por el recurso humano aumentando el rendimiento de la inversión (De Saá, 1998).

Desarrolla las capacidades del recurso humano por medio de actividades para obtener el desempeño individual y grupal deseado, estimulando las habilidades, el compromiso y la productividad de los trabajadores para convertirlos en fuente de ventaja competitiva (Lawler, 1992; Levine, 1995; Pfeffer, 1998; Datta, Guthrie y Wright, 2005).

Sin embargo, el desarrollo del personal no es responsabilidad exclusiva del sistema de recursos humanos, sino que involucra a todos los directivos. Cada gerente o jefe administra el desempeño del personal que labora en su área funcional y recibe las expectativas y sentimientos de ellos (Chiavenato, 1994). Su actividad se lleva a cabo en toda la organización consolidándose como una función integral de la empresa.

Las condiciones para el diseño e implementación del sistema se enfocan a tener claridad en los objetivos organizacionales, hacer que coincidan con los objetivos individuales, contar con el compromiso de todo el personal y con la participación activa de los directivos, además de priorizar los elementos que satisfagan las expectativas de los integrantes de la empresa.

Por sí mismo, no puede considerarse como fuente de ventaja competitiva, pues la competencia puede imitarlo con facilidad (Wright, McMahan y McWilliams, 1994). Sin embargo, cuando el sistema que ha sido copiado se desenvuelve en un contexto diferente al que fue diseñado, los resultados obtenidos no coinciden con los generados en el entorno original.

Los recursos humanos son efectivos cuando se combinan con prácticas y políticas propias de una organización que desea fomentar un determinado comportamiento que permite aprovecharlos como ventaja competitiva (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996; Lawler, 1992; Levine, 1995; Pfeffer, 1998; Datta, Guthrie y Wright, 2005).

Para mantener el potencial de la ventaja competitiva, la empresa debe invertir en sus recursos humanos para que tengan cualidades específicas que les permita desarrollar su actividad productiva, con baja movilidad e imperfectamente imitables (Barney, 1991).

Por lo tanto, la empresa debe diseñar un sistema que retenga a este personal enfatizando los valores de interrelación personal (Sheridan, 1992), la formación y desarrollo de carreras, seguridad laboral, autonomía y sentido de pertenencia (Bartlett y Ghoshal, 1989).

En consecuencia, se puede decir que el sistema debe renovar constantemente el stock de conocimientos (De Saá, 1999) ya que puede caer fácilmente en decadencia (Dierickx y Cool, 1989) por la implementación de programas de formación inadecuados, capacidad administrativa ineficiente, facilitar su imitación o perder a sus empleados más valiosos, (Kamoche, 1996).

Efectivamente, la empresa debe centrarse en definir la combinación correcta de prácticas y políticas que se ajusten a sus objetivos (Wright y McMahan, 1992) y sean consistentes entre sí (Becker y Huselid, 1998). Su coherencia refuerza y potencia el resultado esperado, mejora la percepción de equidad y justicia del trabajador dentro de la empresa, además de generar un proceso de autoselección de prácticas, competencias y valores que se privilegian a partir de una política clara y consistente con el recurso humano (Baron y Kreps, 1999).

En esta línea, las ventajas que presenta la implementación de un sistema de prácticas y políticas que responde a los objetivos organizacionales se centran en mejorar la planeación y control del personal, les brinda claridad sobre los objetivos y funciones que se deben alcanzar, mejora el ambiente y clima de trabajo, genera sistemas de compensación que corresponde a la actividad realizada, incrementa la motivación y fomenta la integración entre los miembros de la organización.

Existen diferentes estudios que establecen la relación del sistema de recursos humanos con el desempeño de la empresa, cuando potencia las relaciones sociales (Collins y Clark, 2003; Hansen, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Uhl-Bien, Graen y Scandura, 2000); incrementa, refuerza y sostiene competencias y el compromiso de los trabajadores en entornos turbulentos (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998b); desarrolla complejidad social y ambigüedad causal generando barreras de imitación (Lado y Wilson, 1994; Snell, Youndt y Wright, 1996); propicia la creación de conocimiento y oportunidades que favorecen la capacidad de adaptación de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

4.1.1 Políticas de recursos humanos

La empresa requiere integrar políticas de recursos humanos que mantengan el equilibrio de las relaciones funcionales de su estructura (Orozco y Salazar, 2010) con la finalidad de satisfacer los intereses de su personal y lograr los beneficios necesarios para mantenerse en el mercado.

Las políticas son guías de acción que reglamentan las funciones dirigiéndolas hacia el logro de los objetivos deseados y 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).

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 factores de insatisfacción, generar espacios de crecimiento y mejorar la calidad de vida laboral.

Su elección depende de la estructura, filosofía, cultura y necesidades de la empresa. Declaran las condiciones bajo las cuales se desarrolla la relación laboral conforme a los valores sustentados por la organización (Orozco y Salazar, 2010) y fomentan esquemas de conducta que orientan el desempeño en las operaciones y actividades tanto administrativas como productivas (Chiavenato, 2009). Por tanto deben cumplir con algunos requisitos (Tabla 4.1) en su diseño para lograr los objetivos de la empresa.

Tabla 4.1
Requisitos para diseñar políticas de recursos humanos

REQUISITO	DEFINICIÓN
Eficacia	Capacidad para gestionar a las personas hacia el logro de los objetivos organizacionales.
Eficiencia	Aplicación orientada a la obtención de los resultados esperados.
Transparencia	Uso de criterios objetivos que fundamenten la toma de decisiones.
Flexibilidad	Implementación de acciones autónomas, descentralizadas e innovadoras que respondan a los desafíos internos y externos.
Coherentes	Pertinencia con los propósitos generales de la empresa.
Inteligibilidad	Claridad en su expresión y comunicación.
Practicabilidad	Respuesta a las necesidades de la organización.
Participación	Fomenta la colaboración de los empleados en su diseño.

Fuente: Elaboración propia con datos de Arias y Heredia, 1999

De acuerdo al nivel organizacional, pueden ser estratégicas cuando guían a la empresa como una unidad integrada; tácticas, cuando se aplican a un departamento u operativas cuando dan lineamientos de acción a una unidad departamental (Toledo y Aguilar, 2009).

Su ámbito de decisión se enfoca a determinar la participación de los empleados en el diseño de los objetivos, salarios, seguridad y condiciones de trabajo, desarrollo de carrera, movilidad laboral, formación de redes sociales, sistemas de compensación y de trabajo, entre otros (Walton y Lawrence, 1985).

Su orientación administrativa impide que los empleados desempeñen funciones no deseadas que obstaculicen el logro de los objetivos esperados ya que les proporcionan elementos para que tomen decisiones acertadas en la solución de problemas cotidianos. Con estas acciones se fomenta su autonomía y responsabilidad (Chiavenato, 1994).

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. Por tanto, es condición indispensable que sean expresadas de manera clara, que sean accesibles a todos los integrantes y realistas, diseñadas de acuerdo a la naturaleza, la disponibilidad de recursos y los objetivos de la empresa (Toledo y Aguilar, 2009).

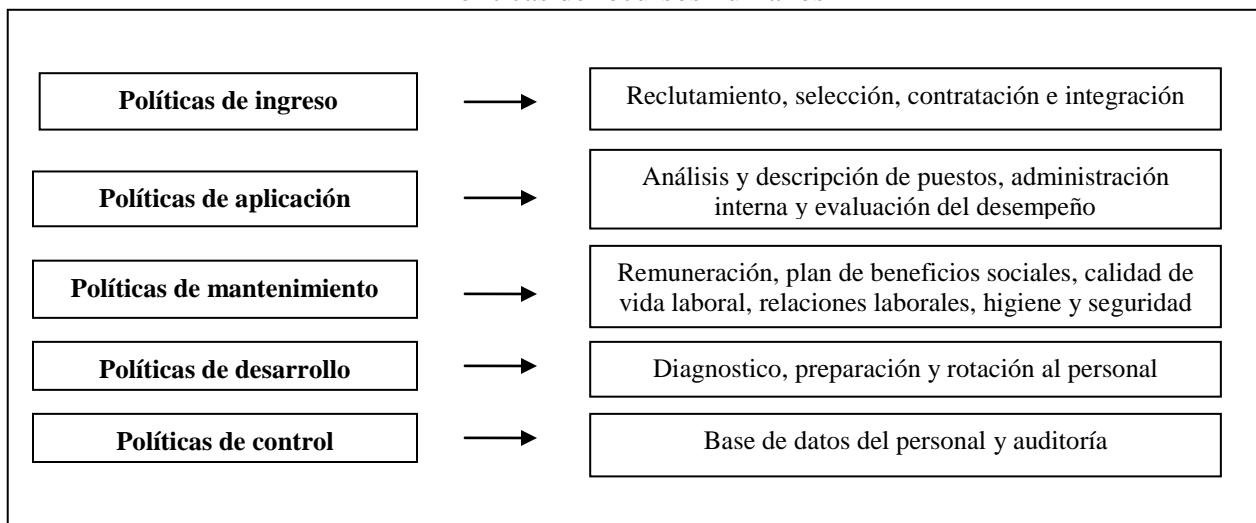
Es importante que todos los integrantes de la organización se hagan responsables por el total cumplimiento de las políticas para regular las relaciones entre los diferentes departamentos y que cada una proporcione los recursos necesarios para ayudar al logro de los objetivos.

Este cumplimiento está afectado por factores internos, tales como la cultura, la disponibilidad de recursos, debilidades y fortalezas de empresa; así como externos, representados por las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, de la competencia, amenazas y oportunidades del entorno.

Por lo anterior, la apertura a la comunicación, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación son elementos que guían a las políticas para gestionar a los integrantes de la organización (Beer y Spector, 1985).

Declaran la forma en que una organización aspira a trabajar con sus miembros a la vez que cada uno logra obtener sus objetivos individuales. A través de ellas se instauran criterios para el ingreso, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control (Figura 4.1) de los recursos humanos que la integran. Su aplicación depende de la filosofía organizacional y de las necesidades tanto internas como externas de la empresa.

Figura 4.1
Políticas de recursos humanos

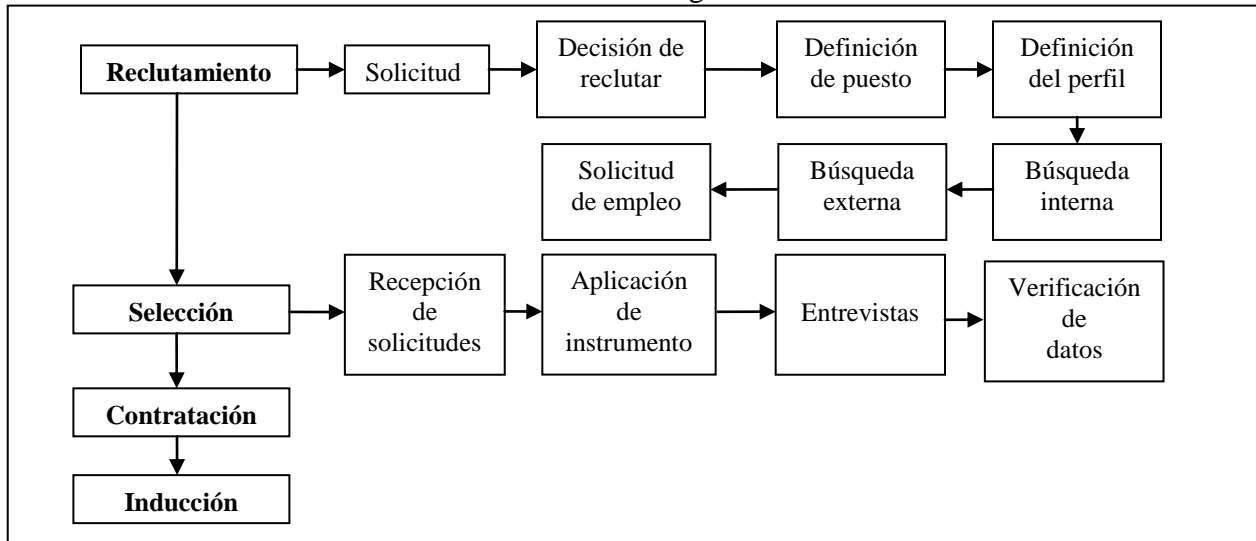


Fuente: Adaptado de Chiavenato, 1994.

4.1.1.1 Políticas de ingreso

Se enfocan principalmente al reclutamiento, selección e integración de personal (Figura 4.2). Suministran recursos humanos con aptitudes físicas e intelectuales, además de capacidades técnicas y relacionales de acuerdo a los perfiles de puesto de cada área funcional, detectadas por medio de procedimientos estandarizados y objetivos.

Figura 4.2
Políticas de ingreso



Fuente: Elaboración propia con datos de Peretti, 2003.

- **Reclutamiento**

Es el proceso que identifica e interesa a candidatos capaces para llenar las vacantes estableciendo la comunicación entre la empresa, que proporciona información sobre su organización, las capacidades que necesita y lo que ofrece; con las personas que le dan a conocer sus características, recursos e intereses. Profundiza en el conocimiento de las expectativas e intereses de ambas partes para ajustar al candidato con los requerimientos solicitados (Eisendhardt, 1989; Fama y Jensen, 1983).

Las descripciones del puesto le proporcionan información sobre las funciones y responsabilidades de las vacantes disponibles así como las características personales para desempeñarlo. El proceso se inicia con la búsqueda y termina con las solicitudes de empleo.

La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia son factores que determinan la disponibilidad de candidatos. Por tanto, el reclutador debe conocer los indicadores económicos del sector, las estrategias utilizadas por otras empresas y las ventas actuales de su propia organización.

Existen otros factores que limitan su actividad. Las políticas de promoción interna dan preferencia a los empleados actuales para acceder a determinados puestos dándoles la oportunidad para desarrollar una carrera, lo que impide el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas para la empresa.

En algunas organizaciones existen planes de recursos humanos que definen la estrategia de reclutamiento en función a las promociones internas ya que determinan las áreas que deben ser llenadas por los empleados actuales y las que se deben cubrir con personal externo (Barber, Wesson, Roberson y Taylor, 1999).

Las políticas de compensación son un obstáculo ya que los reclutadores tienen un grado mínimo de discrecionalidad para ofrecer una buena remuneración. Además, las características personales que se solicitan para el puesto constituyen una limitante ya que entre más calificada y experta sea una persona mayor, será el ingreso que solicite.

De igual forma, las políticas sobre la situación del personal limitan la contratación de personal temporal y las de contratación internacional al estipular el número máximo de extranjeros que pueden laborar en una empresa.

Los canales de reclutamiento más utilizados son las solicitudes que espontáneamente presentan las personas en la empresa, los contactos de amistades, las respuestas a los avisos de prensa, las agencias de empleos, instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos y agencias de suministro de personal temporal, entre otros.

- Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, inicia el proceso de selección, que consiste en una serie de pasos que determinan la contratación del candidato que mejor cumpla con el perfil requerido (Kristof-Brown, 2000), ya que responde a las expectativas de la organización y tiene la potencialidad para convertirse en un recurso productivo (Eisendhardt y Martin, 2000; Miles y Snow, 1984).

Además de encontrar al trabajador que mejor se adecue al puesto, es capaz de obtener la máxima eficiencia del personal seleccionado. Se lleva a cabo en condiciones de equidad a través de la definición clara de los perfiles de las respectivas áreas funcionales, como son las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, capacidad de desarrollo, entre otros, y de los procedimientos administrativos necesarios para su adquisición.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino que es un medio por el cual la empresa logra sus objetivos. Está limitado por la disposición de presupuestos y por otras políticas que condicionan su funcionamiento.

Una selección efectiva logra incorporar en el menor tiempo posible al candidato que mejor se ajuste a las aspiraciones del área funcional que lo solicitó y básicamente depende de las posibilidades que le ofrezca el mercado tanto interno como externo. El número de candidatos contratados y el total de solicitantes se traduce en una razón o índice de selección. Una razón baja significa que la vacante es difícil de cubrir y una alta, expresa la facilidad para encontrar candidatos.

En términos generales, el proceso de selección contempla una serie de pasos secuenciados. Inicia con la recepción de solicitudes de empleo. Continúa con la aplicación de instrumentos que permiten evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, examen médico y entrevista con el jefe inmediato.

Se considera la personalidad como la principal variable de selección que predice la eficiencia de los aspirantes. Está formada por el desempeño (McManus y Kelly, 1999), liderazgo (Judge y Bono, 2000), éxitos profesionales (Boudreau, Boswell y Judge, 2001) y la experiencia laboral (De Fruyt y Mervielde, 1999).

En la selección se utilizan diferentes instrumentos tales como evaluación de antecedentes, entrevistas estructuradas o semi-estructuradas, exámenes y tests psicológicos, que permiten detectar las características requeridas para el puesto.

- Contratación

Una vez identificado el personal que mejor cumple con las expectativas de la vacante, se procede a su contratación. Le corresponde a la Dirección de Recursos Humanos coordinar y hacer oficial su ingreso a la empresa.

A través del contrato se formaliza la relación de trabajo entre el nuevo personal y la empresa, determinando las responsabilidades y derechos de cada uno. Es el acuerdo de voluntades en el cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios a cambio de una remuneración.

Existen diferentes modalidades de contrato. Puede ser por obra determinada, por tiempo determinado o indefinido. Su formalización puede realizarse por escrito o verbalmente. Cuando es por escrito, debe contener los datos de la empresa y del trabajador, la fecha de inicio y duración de la relación laboral, tipo, condiciones en que se presta el servicio, periodo de prueba, duración de vacaciones, monto de la remuneración, convenio colectivo y la firma tanto del trabajador como del representante de la empresa.

Además de la formalización de la relación laboral a través del contrato, se debe observar otro tipo de requisitos tales como la afiliación a instituciones de seguridad social, integración del expediente con documentos que formen el historial del personal y el llenado de la hoja de servicios con los datos más importantes del nuevo trabajador.

- Integración

Con respecto a la integración de las nuevas contrataciones, se programan cursos de inducción que le proporcionan información sobre la organización y las condiciones generales de trabajo, para facilitar su adaptación y optimizar el despliegue de sus capacidades (Klein y Weaver, 2000).

El plan de inducción está determinado por el tipo de organización y por las actividades que se realicen. Debe contener las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios, los días de descanso, el trabajo a desempeñar, la forma de pago así como el reglamento interno de trabajo.

Así mismo, se debe incluir una visita a las instalaciones, presentación del nuevo integrante a los representantes sindicales y al personal con los cuales tendrá contacto.

4.1.1.2 Políticas de aplicación

Las políticas de aplicación contemplan el análisis y descripción de perfiles de puesto, la administración interna del recurso humano y la evaluación del desempeño.

- Análisis de puesto

El análisis de puesto es el proceso mediante el cual se obtiene información para determinar los deberes, tareas o actividades de cada área funcional. Se identifican los requisitos tanto intelectuales como físicos, grado de responsabilidad y condiciones de trabajo para el desempeño de las tareas y funciones de las diferentes áreas administrativas y operativas.

Esta política se implementa cuando se funda una empresa, se crea un nuevo puesto, se modifican de manera significativa las actividades laborales debido a la implementación de nuevas tecnologías o bien, cuando se actualiza el sistema de compensación.

Las características que se definen en el análisis de puestos son criterios que utilizan los directivos para conocer el flujo de trabajo, garantizar una adecuada selección de personal y evaluar objetivamente el desempeño laboral. En el caso de los trabajadores, estos criterios les dan a conocer sus deberes y les sirven como guía para su autodesarrollo.

- Descripción de puesto

Los elementos que debe considerar una eficiente descripción del puesto se refieren a la definición de habilidades que incluyan los talentos personales, identificación, significado y nivel de autonomía de la tarea, así como la realimentación de la efectividad del desempeño.

Las descripciones y especificaciones del puesto son aplicadas en otras funciones de la administración de recursos humanos ya que se consideran como criterios que fundamentan la toma de decisiones en cada una de ellas.

Permite conocer las especificaciones del puesto vacante que se desea atender a través del reclutamiento, proporciona información para lograr la selección eficaz del nuevo personal, señala la discrepancia con las capacidades actuales para definir necesidades de capacitación, dirige el desarrollo del personal en función a los requerimientos del puesto, proporciona criterios para evaluar el desempeño personal y grupal, además da elementos para determinar el nivel de retribución.

- Administración interna

Define la planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, considerando su posición inicial y su plan de carrera para definir diferentes alternativas a futuras oportunidades que se generen dentro de la empresa.

El plan de carrera es un proyecto de acción que abarca la promoción de puestos, la formación progresiva y otras acciones diseñadas a mediano y largo plazo. Es un medio para motivar e involucrar al personal, ayudándole a construir su futuro profesional. Por tanto, la empresa debe contar con planes precisos de desarrollo del personal y conocer sus requerimientos.

Se formaliza a través de un contrato, en el cual el empleado y la empresa asumen compromisos centrados en la definición de los objetivos a través de la descripción de las habilidades de gestión deseadas, los resultados que se esperan obtener y las contraprestaciones que se van a recibir, la precisión de las actividades de formación y la disponibilidad de recursos, especificación del sistema de evaluación a implementar para determinar el logro de los objetivos planteados, la definición del tiempo para desarrollarlo y los ajustes que se realizan en función a los inconvenientes que se presenten.

El plan muestra información sobre los años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores que permiten motivar al empleado ofreciendo un futuro prometedor basado en su esfuerzo.

A través de este tipo de planes, el personal percibe el apoyo de su jefe inmediato, igualdad de oportunidades, interés en su persona y satisfacción profesional. Para la empresa, el plan de

carrera le permite coordinar sus estrategias con las necesidades de su personal, obtener recursos humanos calificados y motivados, disminuir la tasa de rotación.

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso integral, sistemático y continuo que valora las actitudes, rendimientos y comportamientos laborales. Mide el grado de idoneidad, cumplimiento de objetivos y uso eficiente de los recursos en términos de oportunidad, cantidad y calidad.

Sus objetivos son determinar y 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 la actividad productiva.

Mide la calidad y adecuación del recurso humano a través de la valoración de sus capacidades actuales y potenciales, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales observadas en el desempeño de las tareas que aseguran el logro de los resultados deseados de su gestión.

El análisis de los desempeños individual y grupal constituye un pronóstico de las posibilidades de crecimiento. Por tanto, la evaluación influye en el nivel de esfuerzo futuro al proponer cambios en el comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos, dados a conocer por medio de canales de comunicación pertinentes y del diseño de planes de mejora.

Los parámetros (Tabla 4.2) que fundamenta la evaluación del desempeño transmiten los valores y comportamientos deseados por la empresa, ajustándose a las exigencias, características y resultados esperados de las actividades laborales realizadas.

Son considerados como guías de conducta y sus resultados permiten fundamentar la toma de decisiones administrativas con respecto a los ascensos, promociones, aumentos salariales o desvinculación laboral. Proporcionan evidencia sobre la eficiencia de la selección y la capacitación de los recursos humanos por la correcta realización de sus tareas y de las decisiones tomadas al resolver problemas de su ámbito de trabajo.

Tabla 4.2
Parámetros de la evaluación del desempeño

PARÁMETROS	CARACTERIZACIÓN
Calidad de trabajo	Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad de las tareas encomendadas.
Cantidad de trabajo	Determina la realización del volumen de trabajo esperado.
Conocimiento del puesto	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.
Iniciativa	Detecta de la eficacia para afrontar situaciones y problemas poco frecuentes.
Planificación	Anticipa las necesidades y problemas futuros.
Control de costos	Determina el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y control de costos.
Relaciones interpersonales	Suministra información necesaria en el momento preciso.
Relación con sus superiores	Mantiene informado sobre el progreso y problemas de su trabajo. Respeta las instrucciones y órdenes transmitidas por sus superiores.
Dirección y desarrollo de sus subordinados	Dirige y da seguimiento a las funciones asignadas para asegurar los resultados deseados.
Responsabilidad	Colabora de forma proactiva y armoniosa para lograr los objetivos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Arias y Heredia, 1999

La responsabilidad (Tabla 4.3) para llevar a cabo la evaluación del desempeño no depende totalmente de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Todos los involucrados deben estar interesados en que su aplicación sea adoptada en toda la organización. La Dirección General debe enfocarse para que su diseño sea claro y objetivo, proporcionando los recursos necesarios para su implementación. Los jefes directos además de estar comprometidos con sus objetivos, deben ser responsables de las opiniones que emitan sobre el desempeño de sus subalternos, enfocándose en sus capacidades y en el logro de los resultados deseados por la empresa.

Tabla 4.3
Responsabilidad en la evaluación del desempeño

PARTICIPANTES	RESPONSABILIDAD
Gerente	Principal responsable del desempeño y evaluación de sus subordinados.
	Recibe asesoría del sistema de recursos humanos para desarrollar un plan de evaluación.
	Mantiene su autoridad de línea proporcionando libertad y flexibilidad.
	Es un gestor de su personal.
Subordinado	Ejercita la autoevaluación a través de los parámetros establecidos por la organización para determinar su desempeño, eficiencia y eficacia.
Equipo de trabajo	Evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros de acuerdo a sus objetivos y metas.
Sistema de recursos humanos	Es responsable del desempeño de todos los integrantes de la empresa.
	Recolecta, procesa e interpreta la información de las diferentes áreas funcionales.
Comisión de evaluación	Existe está constituido por personal de diversas unidades administrativas.
	Aplican una evaluación colectiva y se enfoca a mantener el equilibrio de juicios y velan por la permanencia del sistema de evaluación.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994.

Los beneficios (Tabla 4.4) que aporta a los diferentes participantes de la evaluación, son importantes para el desarrollo y crecimiento de la organización. Sin embargo, la empresa debe garantizar que las condiciones de trabajo permiten evaluar el desempeño laboral de su personal e informarle de sus fortalezas, deficiencias y necesidades para incrementar su rendimiento a través de la capacitación específica.

Tabla 4.4
Beneficios de la evaluación del desempeño

INSTANCIAS	BENEFICIOS
Jefatura	Considera variables y factores que evalúan con objetividad el desempeño y comportamiento de sus subordinados.
	Identifica necesidades de capacitación.
	Propone medidas para mejorar el comportamiento.
Subordinado	Conoce los comportamientos de los recursos humanos que son valorados por la empresa.
	Conoce las expectativas de sus jefes.
	Valora las medidas utilizadas para conocer y mejorar el desempeño, tanto individual como en equipo.
	Ejercita su autoevaluación y autocrítica.
Empresa	Evalúa el potencial de sus integrantes a corto, mediano y largo plazo, detectando la contribución de cada uno en el logro de sus objetivos.
	Identifica a los subordinados que tienen condiciones para recibir algún tipo de promoción.
	Ofrece oportunidades, estimula la productividad y mejora las relaciones y el ambiente laborales.
	Imprime dinamismo a sus políticas de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994.

Existe una gran diversidad de métodos (Tabla 4.5) para evaluar el desempeño. A través de ellos, se establecen normas para medir tanto cualitativa como cuantitativamente el trabajo realizado por el recurso humano. Su utilización depende de las características de la organización, la actividad que se realice, la cultura, los indicadores, los perfiles de puestos, la periodicidad de su aplicación los objetivos que se persigan y las características de los evaluados.

Se recomienda aplicar una combinación de ellos para obtener una diversidad de resultados que den elementos suficientes para determinar el desempeño efectivo de los involucrados en ella.

Tabla 4.5
Métodos para la evaluación del desempeño

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
Escalas gráficas	Están formadas por rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo y se determina el grado en que el trabajador los cumple. Son de fácil aplicación e interpretación.
Incidentes críticos	Consisten en observar y registrar los comportamientos que el evaluado demuestra en situaciones que permiten lograr los objetivos deseados.
Elección forzosa	Radica en la presentación de frases que describen comportamientos positivos y el evaluador elige aquellas que mejor se ajusten al desempeño del evaluado.
Clasificación por rangos	Se establece una jerarquía en la que cada empleado es clasificado por orden de eficiencia.
Comparaciones pareadas	Implica la comparación de cada empleado con todos los demás, eligiendo al más eficiente.
Frases descriptivas	De una lista de frases descriptivas, el evaluador selecciona aquellas que mejor caracterizan el rendimiento del evaluado y las que demuestran el desempeño opuesto.
Investigación de campo	A través de entrevistas se buscan las causas, orígenes y motivos del desempeño del evaluado. Se analizan los hechos para emitir un diagnóstico y planear su desarrollo.
Autoevaluación	La propia persona se evalúa a sí misma en función a indicadores establecidos.
Evaluación por objetivos	Se establecen previamente los objetivos a cumplir.
Evaluación de 360°	Está formada por el juicio evaluativos de distintas personas relacionadas con el evaluado.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994, Arias y Heredia, 1999.

Por tanto, la evaluación permite mejorar el desempeño a través de la retroalimentación, determina el aumento en la remuneración, define promociones, transferencias y separaciones, detecta necesidades de capacitación, la eficiencia de la selección y la capacitación, identifica errores en el diseño del puesto y da a conocer la influencia de factores externos que impactan el desempeño tales como asuntos familiares, de salud, financieros entre otros.

4.1.1.3 Políticas de mantenimiento

Están relacionadas con la administración de remuneración, plan de beneficios sociales, calidad de vida laboral, relaciones laborales, higiene y seguridad del trabajo.

- Remuneración

En cuanto a la remuneración, están orientadas a proporcionar una justa retribución monetaria, procurando el pago oportuno y diligente, tomando en cuenta la evaluación del desempeño y los

salarios que existen en el mercado de trabajo así como la posición de la empresa con respecto a estas variables.

Su finalidad consiste en integrar los objetivos personales de los empleados con los financieros de los propietarios y accionistas. Busca el equilibrio financiero, la competitividad externa y el equilibrio interno de la organización.

A través de esta política se define la remuneración que los trabajadores reciben a cambio del trabajo que realizan. Para lograrlo, la empresa determina su monto tomando en cuenta los mínimos legales, las condiciones contractuales y las negociaciones colectivas del sector industrial al que pertenece.

Está constituida por tres componentes fijos, variables, individuales y colectivos, representados por el salario base; duración del trabajo y de los resultados individuales y colectivos; situación familiar o personal, desempeño, habilidades individuales o resultados y reparto de utilidades o al desarrollo de proyectos, respectivamente.

Para definir el monto de la remuneración es necesario tomar en cuenta el puesto ocupado, desempeño real, precio en el mercado de un puesto similar, edad, antigüedad, preparación académica, potencial y compromiso del empleado.

- Plan de beneficios sociales

Son las prestaciones no remunerativas, no acumulables ni sustituibles en dinero que la empresa ofrece a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida. Su existencia expresa el reconocimiento de la necesidad de las personas por trabajar, descansar y dedicar parte de su tiempo a otro tipo de actividades que permitan su crecimiento laboral y personal.

De esta forma se mantiene una fuerza laboral motivada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional propicio ya que tienen la función de integrar a los empleados, al ser considerados como factores de mantenimiento y motivación.

Tabla 4.6
Planes y sistemas de beneficios sociales

TIPOS	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS
Beneficios legales	Exigidos por la legislación laboral o convenciones con sindicatos	Prima anual, vacaciones, pensión, seguro por accidentes, auxilio por enfermedad, salario familiar y por maternidad, horas extras.
Beneficios espontáneos	Concedidos voluntariamente por la empresa	Bonificaciones, seguro colectivo de vida, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, complementación de pensión.
Beneficios monetarios	Retribuidos en dinero a través de la nómina	Prima anual, vacaciones, pensión, complementación de pensión, bonificaciones, planes de préstamo.
Beneficios no monetarios	Ofrecidos en forma de servicios	Servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y mensajería, club, seguro de vida colectivo, transporte, horario móvil.
Planes asistenciales	Proporcionados al empleado y a su familia para seguridad y prevención de la salud	Asistencia médico-hospitalaria y odontológica, asistencia financiera, servicio social, complementación de pensiones y salarios.
Planes recreativos	Proporcionados para fomentar descanso, recreación, higiene mental u ocio constructivo.	Gremio o club, áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música ambiental, actividades deportivas, paseos y excursiones programados.
Planes supletorios	Proporcionados para mejorar la calidad de vida laboral	Transporte, restaurante en el lugar de trabajo, estacionamiento, horario móvil, cooperativa de productos alimenticios, agencia bancaria en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994.

Estas políticas están enfocadas a auxiliar al trabajador en diferentes situaciones. En el ejercicio de su cargo, al otorgarle bonificaciones, seguro de vida, premios de productividad; fuera del cargo, pero dentro de la empresa, les proporciona horas de descanso, vales para el restaurante y transporte; por último, fuera de la empresa por medio de actividades comunitarias y recreación.

Son múltiples los factores que han propiciado la implementación de este tipo de políticas tales como la legislación laboral y seguridad social impulsada por el gobierno, la actitud de los trabajadores en referencia a los beneficios sociales que reciben, la exigencia de los sindicatos, y la oportunidad de deducirlos de las obligaciones tributarias de la empresa.

Los planes y sistemas de beneficios se eligen en función a los objetivos (Tabla 4.7) de corto y largo plazo de la empresa, a los resultados obtenidos del programa y a los criterios definidos específicamente para su diseño.

Tabla 4.7
Objetivos y criterios de los programas de beneficios

OBJETIVOS	CRITERIOS
Reducción de la rotación y del ausentismo Elevación de la moral Refuerzo de la seguridad	Costo del programa Capacidad de pago Necesidad real Poder del sindicato Consideraciones sobre impuestos Relaciones públicas Responsabilidad social Reacciones de la fuerza de trabajo

Fuente: Sikula, 1976, p. 322.

- Calidad de vida

En cuanto a la calidad de vida y bienestar en el trabajo, se le considera como una perspectiva que enfatiza la necesidad de diseñar, orientar y cambiar las organizaciones utilizando el máximo potencial de los trabajadores para lograr los objetivos organizacionales y dar respuesta a sus necesidades humanas (Chisholm, 1983).

El concepto de calidad de vida laboral no ha sido plenamente definido. Existen algunos factores (Tabla 4.8) que determinan su campo de aplicación y corresponde a cada empresa seleccionar aquellos que mejor se identifiquen con su filosofía y cultura organizacional.

Tabla 4.8
Factores que determinan la calidad de vida en el trabajo

FACTOR	ASPECTOS
Asuntos contemporáneos	Discriminación respecto al sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias.
Entorno social del trabajo	Confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra.
Crecimiento y desarrollo	Oportunidades para hacer carrera, trabajo desafiante.
Mejoría organizacional	Productividad, lealtad, motivación.
Mejoría social	Tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidad de disfrutar la vida fuera del trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994.

A través de esta política los trabajadores son capaces de satisfacer sus necesidades personales utilizando como media la experiencia adquirida en el contexto organizacional. Un alto nivel de

calidad de vida laboral se obtiene cuando el empleado desempeña un trabajo que es pertinente a sus capacidades y vocación, además de ofrecerle contenido con elementos intelectuales, desarrollo de iniciativas, variabilidad de situaciones, fomenta su autonomía y contiene cierto grado de dificultad que pone en tensión sus capacidades.

La implementación de programas que fomentan la calidad de vida laboral traen beneficios a los trabajadores y a la empresa, reflejados en la evolución y desarrollo del trabajador, aumento en los niveles de motivación, disminución en los grados de rotación y ausentismo, reducción de los tiempos de ocio, mayor satisfacción y eficiencia en la organización, disminución en el número de accidentes laborales y enfermedades profesionales.

A pesar de los beneficios para los trabajadores que tiene para la empresa y la sociedad la implementación de este tipo de políticas, se detecta que no existe suficiente compromiso por parte de las empresas. Sin embargo, los sindicatos han asumido esta parte de la gestión a través de negociaciones colectivas que discuten las condiciones de la vida laboral (Arias y Heredia, 1999).

- Relaciones laborales

En el desarrollo de las relaciones laborales, las políticas establecen la calidad de las interacciones entre la empresa y los trabajadores. En ellas participan la persona que aporta el trabajo, denominada trabajador y la que aporta el capital que es el empleador, empresario o capitalista. Se regula a través de un contrato de trabajo, en el cual ambas partes son libres. Sin embargo, el trabajador por sí mismo, se encuentra en desventaja frente al empleador que le impide establecer una relación libre. Por tanto, debe realizarse en forma colectiva, de tal manera que los trabajadores se organicen en sindicatos.

A través de ellas, se definen los salarios, tipos de contrato, jornadas de trabajo, previsión, retribución a la productividad, calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, comportamiento de los mercados laborales, empleos, disciplina laboral, condiciones de higiene y seguridad, salud y medio ambiente laboral, medidas de bienestar, información y participación, así como los comportamientos del sindicato y de la empresa.

Además, determinan la normatividad laboral que es el conjunto de deberes y derechos en que se establece la legislación que mantiene el convencimiento y consentimiento de los involucrados al momento de llevarla a la práctica.

Las relaciones laborales reciben la influencia de las concepciones políticas, económicas, sociales y culturales tanto de la empresa como de los trabajadores. En función a estas concepciones, pueden ser autoritarias o participativas; pueden estar basadas en una racionalidad instrumental y normativa o en ideologías y prejuicios; diseñarse para contribuir al desarrollo de la economía y la sociedad en la cual se desenvuelven o impedir ese desarrollo; ser consensuales o motivo de controversia.

La relación laboral está regulada por la Ley Federal del Trabajo que es el conjunto de normas que rige las relaciones que se establece en un contrato de trabajo. Su finalidad consiste en conseguir el equilibrio y la justicia en la relación entre los trabajadores y patrones.

Dicha Ley señala que el trabajo es un derecho y un deber social, no es un artículo de comercio y exige que se respete las libertades y dignidad de la persona que lo presta en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para él y su familia. Determina que no deben establecerse distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo, religión, doctrina política o condición social. Enfatiza la importancia de promover la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

En la regulación de las relaciones laborales intervienen los sindicatos, que son agrupaciones de empleados que pertenecen a una determinada actividad y tienen la facultad de negociar a nombre de sus representados acuerdos con la empresa para proteger sus intereses.

Las funciones que realiza un sindicato se enfocan a establecer el contrato colectivo con el empleador de tal manera que se cumplan con las demandas de sus integrantes, proteger de los tratos injustos o arbitrarios por parte de la empresa, ayudar a resolver conflictos surgidos de la relación laboral, proporcionar seguridad, fuerza e importancia a las relaciones laborales, demostrar el ejercicio de las facultades otorgados por sus agremiados a través de las actitudes y

comportamiento proactivas, motivar a los empleados e influir en su desempeño para mejorar la productividad.

Los sindicatos constituyen un medio para satisfacer las necesidades de los trabajadores, ya que a través de ellos se liberan frustraciones latentes al proporcionar espacios para la libre expresión de opiniones. Desarrollan capacidades de liderazgo, proporcionan nuevos intereses, ocupaciones en el tiempo libre y satisfacen demandas de status, reconocimiento y pertenencia.

En consecuencia, los principales elementos que conforman la estructura de las relaciones laborales son los trabajadores y sus representantes, los gerentes y los subgerentes de la empresa, así como las dependencias gubernamentales, la Secretaría del Trabajo y Previsión social, Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje, que establecen leyes para regularlas.

- Higiene y seguridad

Por otro lado, existen políticas que establecen criterios para la creación y desarrollo de condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad. Reglamentan el desarrollo de las actividades productivas libres de riesgo, fomentan la calidad en el entorno proporcionando bienestar físico, social y mental para los trabajadores.

Las políticas enfocadas a la higiene están relacionadas con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales. Son de carácter preventivo ya que se dirigen a fomentar la salud y la comodidad del trabajador para evitar su ausencia en el centro de trabajo. Sus objetivos se enfocan a eliminar las causas de enfermedad profesional, reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo, prevenir enfermedades y lesiones, mantener la salud y aumentar la productividad.

Estos objetivos se cumplen siempre y cuando se eduque a los empleados, jefes y gerentes sobre la existencia de peligros y la forma en que se pueden evitar, mantenerlos en constante alerta ante los riesgos existentes así como estudiar los procesos y materiales que se utilizan en el proceso productivo.

Las actividades de seguridad están relacionadas con medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras y convencer al personal de ejecutar prácticas preventivas.

Dependiendo del esquema de la organización se establece el tipo de servicio de seguridad a implementar. Cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área y es deseable que exista un organismo que los asesore.

La implementación de un plan de seguridad debe contemplar la aplicación de ciertos principios tales como obtener el apoyo activo de la administración en su mantenimiento, tener un equipo dedicado a las tareas de seguridad, proporcionar información de cada actividad laboral así como instrucciones a los trabajadores nuevos, ejecutar el plan por medio de los supervisores, integrar a los empleados en el espíritu de seguridad y extenderlo fuera de la empresa.

4.1.1.4 Políticas de desarrollo

Las políticas de desarrollo definen los criterios para diagnosticar, preparar y rotar al personal. Se enfocan a la capacitación, creación y desarrollo tanto de los recursos humanos como de la organización.

- Diagnóstico

Detectan necesidades de formación y diseñan cursos de acción, tales como seminarios, programas de entrenamiento, cursos, acceso a información, entre otros para incrementar el valor del recurso humano (Wright y McMahan, 1992; Valle, 1998). Promueven acciones que motivan la participación de los integrantes de la empresa para desplegar el sentido de pertenencia y compromiso con ella por medio de canales de comunicación pertinentes, enfatizando el trabajo en equipo (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000).

De esta forma, influyen en el desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos para aumentar los niveles de empleabilidad, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, aumentar el bienestar social y mejorar el desempeño en las distintas áreas.

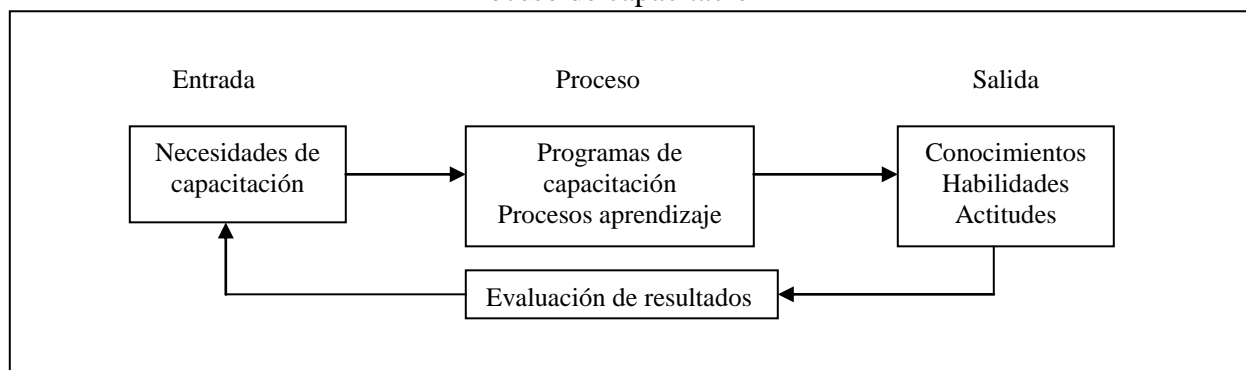
Además, establecen criterios para la creación y desarrollo de condiciones que garanticen la mejora continua de la organización al fomentar el cambio de comportamiento de los integrantes de la empresa a través de un acto intencionado llamado capacitación.

- Preparación

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que desarrollan a las personas en el ejercicio de una actividad. Es uno de los medios más efectivos que aseguran la formación permanente del recurso humano, ya que se le enseña, desarrolla sistemáticamente y lo hace competente para el desempeño de actividades laborales o administrativas.

Se le considera como un proceso (Figura 4.3) formado por cuatro etapas que consisten en determinar las necesidades, programación, implementación y ejecución así como la evaluación de resultados.

Figura 4.3
Proceso de capacitación



Fuente: Hinrichs, 1976, p.834.

La determinación de necesidades de capacitación corresponde al diagnóstico de lo que debe hacerse y se realiza en tres niveles de análisis que contemplan la totalidad de la organización, los recursos humanos así como las operaciones y tareas a realizar (Tabla 4.9). Suministra la información para integrar el plan de capacitación.

Tabla 4.9
Niveles de análisis en la determinación de necesidades de capacitación

NIVEL DE ANÁLISIS	SISTEMA INCLUIDO	INFORMACIÓN BÁSICA
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizaciones y filosofía de entrenamiento
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de las personas
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por el puesto

Fuente: Adaptado de Hinrichs, 1976.

Un programa de capacitación es efectivo cuando está sistematizado y fundamentado en varios aspectos, tales como la definición del personal a entrenar, entrenador, contenido, espacio físico, métodos de entrenamiento, horario, duración y objetivos, que dan respuesta a la necesidad de conocimientos, habilidades o actitudes identificados en el diagnóstico.

La evaluación consiste en analizar los resultados (Tabla 4.10) obtenidos en la capacitación para determinar el grado de modificación en la conducta de los trabajadores, con lo cual se puede valorar la pertinencia del programa al comparar los resultados obtenidos con la detección de necesidades de cada nivel funcional de la empresa.

Tabla 4.10
Resultados de capacitación

NIVELES	RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN
Empresarial	Aumento de eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen, del clima laboral, de las relaciones entre empresa y trabajadores, facilidad en los cambios y en la innovación.
Recursos humanos	Reducción de la rotación de personal, reducción de ausentismo, aumento de la eficiencia individual.
Tareas y operaciones	Aumento de la productividad, mejoramiento calidad de productos y servicios, reducción del ciclo de producción, del tiempo de capacitación, de los accidentes y del mantenimiento de máquinas y equipos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato, 1994.

4.1.1.5 Políticas de control

Vigilan que las diversas funciones de la empresa desempeñen su responsabilidad con relación al personal. El control se realiza a través de un proceso que mide y corrige el desempeño para

asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan en el tiempo y forma planeados. Los componentes de este proceso (Newman, Summer y Warren, 1967) son: Establecimiento de patrones deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con los patrones deseados y empleo de una acción correctiva.

La administración crea mecanismos de control para estandarizar, medir y dirigir el desempeño, proteger de robos, desperdicios y abusos sobre los bienes de la empresa, así como estandarizar la calidad de productos y servicios que ofrece la empresa.

Concretizan los lineamientos para mantener actualizada y analizar tanto cualitativa como cuantitativamente la base de datos del personal así como mantener auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con el recurso humano.

- Base de datos

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos clasificados para su procesamiento que permitan obtener información sobre datos personales de cada empleado, de los ocupantes de cada puesto, sección, departamento o sección, de salarios e incentivos salariales, de beneficios y servicios sociales, entre otros.

Las características que presenta son de oportunidad, accesibilidad de datos, continua actualización e integridad tanto a nivel de datos como de sistema. Las bases de datos permiten la globalizan la información, de tal manera que se reconozca como un recurso de la organización que le ayuda a toma de decisiones.

- Auditoría

La auditoría de recursos humanos consiste en analizar las políticas y prácticas de personal, evaluando su funcionamiento y proponer sugerencias para mejorarlo. Informa sobre la eficiencia y eficacia de las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La cobertura y profundidad de la auditoría orienta su procedimiento. Empieza por una evaluación de las relaciones empresariales y el reporte financiero. Después se aplica una serie de patrones y medidas (Tabla 4.11) cuya profundidad depende del tipo de análisis a realizar.

Tabla 4.11
Patrones y medidas de auditoría de recursos humanos

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	REGISTROS
Análisis y descripción de puestos	Especificaciones de puestos, cuestionarios de personal y tablas de registro, costos.
Reclutamiento	Aplicación de cuestionarios de solicitud de empleo, número de candidatos, costos.
Selección y colocación	Características personales, registro de seguimiento y desarrollo de personal, registro individual del personal, costos.
Capacitación	Número de empleados capacitados, grados y resultados de capacitación, tiempo y costos.
Nivel de empleados	Registros de productividad, costos.
Promociones y transferencias sistemáticas	Registros de promociones y transferencias, de tiempos de servicios, costos.
Mantenimiento de la moral y disciplina	Registro y evaluación general, costos.
Salud y seguridad	Registro de sanidad, de accidentes, costos.
Control de personal	Registro de empleados, de rotación, costos.
Administración de salarios	Datos de pagos, valor del puesto, costo de vida, costo unitario de trabajo.
Acuerdos colectivos	Listado de sindicalizados, acuerdos en arbitraje, suspensión de trabajo, cláusulas contractuales y costo de acuerdo colectivos.

Fuente: Adaptado de Yoder, 1958.

Todas estas políticas deben ser comunicadas y comprendidas por todos los integrantes, incorporándolas a su forma de pensar y de actuar, de tal manera que cada uno de ellos sea capaz de describir la forma en que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Por tanto, es necesario que la dirección vigile su cumplimiento y sea coherente con ellas dando ejemplo de su aplicación en cada una de sus acciones y actitudes para que el resto de los integrantes pueda asumirlas como guías de su actividad cotidiana. La aceptación y correcto cumplimiento de las políticas trae como consecuencia el establecimiento de relaciones laborales cordiales, la remuneración al esfuerzo realizado por medio de salarios y compensaciones justos, la retención de los mejores recursos humanos, la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de todos los integrantes (Chiavenato, 2009).

4.1.2 Prácticas de recursos humanos

Otro elemento que establece la relación entre la empresa y los trabajadores son las prácticas o actividades organizativas (Wright et al., 1994) que se utilizan para influir en el pensamiento y el comportamiento de los empleados (Ulrich y Lake, 1992).

Las prácticas son las actividades organizativas dirigidas a gestionar al recurso humano para asegurar el logro de los objetivos de la empresa (Wright et al., 1994; Grant, 1996b). Constituyen una capacidad dinámica que facilita el aprendizaje, adaptación y renovación (Teece et al., 1997).

Potencian el compromiso de los trabajadores, impulsan una estructura organizacional flexible y una cultura empresarial que fomenta relaciones internas sólidas (Leana y Van Buren, 1999). Están formadas por el stock de conocimientos y habilidades (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998), la motivación (McDuffie, 1995; Collis y Porras, 1997), la participación de los miembros de la empresa en la toma de decisiones y el tiempo que se necesita para desarrollarlas y consolidarlas (Appelbaum, Baley, Berg, y Kalleberg, 2000; Sheppeck y Militello, 2000).

Cuando la empresa requiere de recursos y capacidades más complejas, se incrementa la importancia por implementar prácticas eficaces y eficientes (Datta, Guthrie y Wright, 2005) que sean coherentes con los objetivos de la empresa y con las características del personal que labora en ella.

Existen tres enfoques (Tabla 4.12) bajo los cuales se analizan las prácticas (Delery y Doty, 1996): contingente, configuracional y universalista.

Tabla 4.12
Enfoques para el análisis de las prácticas de recursos humanos

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS
Contingente	No existen prácticas que sean mejores que otras. Su elección depende de las condiciones internas de la empresa.
Configuracional	Identificación de conglomerados de prácticas.
Universalista	Existencia de prácticas universales.

Fuente: Adaptado de Martín, Romero y Sánchez, 2004.

4.1.2.1 Enfoque contingente

Señala que la gestión de recursos humanos está influenciada por variables tanto internas como externas (Guest, 1997) que interactúan entre sí. Su efectividad depende de la alineación con las variables de contingencia internas, tales como el tamaño, la tecnología, la estructura (Van Sluijs, Van Assen y Den Hertog, 1991), las relaciones de poder (Jones, 1984; Pfeffer y Cohen, 1984), el ciclo de vida de empresa (Buller y Napier, 1993), entre otros y con las variables externas como el entorno competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral (Kanter, 1983 y 1989; Warner, 1984; Walker, 1988).

En el caso de las variables de contingencia internas, especialmente las relacionadas con el ciclo de vida de la empresa, se analiza los cambios que se presentan en la gestión de recursos humanos (Tabla 4.13) para cada una de las fases del desarrollo organizativo: introducción, crecimiento, madurez y declive (Baird y Meshoulan, 1988). Por tanto, la empresa debe determinar las prácticas que mejor se adecuen a cada fase.

Tabla 4.13
Prácticas de recursos humanos y ciclo de vida de la empresa

PRÁCTICAS	CICLO DE VIDA			
	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Reclutamiento, selección y contratación	Atraer al mejor personal.	Reclutar el número de trabajadores calificados requeridos. Planear las sucesiones. Gestionar movimientos rápidos en el mercado interno.	Estimular la rotación para minimizar los despidos y cubrir plazas vacantes y modificación de puestos.	Planificar e implementar las reducciones de la plantilla y las reasignaciones.
Compensación	Igualar o superar los niveles de mercado para atraer a personal nuevo.	Igualar al mercado tomando en cuenta la equidad interna. Establecer estructuras formales de compensación	Controlar las compensaciones.	Controlar intensamente los costos.
Formación y desarrollo	Definir los requisitos futuros y establecer los planes de carrera	Desarrollar al equipo directivo y operativo en función a la organización	Mantener la flexibilidad en el personal que envejece.	Reubicar a los profesionales y encaminarlos a la consultoría.
Relaciones laborales	Establecer la filosofía que regule las relaciones con los empleados.	Mantener la paz laboral y la motivación.	Controlar los costos laborales y mejorar de la productividad.	Mantener la paz laboral.

Fuente: Adaptado de Kochan y Barocci, 1985.

Así mismo, la estructura organizativa determina el tipo de gestión que se implementa para desarrollar al recurso humano. Las distintas estructuras son resultado de la división y coordinación del trabajo (Mintzberg, 1979) y son consecuencia de la influencia de variables tanto internas como externas (Miles y Snow, 1978).

Bajo el enfoque tradicional, la estructura organizacional está definida por la departamentalización funcional, en la cual la gestión se divide en áreas funcionales que son independientes entre sí. Cuando se fomenta el trabajo en equipo, cambia la estructura y las prácticas de recursos humanos.

Así mismo, la perspectiva contingente establece la existencia de una estrecha relación entre la estructura y la estrategia (Tabla 4.14) que determina la aplicación de unas prácticas específicas para obtener los resultados esperados.

Tabla 4.14
Relación entre la estrategia, estructura y gestión de recursos humanos

ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
		SELECCIÓN	EVALUACIÓN	RECOMPENSA	DESARROLLO
Producto único	Funcional	Orientación función criterios subjetivos	Medida subjetiva vía contacto personal	Asignadas de modo paternalista no sistemático	Experiencias laborales no sistemáticas, especialización funcional
Crecimiento	Negocios separados y autónomos	Orientación funcional	Impersonal, basada en la rentabilidad económica y financiera	Basada en fórmulas	Multifuncional pero no multinegocio
Diversificación	Multidivisional	Orientación funcional y generalista	Impersonal, basada en la rentabilidad económica y financiera	Bonos basados en la rentabilidad	Multifuncional y multidivisional
Múltiples productos en múltiples países	Organización global	Orientación funcional y generalista	Impersonal basada en múltiples objetivos	Bonos basados en múltiples objetivos	Multidivisional y entre distintas subsidiarias

Fuente: Adaptado de Fombrun, Tichy y Devanna, 1984.

Considera a la estrategia como el principal factor de contingencia. Afirma que las empresas que adoptan determinadas estrategias requieren de ciertas prácticas que son distintas de aquellas que adoptan otras estrategias (Dyer, 1984; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Jackson y Schuler, 1995).

Se ha logrado el ajuste externo cuando sus prácticas están integradas al proceso estratégico (Baird y Meshoulam, 1988) adaptando los recursos humanos a las necesidades organizacionales (Peña y Hernández, 2007) de tal manera que la estrategia es una variable que modera la relación entre las prácticas y los resultados organizacionales (Guest, 1997).

4.1.2.2 Enfoque configuracional

Establece que las prácticas deben integrarse como un sistema (Delery y Doty, 1996), formado por elementos que interactúan dinámicamente y se combinan de múltiples formas, generando patrones de gestión con distintas configuraciones que cumplen con las condiciones de ser consistentes con las características organizacionales y estratégicas, además de tener coherencia interna (Arthur, 1992; Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Guest, 1989; Lepack y Snell, 1999; Peck, 1994; Walton, 1985; Wright y Snell, 1991).

Afirma que para conseguir determinados objetivos estratégicos se pueden utilizar diferentes configuraciones de prácticas igualmente eficientes (Delery y Doty, 1996).

Bajo este enfoque, las prácticas logran el ajuste horizontal y vertical, esto es, se integran en forma consistente y coherente para alcanzar los mismos objetivos y se alinean con la estrategia de la empresa (Wright y McMahan, 1992).

4.1.2.3 Enfoque universalista

El enfoque universalista propone que algunas prácticas de recursos humanos son mejores que otras. Son denominadas como mejores prácticas, de alto rendimiento (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Nadler y Gerstein, 1994) o sistemas de compromiso (Walton, 1985). Presentan dos características, optimizan el desempeño organizativo y cualquier empresa las puede aplicar sin importar su contexto (Becker y Gerhart, 1996).

Este enfoque se centra en reconocer la importancia de aquellas prácticas que refuerzan las habilidades de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, tales como la compensación variable (Gerhart y Milkovich, 1990), determinadas políticas de reclutamiento y selección (Terpstra y Rozell, 1993), la formación (Russell, Terborg y Powers, 1985) o la evaluación del desempeño (Borman, 1991).

En sus orígenes este enfoque sustenta que los resultados mejoran con el compromiso de los empleados. La empresa debe tomar un conjunto consistente y coherente de prácticas (Tabla 4.15) de gestión de los recursos humanos (Walton, 1985) para transformar el ambiente laboral controlado por otro que fomenta el compromiso.

Tabla 4.15
Prácticas de gestión en ambientes de control y compromiso

PRÁCTICAS	AMBIENTE DE CONTROL	AMBIENTE DE COMPROMISO
Diseño de trabajo	Atención individual limitada al desempeño del trabajo.	Responsabilidad individual extendida a la mejora del rendimiento de todo el sistema.
	Responsabilidad centrada en el individuo.	Uso de equipos de trabajo como unidad básica de responsabilidad.
	Definición rígida del trabajo.	Definición flexible de tareas.
Expectativas de rendimiento	Los estándares determinan el rendimiento mínimo.	Se plantean objetivos elásticos, dinámicos, orientados al mercado.
Políticas de compensación	Retribución variable cuando es posible proporcionar incentivos tanto individuales como grupales	Recompensas variables para crear equidad y reforzar los logros del grupo.
	Retribución individual ligada a la evaluación del trabajo.	Retribución individual vinculada a las habilidades y competencias.
Seguridad en el trabajo	Los empleados se consideran un costo variable.	Asegurar que no se producirá una pérdida de puestos de trabajo.
Políticas de expresión de los empleados	Limitada aportación de los empleados.	Estimulación de la participación de los empleados en una gran variedad de temas.
	Distribución de información en función a lo estrictamente necesarios de saber.	Distribución libre de la información.
Relaciones entre la Dirección y los empleados	Relaciones laborales basadas en la confrontación. Existen conflictos de intereses.	Interés mutuo, resolución de problemas y planificación conjunta.

Fuente: Adaptado de Walton, 1985.

Para identificar a las mejores prácticas es necesario analizar las características de las empresas consideradas como exitosas y diseñar un solo modelo de gestión que permita crear recursos y capacidades complejas (Datta, Guthrie y Wright, 2005), con una fuerza laboral altamente motivada y comprometida (Huselid, 1995) capaz de responder a los retos que le impone el entorno.

Las prácticas de alto rendimiento dan orientación para competir en el mercado (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996) e influyen positivamente en los resultados empresariales (Fitz-enz, 1998) al considerar a los equipos de trabajo como unidades organizativas responsables del rendimiento. Son independientes de la naturaleza de la empresa, del sector al cual pertenece y de cualquier otro elemento del entorno (Pfeffer, 1994; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997).

Cuando las prácticas actúan de manera independiente, son fáciles de imitar por la competencia, por tanto, deben interrelacionarse y coordinarse para conformar sistemas consistentes (Pfeffer, 1994; Arthur, 1994; Kochan y Osterman, 1994; Huselid, 1995, McDuffie, 1995; Becker y Gerhart, 1996) que les otorga las características de unicidad, complejidad social y ambigüedad causal (Lado y Wilson, 1994; Wright, Dunford y Snell, 2001).

Bajo esta perspectiva, cuando se analiza la influencia de las prácticas en forma individual se hace referencia al enfoque universalista subfuncional. En cambio, el enfoque universalista sistémico, engloba a un mayor número de prácticas para formar sistemas con carácter aditivo que tienen un efecto mayor en el desempeño de la empresa (Hernández y Peña, 2007).

Así mismo, las prácticas de alto rendimiento se clasifican en libres de contexto cuando no están influenciadas por algún contexto social u organizacional; específicas de contexto cuando se aplican en organizaciones con culturas similares y dependientes del contexto cuando se identifican con las condiciones legales, sociales o culturales de su entorno por lo que no pueden transmitirse de una empresa a otra (Geringer, Frayne y Milliman, 2002).

El enfoque universalista considera que las mejores prácticas (Tabla 4.16) impactan el desempeño organizacional (Kaufman, 1992; Terpstra y Rozell, 1993; Bartel, 1994) a través de dos tipos de

sistemas: Directo que se enfoca a mejorar la calidad y las habilidades profesionales de los trabajadores e indirecto que se ocupa por incrementar la motivación por medio de incentivos y planes de desarrollo dentro de la empresa (Harel y Tzafrir, 1999).

Tabla 4.16
Prácticas de recursos humanos

AUTOR	PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Miles y Snow (1984)	Reclutamiento, selección y ubicación; planeación, formación y desarrollo; evaluación del desempleo y compensación
Delery y Doty (1996)	Oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación de resultados, participación en las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos
Arthur (1994)	Retribución variable, formación inicial, trabajo en equipo, participación en círculos de calidad, resolución de conflictos, diseño de puestos.
Pfeffer (1994)	Seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo, salarios elevados de acuerdo a la zona geográfica, pago de incentivos, participación de los empleados en el capital, información compartida, participación y empowerment, equipos autogestionados, formación y desarrollo de habilidades, rotación de puestos, igualitarismo simbólico, compresión del abanico salarial, reclutamiento interno, perspectiva a largo plazo en la gestión, medición de las prácticas y desarrollo de una cultura fuerte.
Huselid (1995)	Rigurosidad en la selección, reclutamiento interno, sistema de evaluación formal, retribución variable, énfasis en la promoción, criterios de promoción.
Delaney y Huselid (1996)	Rigurosidad en la selección, reclutamiento interno, retribución variable, énfasis en la formación, criterios de promoción.
Pfeffer (1998b)	Seguridad en el empleo, reclutamiento selectivo, salarios elevados y retribución variable, formación amplia, reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios, información compartida y equipos autogestionados y descentralización en la toma de decisiones.
Berg (1999)	Intervención en el proceso de trabajo y toma de decisiones, motivación del esfuerzo discrecional, desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias
Harel y Tzafrir (1999)	Reclutamiento, selección, compensación, participación de los empleados, mercado interno de trabajo y formación
Gubman (2000)	Nombramiento del personal, organización, aprendizaje, desempeño, recompensa
Sheppeck y Militello (2000)	Prácticas para identificar y desarrollar el desempeño superior del trabajador, de soporte para fomentar la motivación, de consolidación y prácticas relacionadas con mercado laboral
Way (2002)	Selección, retribución, diseño flexible de puestos y formación.
Mak y Akhtar (2003)	Selección de personal, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de puestos, sistemas de promoción, participación de la información, valoración de la actitud
Andersson, Brown, Campbell, Chiang y Park (2005)	Reclutamiento y selección, desarrollo de habilidades, retención de trabajadores con experiencia, ajuste de la plantilla en función de habilidades.

Fuente: Elaboración propia con datos de Delery y Doty, 1996; Martín, Romero y Sánchez, 2004.

La eficacia está determinada por la congruencia que existe entre las mejores prácticas y los resultados obtenidos (Wright, 1998). Ha sido abordada desde dos puntos de vista. La perspectiva micro considera que la eficacia está centrada en la productividad, cualidades o satisfacción individual, valorando el impacto de las habilidades y capacidades de las personas a través de índices de productividad, ausentismo o rotación (Wright y Boswell, 2002).

La macro considera el impacto global de las prácticas valorando el desempeño a través de la percepción que tienen los trabajadores tanto administrativos como operativos acerca de la organización (Wright y Boswell, 2002).

4.2 Desempeño organizacional

Las características competitivas del entorno y la combinación única de recursos y capacidades escasos son factores que determinan la obtención de beneficios (Grant, 1996). El desempeño es la capacidad que demuestra la empresa para acceder a ellos y utilizarlos de manera óptima (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002) en el desarrollo de su actividad productiva (Yuchtman y Seashore, 1967).

Es un concepto complejo (Slater y Olson, 2000) de naturaleza multidimensional (Cameron y Whetten, 1983) y resulta problemático medirlo (Steers, 1975; Zammuto, 1982; Handa y Adas, 1996) por la falta de claridad en la definición de los indicadores que determinan su campo de dominio (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

Su conceptualización es amplia, compleja y multidisciplinar (Dess y Robinson, 1984; Chan, Huff, Barclay y Copeland 1997) debido a la definición de múltiples metas que son contradictorias entre sí (Warner, 1967; Perrow, 1970; Hall, 1972; Dubin, 1976); criterios de desempeño que cambian con el ciclo de vida de la empresa (Yuchtman y Seashore, 1967; Kimberly, 1976; Miles y Cameron, 1977); diferentes dimensiones que son difíciles de medir (Seashore, Indik y Georgopolous, 1960; Mahoney y Weitzel, 1969; Kirchhoff, 1975); se otorga mayor importancia a unos componentes que a otros (Friedlander y Pickle, 1968; Scott, 1977; Barney, 1978); o bien, se

utilizan criterios que pertenecen a un nivel organizativo para aplicarlos en otro sin contextualizarlos (Price, 1972; Weick, 1977).

La interpretación del concepto ha cambiado con el tiempo. En la década de los 50 es la medición del logro de los objetivos de la organización, considerada como un sistema social (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957). Para los años sesenta y setenta, se le identifica con la capacidad de adquirir recursos escasos del entorno (Yuchtman y Seashore, 1967) y en los años noventa es identificado con una variedad de aspectos complejos que se miden a través de la percepción de sus integrantes (Hassard y Parker, 1993).

Dentro del desarrollo organizacional se aborda cuatro niveles: evaluación del desempeño individual y grupal, desempeño programático y organizacional. Este último se refiere a la obtención de resultados generales que constituyen una combinación del desempeño individual, grupal y programático.

En otro sentido, surgen cuatro perspectivas que sirven para reflejar el carácter multifuncional de la organización: El enfoque basado en las metas consiste en valorar el desempeño en función a la realización de las metas, el rendimiento real es medido y comparado con el objetivo planteado; el de sistemas evalúa la capacidad para adquirir inputs, procesarlos y distribuir los outputs; el de grupos se aplica cuando la organización está formada por grupos que contienden por el control de los recursos, la medición se enfoca a detectarlos, comparar sus expectativas y jerarquizar sus preferencias cuya satisfacción asegura la supervivencia de la empresa, por último el enfoque de valores que considera al desempeño como un término subjetivo ya que su medición depende de la percepción e intereses de los integrantes de la empresa.

4.2.1 Variables del desempeño organizacional

Tradicionalmente el desempeño se relaciona con aspectos financieros que responden a objetivos económicos (Venkatraman y Ramanujam, 1986) enfocados a maximizar la riqueza para los accionistas (Camisón y Cruz, 2008). Utilizan indicadores unidimensionales que facilitan su medición y están relacionados con aspectos contables de rentabilidad del capital, tales como la

rentabilidad económica, financiera, sobre ventas (Spanos y Lioukas, 2001) y basada en el mercado que mide la competitividad *ex post* de la empresa (Cho y Pucik, 2005; Salas, 1993).

Esta postura ha sido criticada ya que el desempeño es un concepto tan complejo que no puede ser medido a través de un sola dimensión (Chang, 2003; Simerly y Li, 2000). La información obtenida se basa en datos históricos que tienden a enfocarse a proyectos de corto plazo lo que impide planear inversiones a largo plazo.

Se propone usar diferentes indicadores tales como el crecimiento de las ventas (Baumol, 1959), la tasa de crecimiento (Marris, 1964), las preferencias directivas (Williamson, 1964), la cuota de mercado (Tan y Peng, 2003; Luo y Park, 2001), y la productividad (Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004) que sustituyen la medición a través de la maximización de beneficios.

Otro enfoque incluye dimensiones de desempeño no financiero formadas por elementos intangibles (Meyer y Gupta, 1994; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Woo y Willard, 1983) reconocidos por la Teoría de recursos y capacidades como fuente de ventaja competitiva sostenible (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Barney, 1991).

El desempeño se determina por la medición de las características cualitativas de los recursos intangibles cuando despliegan sus capacidades en la actividad productiva (Kald y Wilson, 2000; Eccles, 1991).

El uso de mediciones multidimensionales ha sido el marco para evaluar la percepción directiva a través de variables subjetivas (Tabla 4.17) que traducen su juicio, conocimiento y experiencia a medidas cualitativas (Tan y Peng, 2003; Tippins y Sohi, 2003; Lin y Germain, 2003). La medición subjetiva establece valoraciones obtenidas de datos apreciativos que se obtienen de la respuesta que los directivos proporcionan acerca del grado de satisfacción de los resultados obtenidos y la importancia que le atribuyen a cada dimensión utilizada para medir el desempeño.

Existen tres tipos de escalas subjetivas. La primera se basa en la comparación entre objetivos y resultados, la segunda relaciona los desempeños entre la empresa y la competencia; la tercera

mide el grado de satisfacción de los interesados, tales como los empleados, accionistas, proveedores, clientes, entre otros (Camisón y Cruz, 2008).

Tabla 4.17
Variables subjetivas para evaluar el desempeño organizacional

AUTOR	VARIABLES
Quinn y Rohrbaugh (1983)	Flexibilidad y adaptación, crecimiento, evaluaciones de entes externos, uso del ambiente, prontitud, ganancias, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, gerencia de la información, comunicación.
Gupta y Govindarajan (1984)	Tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios operativos, tasa de beneficios entre ventas, cash flow operativo, retorno de la inversión, desarrollo de nuevos productos y del mercado, actividades de investigación y desarrollo, programas de reducción de costes, desarrollo del personal, asuntos políticos y públicos.
Venkatraman y Ramanujam (1986)	Desempeño financiero y operativo, objetivos de distintos grupos de interés.
Bhargava y Sinha (1992)	Productividad, compromiso, liderazgo, conflictos interpersonales.
Ridley y Mendoza (1993)	Supervivencia organizacional, maximización de la ganancia, autorregulación, permeabilidad de las fronteras externas e internas, sensibilidad al status y al cambio, contribución a los componentes, transformación, promoción de transacciones ventajosas, flexibilidad, adaptabilidad, eficiencia.
Homburg, Krohmer y Workman (1999)	Satisfacción de los clientes, aseguramiento de la cuota de mercado deseada, atracción de nuevos clientes.
Bontis (2002)	Aportar a la perspectiva de futuro de los negocios, conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, valorar el desempeño de los negocios en forma global.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Componentes del desempeño organizacional

En otro sentido, las características que se relacionan con el desempeño son eficacia, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, 2002).

4.2.2.1 Eficacia

Se enfoca a determinar el grado en que se han alcanzado las metas (Robbins y Coulter, 2005) y es evaluada cuando la empresa ha definido su propósito o misión. Las metas se encuentran declaradas en los estatutos, en los documentos constitutivos o en la estrategia de la empresa (Lusthaus et al., 2002). El grado en que se logran los objetivos depende de la amplitud del

número de variables consideradas en cada departamento y se asocia con hacer las cosas adecuadas (De Val, 1997).

Se ha identificado con diferentes dimensiones que la relacionan con determinados objetivos. A corto plazo se considera la producción, eficiencia y satisfacción. A largo plazo, la adaptabilidad, desarrollo y supervivencia (De la Fuente, García, Hernán y Gómez, 1997).

En el corto plazo, la eficacia está relacionada con la producción que es la capacidad para obtener la cantidad y calidad de resultados que demanda el entorno, se mide a través del volumen de ventas, de los beneficios generados y de la cuota de mercado; con la eficiencia que se relaciona con el uso adecuado de los recursos, se mide por medio de la rentabilidad de los activos, el costo unitario de producción y el número de productos defectuosos; por último, con la satisfacción que se refiere al grado en que la empresa atiende las necesidades de sus miembros a través de diferentes beneficios que ha declarado a través de sus políticas.

En cuanto a las dimensiones que la relacionan con los objetivos a largo plazo, la adaptabilidad determina la capacidad para percibir y dar respuesta a los cambios tanto internos como externos; el desarrollo se manifiesta por las inversiones que se realizan para dar respuestas a las demandas futuras del entorno y la supervivencia que se refiere al mantenimiento de la organización en el tiempo.

Existen diferentes modelos que proporcionan elementos para medir la eficacia (Robbins y Coulter, 2005):

- Modelo de eficacia de la organización. Determina la capacidad de la empresa para explotar el ambiente y adquirir los recursos escasos y valiosos que necesita para producir.
- Modelo de procesos. Mide el grado en que la empresa convierte los insumos en productos a través de sus procesos de transformación.
- Modelos de grupos. Define múltiples medidas de eficacia que reflejan los criterios de los distintos grupos que integran empresa.

En cada modelo, la eficacia es considerada como una guía para tomar decisiones acerca del diseño de estrategias, los procesos de trabajo, las actividades laborales y la coordinación del trabajo entre los miembros de la empresa (Robbins y Coulter, 2005).

Algunos problemas que se presentan para medir la eficacia son la identificación de las metas, la toma de decisiones basada en un conjunto único o múltiple de tareas, uso de procesos para determinar el grado de eficacia de las metas, objetivos y sistemas, entre otros (Lusthaus, 2002).

4.2.2.2 Eficiencia

Mide los resultados obtenidos por el uso de recursos necesarios para desarrollar las actividades productivas y se expresa en términos de las unidades de producción y de los costos generados. Cada empresa tiene un nivel de recursos que suministra bienes o servicios y debe trabajar en función a su disponibilidad. Por tanto, su nivel óptimo se consigue cuando se crea el máximo producto con el mínimo de recursos (Lusthaus et al., 2002).

Está compuesta por dos aspectos, las unidades de producción o servicio que se relacionan con el propósito organizacional y con el costo derivado de su obtención. Se mide como la relación entre los productos y los insumos. Al evaluar la eficiencia se identifican los programas a invertir, los productos obsoletos y las actividades que no agregan valor a la empresa (Lusthaus et al., 2002).

Existen dos enfoques para interpretar los resultados de la eficiencia. Por un lado, al determinar los resultados obtenidos con los recursos utilizados y los resultados logrados con los costos incurridos para el cumplimiento de las metas. Se relaciona con una perspectiva global de la organización y se le considera como un parámetro de comparación entre las empresas del mismo sector (Lusthaus et al., 2002). Por otro lado, el enfoque administrativo explora la forma en que los procesos otorgan valor agregado general de una organización al implementar la estrategia de la empresa (Simons y Davila, 1998), lo que se denomina rentabilidad de gestión.

4.2.2.3 Relevancia

Es la capacidad para satisfacer las necesidades del entorno y conseguir el apoyo de sus clientes, empleados, proveedores y accionistas (Lusthaus et al., 2002). Está relacionada con el concepto de

organización que aprende ya que busca su adaptación al entorno basándose en el desarrollo pleno de sus miembros a través del aprendizaje y la innovación (Senge, 1994).

La relevancia se evalúa a través de indicadores de innovación y adaptación a los requisitos cambiantes del entorno, tales como el grado de satisfacción de sus clientes, empleados, proveedores y accionistas, la calidad en el servicio, el número de programas y servicios, los cambios en las actitudes de los asociados, en las funciones y en la reputación de la empresa, el grado de aceptación de programas y servicios, entre otros (Lusthaus et al., 2002).

4.2.2.4 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera es la capacidad que tiene la empresa para generar los recursos que necesita para pagar sus cuentas operativas y tener exceso de ingreso (Booth, 1996). Abarca tres dimensiones (Lusthaus et al., 2002): Generar suficiente dinero para pagar gastos tales como sueldos, suministros, alquileres, entre otros; flujo de fondos para obtener ingreso por la creación y entrega de productos que son útiles a los clientes (Henke, 1992) o por planes de financiamiento a mediano y largo plazo; manejo acertado del proceso presupuestario.

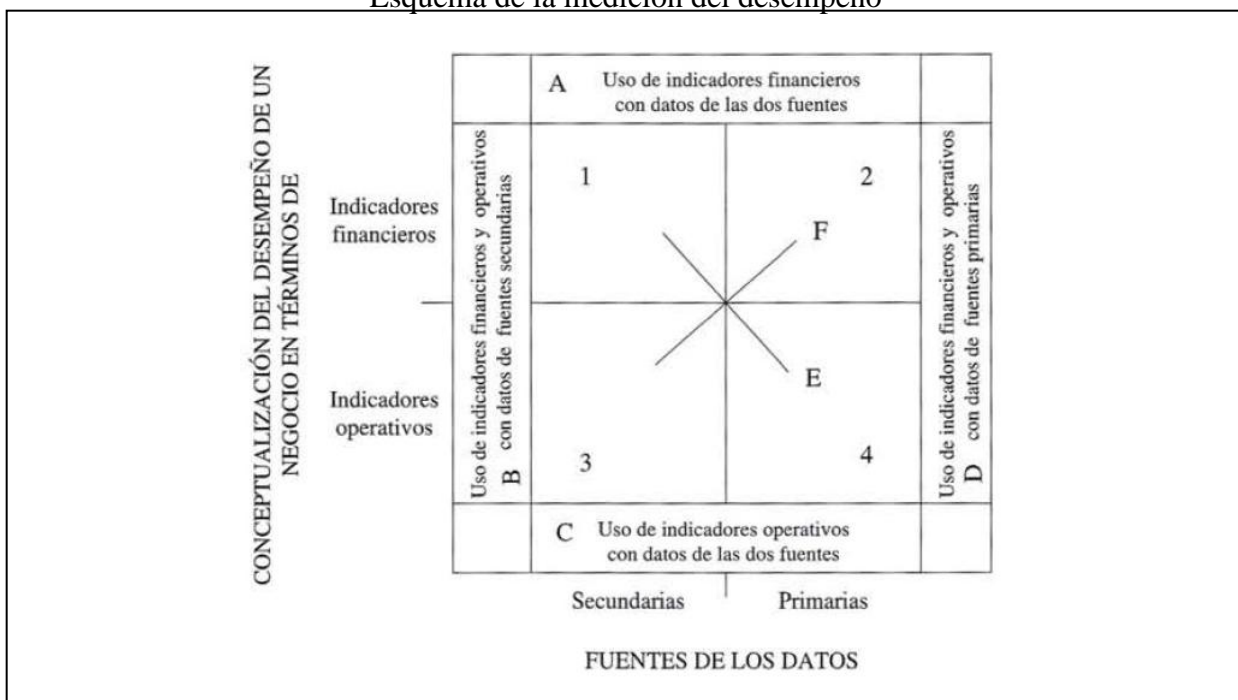
4.2.3 Modelos para la medición del desempeño

La medición del desempeño ha sido abordada desde diferentes perspectivas. La propuesta de Venkatraman y Ramanujam (1986), la considera limitada cuando sólo se utilizan resultados financieros para su medición. Recomiendan incluir indicadores no financieros para detectar el desempeño operativo para obtener una evaluación más completa de la organización.

Los indicadores que definen el desempeño operativo son la cuota de mercado, introducción de nuevos productos, efectividad de la comercialización, valor añadido de la producción y efectividad tecnológica.

Este modelo considera dos dimensiones. El dominio del concepto que puede formarse a partir de indicadores financieros, operativos o ambos y los datos recolectados de diferentes fuentes de información ya sean primarias, secundarias o ambas. La combinación de estas dimensiones determina diez alternativas de medición (Figura 4.4).

Figura 4.4
Esquema de la medición del desempeño



Fuente: Venkatraman y Ramanujam, 1986, p.805.

Las dimensiones 1 a 4 señalan un enfoque restrictivo del desempeño, 1 y 2 utilizan indicadores financieros con datos secundarios; 3 y 4 miden desempeño operativo con datos secundarios (3) y primarios (4). De A a F se relacionan con la convergencia de distintos métodos para su medición, A y C con datos primarios y secundarios; B y D utilizan indicadores financieros y operativos con datos de diferentes fuentes; E indicadores financieros con datos secundarios y F indicadores financieros con datos primarios e indicadores operativos con datos secundarios.

Otro modelo es el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992) que utiliza factores financieros y no financieros. Ofrece un análisis completo al recabar información que apoya al sistema de control de la gestión para mejorar el nivel de competitividad mostrando los resultados adquiridos por sus empleados definidos en los objetivos organizacionales.

Canaliza las energías, habilidades y conocimientos de los integrantes guiando su trabajo actual hacia el desempeño futuro. Es un sistema de aprendizaje que permite probar, obtener

retroalimentación y actualizar las metas empresariales conforme a los requerimientos internos y externos.

Proporciona una estructura centrada en los indicadores planteados en los planes de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento y acciones comunitarias. Enlaza la visión, misión y objetivos de la empresa con cuatro medidas de desempeño: financiero, satisfacción del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- **Perspectiva financiera**

Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Sus objetivos son guía para las otras perspectivas e indicadores y se refieren a la rentabilidad, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Se pueden diferir para cada etapa del ciclo de vida de la empresa. En la fase de crecimiento se enfatiza el incremento de las ventas invirtiendo en la creación de nuevos mercados, productos, servicios, capacidades y canales de comercialización con niveles de gastos adecuados.

En la etapa de sostenimiento se utilizan los indicadores financieros tradicionales como el ROE, beneficios de explotación y margen bruto. En la fase de cosecha, el objetivo se enfoca a devolver al máximo la inversión que se ha realizado en la primera etapa.

- **Perspectiva del cliente**

Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado y se enfoca a comparar los indicadores clave sobre los clientes, tales como la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de mercado seleccionados para competir en el mercado e identifica las propuestas de valor añadido de sus productos y servicios.

Los indicadores hacen referencia a las cuotas de mercado, incremento de clientes, retención o adquisición, satisfacción y rentabilidad del cliente.

- Perspectiva del proceso interno

Cada empresa realiza su actividad productiva a través de un conjunto de procesos que crean valor para los clientes y producen resultados financieros satisfactorios, por lo que utiliza indicadores que son críticos para el posicionamiento en el mercado. El análisis consiste en identificar todos los procesos internos que forman la cadena de valor para clasificarlos en estratégicos, operativos o de soporte y así asignarles un responsable que revise su funcionamiento y resultados para mejorarlos. Incluye el diseño de nuevos procesos para afrontar los cambios en el mercado.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan infraestructura que impacta a las personas, sistemas y procedimiento lo que permita alcanzar los objetivos de las otras perspectivas, posibilitando la mejora y el crecimiento a largo plazo.

Analiza la disponibilidad de información fiable y útil, retención de conocimientos de los cursos de formación, habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en el puesto de trabajo, aumento de la productividad, coherencia de los incentivos con los factores de éxito y la potenciación del personal para enfrentar nuevos entornos competitivos.

Comprende las distintas variables enfocadas hacia las capacidades de los empleados, detectando su satisfacción, grado de retención y productividad; capacidades de los sistemas de información, motivación, delegación del poder y coherencia de objetivos.

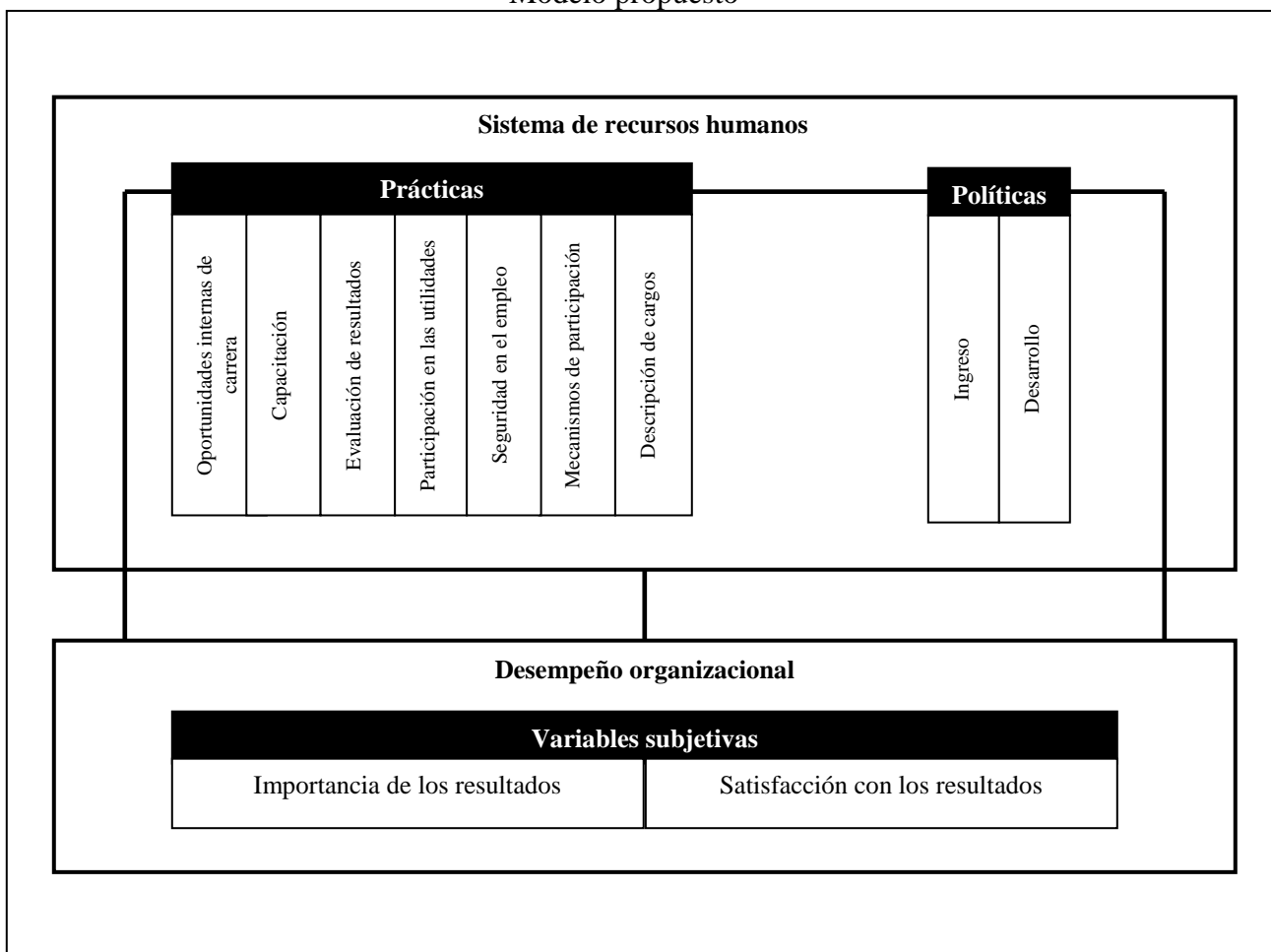
Este modelo permite traducir los indicadores a términos que sean entendidos en toda la empresa, clarifica las acciones a realizar, sirve para comunicar los planes y permite detectar desviaciones descubriendo la causa que las producen para mejorar el desempeño general de la organización.

Con lo presentado, se determina que el sistema de recursos humanos debe estar formado por diferentes políticas y prácticas conectadas entre sí para atraer, retener, desarrollar y compensar al recurso humano considerado como estratégico. Además, es deseable que la evaluación del desempeño utilice diferentes tipos de indicadores para proporcionar información de las condiciones en las que se desenvuelve la organización.

4.3 Modelo de estudio e hipótesis

El modelo relaciona el sistema de recursos humanos, formado por las prácticas y políticas (Figura 4.5) que implementa la empresa para gestionar a su personal, con el desempeño organizacional.

Figura 4.5
Modelo propuesto



4.3.1 Descripción del modelo

La empresa se encuentra en un ambiente competitivo definido por la incertidumbre y la asimetría de información que limitan su toma de decisiones (Schumpeter, 1976). Ante esto, debe aprovechar los recursos que posee para mantener su ventaja competitiva y obtener los beneficios que desea.

La teoría de recursos y capacidades menciona que la competitividad depende de la configuración de recursos movilizados por los sistemas de organización y gestión para el desarrollo de capacidades distintivas en la empresa (Fernández, 1995).

En este sentido, los recursos humanos cobran vital importancia como fuente de ventaja competitiva (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Huselid, 1995; Barney, 1995; Kamoche 1996) por el gran potencial que poseen (De Saá, 1999) y que se desarrolla a través de ciertas prácticas y políticas implementadas por la empresa (Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Huselid, 1995), integradas en un sistema que influye en el desempeño organizacional (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995).

Se considera que el sistema es una capacidad organizativa, cuyo objetivo es atraer, retener, formar y evaluar al personal que labora en la empresa (Huselid, 1995).

Las prácticas son las actividades que se utilizan para influir en el pensamiento y el comportamiento del recurso humano (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Ulrich y Lake, 1992). Se ha seleccionado el enfoque universalista, que reconoce la existencia de prácticas superiores (Huselid, 1995) que optimizan las capacidades para obtener el mejor desempeño organizacional. Además, se pueden aplicar en cualquier contexto organizacional, sin importar el sector en el cual se desenvuelve la empresa (Becker y Gerhart, 1996).

Las políticas son guías de acción que reglamentan las funciones que permiten obtener, mantener y desarrollar al recurso humano (Toledo y Aguilar, 2009). Su finalidad se orienta a la administración del personal, identificación de factores que producen insatisfacción y propician la creación de ambientes que promueven el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

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). Al considerar que es un concepto complejo y multidisciplinar (Dess y Robinson, 1984) se han seleccionado variables subjetivas

para su medición. Este tipo de variables son consideradas como buenos indicadores de resultados cuando no se puede acceder a datos objetivos sobre el desempeño (Gupta y Govindajaran, 1984).

4.3.2 Hipótesis

El sistema de recursos humanos es una capacidad organizativa de orden superior que contribuye a la ventaja competitiva (Barney, 1992; Wright, McMahan, 1992) al crear fuerza laboral altamente productiva y con un know how idiosincrásico único. Influye en el comportamiento de los empleados a través de actividades, funciones y procesos que mejoran el desempeño organizacional (Wright, McMahan, 1992; Chadwick y Cappelli, 1999).

Es un factor determinante para la productividad y el rendimiento (Wright, McMahan y McWilliams, 1994) que influye en los resultados al incrementar el esfuerzo personal, disminuyendo los costos generados por el recurso humano, lo que aumenta el rendimiento de la inversión (De Saá, 1998). Estos argumentos llevan a la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: *El sistema de recursos humanos tiene una relación positiva con el desempeño organizacional.*

Un elemento importante del sistema lo constituyen las prácticas que se implementan para gestionar al recurso humano. Desde el enfoque universalista, se identifican como las mejores prácticas a las oportunidades internas de carrera, la capacitación, la evaluación de resultados, la participación en las utilidades, la seguridad en el empleo, los mecanismos de participación y la descripción de cargos (Delery y Doty, 1996) que optimizan el desempeño organizativo (Becker y Gerhart, 1996) al influir en los resultados (Sheridan, 1992; Huselid, 1995; Terptra y Rozell, 1993).

Estas prácticas cuando son integradas como sistema (Hernández y Peña, 2007) tienen mayor efecto en el desempeño (Fitz-enz, 1997) por lo que orientan la actividad competitiva de la empresa (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996). Acorde con estos argumentos se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

Otro elemento importante son las políticas de recursos humanos. Se agrupan en políticas de ingreso, que incluyen al reclutamiento, selección, contratación e integración; de desarrollo evaluación, capacitación, remuneración y control (Chiavenato, 1994).

A través de diferentes estudios se ha comprobado el efecto que tienen sobre los resultados organizacionales (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Amit y Schoemaker, 1993; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995). Para ser consistente con esta interpretación se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: *Las políticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

Para que el sistema de recursos humano logre alcanzar los objetivos que se propone es indispensable que la empresa defina la combinación correcta de prácticas y políticas que se ajusten a ellos (Wright y McMahan, 1992) y sean consistentes entre sí (Becker y Huselid, 1998).

Su coherencia refuerza y potencia el resultado esperado, mejora la percepción de equidad y justicia del trabajador dentro de la empresa, generan un proceso de autoselección de prácticas, competencias y valores que se privilegian a partir de una política clara y consistente con el recurso humano (Baron y Kreps, 1999). De acuerdo con esta argumentación se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: *Las prácticas tienen una relación positiva con las políticas de recursos humanos.*

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

5.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006, p.158), “el diseño de investigación se refiere al plan o la estrategia previamente concebida para obtener la información que se requiere”, especificando los detalles para realizarla de manera efectiva, práctica y concreta.

El enfoque cualitativo es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud las relaciones entre variables que conforman los patrones de comportamiento en una población (Hernández et al., 2006).

La presente investigación es cuantitativa porque mide las variables latentes relacionadas con las prácticas (oportunidades de carrera interna, capacitación, evaluación de resultados, participación en las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos); políticas (ingreso y desarrollo) así como el desempeño organizacional.

Igualmente se han planteado las hipótesis que serán sometidas a la correspondiente prueba que permita obtener conclusiones que sean interpretadas a la luz del marco teórico.

La investigación es *no experimental* cuando se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir no se operan las variables independientes para ver los efectos en las variables dependientes por lo que se considera ajena al control directo de éstas. En este tipo de investigación se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández et al., 2006).

En función a la anterior, la investigación es no experimental, ya que se realizará con la intención de observar la implementación de prácticas y políticas en la industria química que pertenece a

CANACINTRA Puebla, para analizar la información obtenida, sin la manipulación de las variables independientes.

La investigación es *correlacional* al asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población al medir el grado de asociación entre dos o más variables cuyas correlaciones se sustentan en las hipótesis que se someten a prueba. Su utilidad principal consiste en intentar predecir el comportamiento de la variable dependiente a partir del valor de las independientes (Hernández et al., 2006).

Esta investigación es correlacional dado que explica las correlaciones causales entre las prácticas, políticas y su integración como sistema con el desempeño organizacional.

La investigación es *transeccional* o *trasversal* cuando los datos son recolectados en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2006).

Los datos de la investigación presente serán recopilados en un solo momento con el propósito de evaluar el sistema formado por prácticas y políticas de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional.

5.2 Selección de la muestra

La población estudiada está constituida por las empresas que se dedican a la industria química y que pertenecen al CANACINTRA Puebla. La fuente primaria de esta investigación está representada por los directivos que participan en la gestión del recurso humano.

Se recurrió al directorio de CANACINTRA Puebla, como fuente secundaria de investigación, encontrando que son 25 empresas (Tabla 5.1) las que están afiliadas a esta cámara de empresarios.

Tabla 5.1

Directorio de empresas químicas afiliadas a CANACINTRA Puebla

Aby Chem S.A. de C.V.
Agroquímica S.A. de C.V.
Alen del norte S.A. de C.V.
Arco Química Industrial
Calidra de Ote S.A. de C.V.
Chemisol S.A. de C.V.
Ciba S.A. de C.V.
Comercial Química Poblana S.A. de C.V.
Ekoten S.A. de C.V.
Laboratorios Marfen S.A. de C.V.
Laboratorio Médico Linfolab S.A. de C.V.
Laboratorio Reivillo
Lorrey S.A. de C.V.
Melipol S.A. de C.V.
Metaloides
Pfizer Consumer Health Care de México
Proquimes S.A. de C.V.
Prosid de México S.A. de C.V.
Pyrsa de Puebla S.A. de C.V.
Química Dequitex
Sud Chemie de México
Grupo Pochteca
Oxiquímica S.A. de C.V.
Química Atsa S.A. de C.V.

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

5.2.1 Cálculo de la muestra

Se calculó la muestra empleando el paquete estadístico STATSTM versión dos, de acuerdo con los siguientes parámetros:

Nivel deseado de confianza	95%
Error máximo aceptable	5%
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Población	26

Obteniéndose un valor de 24 encuestas, por lo que se decidió hacer un censo.

Cabe aclarar que los responsables de recursos humanos de las empresas Alen del Norte S. A. de C. V.; Ciba S.A. de C.V.; Comercial Química Poblana S.A. de C.V.; Metaloides y Prosid de

México S.A. de C.V. no fueron autorizados por sus superiores para contestar la encuesta, mientras que las empresas Arco Química Industrial, Ekoten SA de CV y Lorrey SA de CV cada vez que eran visitadas previa cita, para recolectar la información, ésta era reprogramada, al tomar la decisión de no proporcionar información vía electrónica. Esto redujo el número de encuestas a obtener a 16, mismas que se lograron.

5.3 Recolección de datos

Para efectuar esta actividad, usualmente se emplean cuatro pasos estrechamente relacionados entre sí: selección del instrumento de recolección de datos, prueba piloto y validación, aplicación del instrumento y preparación datos.

5.3.1 Selección del instrumento

El instrumento a utilizar es de elaboración propia (Anexo A) y está conformado por 53 ítems agrupados en tres dimensiones, una corresponde a las prácticas, otra a las políticas de recursos humanos y una 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* (Tabla 5.2).

Tabla 5.2
Dimensiones y variables del instrumento

Variables	Dimensiones
Prácticas de recursos humanos	Oportunidades internas de carrera
	Capacitación
	Evaluación de resultados
	Participación en las utilidades
	Seguridad en el empleo
	Mecanismos de participación
	Descripción de cargos
Políticas de recursos humanos	Ingreso
	Aplicación
	Desarrollo
	Control
	Mantenimiento
Desempeño organizacional	Importancia de los resultados
	Satisfacción con los resultados

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Prueba piloto

Hernandez et al. (2006, p.277) plantean que “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad”.

El cuestionario fue previamente pretestado por un grupo de diez expertos en la materia analizada y/o en el campo estadístico mediante una entrevista para asegurar la fiabilidad de las respuestas. Como resultado de esta revisión, se realizaron las modificaciones recomendadas para efectuar una segunda consulta, que en este caso fue entre los directivos de diez empresas que no pertenecen a la población seleccionada pero con características similares a ella. Éste fue positivamente valorado planteándose algunas sugerencias que supusieron pequeñas modificaciones que se incorporaron al instrumento de medida. Sus respuestas fueron codificadas para calcular la confiabilidad y la validez estadísticas.

5.3.2.1 Cálculo de la confiabilidad

Se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, propio para variables de intervalo o de razón, obteniéndose los siguientes resultados (Tabla 5.3).

Tabla 5.3
Cálculo de la confiabilidad

Global	.950
Prácticas de recursos humanos	.828
Políticas de recursos humanos	.915
Políticas de ingreso	.807
Políticas de desarrollo	.817
Desempeño organizacional	.941

Se concluye que el instrumento es confiable ya que todas las dimensiones son superiores a 0.65 y menores que el coeficiente global (Cronbach, 1987).

5.3.2.2 Cálculo de la validez

Para la determinación de la validez (Tabla 5.4) se emplearon los supuestos propuestos por Vila, Kuster y Aldás (2000).

Tabla 5.4
Cálculo de la validez

Correlaciones				
		Prácticas	Políticas	Desempeño
Prácticas	Correlación de Pearson	.828(α)		
Políticas	Correlación de Pearson	.984**	.887(α)	.
Desempeño	Correlación de Pearson	.821**	.815**	.941(α)
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Al ser las correlaciones significativas y menores que el Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones, se concluyó que el instrumento es válido.

5.3.2.3 Objetividad del instrumento

“Se trata de un concepto difícil de lograr, particularmente en el caso de las Ciencias Sociales” (Hernández et al., 2006, p.287). En un instrumento de medición se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan.

Para reforzar la objetividad, el instrumento se aplicó en una sola administración a través de una empresa especializada en trabajo de campo.

5.4 Análisis de datos

Una vez recolectados los datos se procedió a probar las hipótesis planteadas:

H₁: *El sistema de recursos humanos tiene una relación positiva con el desempeño organizacional*

H₂: *Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

H₃: *Las políticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

H₄: *Las prácticas tienen una relación positiva con las políticas de recursos humanos.*

Mediante el análisis factorial, empleando el método de componentes principales, se generó un factor que representa a cada capacidad. Éstos se codificaron de la siguiente manera:

PRACT	Prácticas de recursos humanos
POLITI	Políticas de recursos humanos
DESEM	Desempeño organizacional

Posteriormente se obtuvo la matriz de correlaciones entre todos los factores (Tabla 5.5), utilizándose para el análisis un 5% de significancia.

Tabla 5.5
Matriz de correlaciones entre factores

		PRACT	POLITI	DESEM	SRH
PRACT	Correlación	1			
	Significancia				
POLITI	Correlación	0.701	1		
	Significancia	0.008			
DESEM	Correlación	0.105	0.727	1	
	Significancia	0.699	0.005		
SRH	Correlación	0.828	0.980	0.633	1
	Significancia	0.000	0.000	0.020	

Prueba para la Hipótesis 1: *El sistema de recursos humanos tiene una relación positiva con el desempeño organizacional.*

La matriz de correlaciones entre factores, permite conocer el valor de la relación entre las variables relacionadas en esta hipótesis así como su nivel de significancia (Tabla 5.6).

Tabla 5.6
Relación entre el sistema de recursos humanos y el desempeño organizacional

		PRACT	POLITI	DESEM	SRH
PRACT	Correlación	1			
	Significancia				
POLITI	Correlación	0.701	1		
	Significancia	0.008			
DESEM	Correlación	0.105	0.727	1	
	Significancia	0.699	0.005		
SRH	Correlación	0.828	0.980	0.633	1
	Significancia	0.000	0.000	0.020	

La hipótesis se acepta.

Existe una relación positiva de 0.633 con un nivel de significancia de de 0.020.

Prueba para la Hipótesis 2: *Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

La matriz de correlaciones entre factores, permite conocer el valor de la relación entre las variables relacionadas en esta hipótesis así como su nivel de significancia (Tabla 5.7).

Tabla 5.7
Relación entre prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional

		PRACT	POLITI	DESEM	SRH
PRACT	Correlación	1			
	Significancia				
POLITI	Correlación	0.701	1		
	Significancia	0.008			
DESEM	Correlación	0.105	0.727	1	
	Significancia	0.699	0.005		
SRH	Correlación	0.828	0.980	0.633	1
	Significancia	0.000	0.000	0.020	

La hipótesis se rechaza.

La relación positiva es de 0.105 y con un nivel de significancia de 0.699.

Prueba para la Hipótesis 3: *Las políticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.*

La matriz de correlaciones entre factores, permite conocer el valor de la relación entre las variables relacionadas en esta hipótesis así como su nivel de significancia (Tabla 5.8).

Tabla 5.8
Relación entre políticas de recursos humanos y el desempeño organizacional

		PRACT	POLITI	DESEM	SRH
PRACT	Correlación	1			
	Significancia				
POLITI	Correlación	0.701	1		
	Significancia	0.008			
DESEM	Correlación	0.105	0.727	1	
	Significancia	0.699	0.005		
SRH	Correlación	0.828	0.980	0.633	1
	Significancia	0.000	0.000	0.020	

La hipótesis se acepta.

Existe una relación positiva de 0.727 con un nivel de significancia de de 0.005.

Prueba para la Hipótesis 4 *Las prácticas tienen una relación positiva con las políticas de recursos humanos*

La matriz de correlaciones entre factores, permite conocer el valor de la relación entre las variables relacionadas en esta hipótesis así como su nivel de significancia (Tabla 5.9).

Tabla 5.9
Relación entre las políticas y las prácticas de recursos humanos

		PRACT	POLITI	DESEM	SRH
PRACT	Correlación	1			
	Significancia				
POLITI	Correlación	0.701	1		
	Significancia	0.008			
DESEM	Correlación	0.105	0.727	1	
	Significancia	0.699	0.005		
SRH	Correlación	0.828	0.980	0.633	1
	Significancia	0.000	0.000	0.020	

La hipótesis se acepta.

Existe una relación positiva de 0.701 pero con un nivel de significancia de 0.008.

Antes de contrastar los resultados obtenidos, después de someter a prueba las hipótesis derivadas del modelo propuesto, con la literatura existente respecto al sistema de recursos humanos, se presenta un resumen de su aceptación o rechazo (Tabla 5.10) con objeto de facilitar la discusión.

Tabla 5.10
Aceptación de hipótesis

Hipótesis	Conclusión
Hipótesis 1: El sistema de recursos humanos tiene una relación positiva con el desempeño organizacional.	Se acepta
Hipótesis 2: Las prácticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.	Se rechaza
Hipótesis 3: Las políticas de recursos humanos tienen una relación positiva con el desempeño organizacional.	Se acepta
Hipótesis 4: Las prácticas tienen una relación positiva con las políticas de recursos humanos.	Se acepta

5.5 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), Wrigth y McMahan (1992) y Chadwick y Cappelli (1999) ya que consideran que la existencia de un sistema de recursos humanos, enfatiza la orientación proactiva de para su gestión a través de la implementación de diferentes acciones diseñadas para atraerlo, mantenerlo, retenerlo y desarrollarlo que influyen en el desempeño de la organización.

El sistema de recursos humanos también favorece el desarrollo de competencias específicas que contribuyen al desempeño organizacional, cuando combina los recursos y las capacidades, define actividades, fomenta el compromiso, desarrolla y satisface las necesidades tanto profesionales como personales del recurso humano.

En esta línea, Delery y Doty (1996) propusieron para la perspectiva universalista, siete prácticas de recursos humanos consideradas como las estratégicas o las mejores prácticas, sin embargo, el resultado no muestra que éstas impacten positivamente el desempeño organizacional.

Este tema, poco estudiado en el ámbito de la dirección estratégica de recursos humanos, parece que cuando se ha implementado ha sido sin distinguir con claridad la forma en que las prácticas se aplican en un sistema interno o en uno de tipo mercado, por lo que su desconocimiento no permite aprovecharlas en favor de la empresa.

En cambio, la relación positiva encontrada entre las políticas de recursos humanos y el desempeño, indican que éstas, además de ser implementadas en las empresas, están orientadas a satisfacer los intereses del personal e influir en su comportamiento para lograr los beneficios esperados, de tal manera que la empresa pueda mantenerse en el mercado.

Es común, que las empresas cuenten con un departamento de recursos humanos que se encargue de implementar las políticas, vigilar que se cumplan e ir las adecuando para que la organización pueda hacer frente a la competencia con eficacia.

Así mismo, las prácticas y políticas al estar interrelacionadas y ser interdependientes para constituirse como sistema, responden a los objetivos estratégicos organizacionales planteados ya que orientan la planeación y control del personal, generan sistemas de compensación, incrementan la motivación y fomentan la integración entre los miembros.

El resultado indica que existe interrelación entre ellas, aunque de hecho, las prácticas no han hecho contribuciones sobresalientes al desempeño, por lo que son las políticas las que han dado respuesta a las condiciones cambiantes del entorno. Estudiar y evaluar el tema de prácticas de recursos humanos para su implementación en las empresas, además de mejorar los beneficios, es un aporte significativo al management actual.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

6.1 Sobre los objetivos específicos

- *Conocer las políticas de recursos humanos más empleadas en la industria química.*

Las políticas como guías de acción que orientan las funciones desarrolladas en la actividad productiva y administrativa hacia el logro de los objetivos organizativos son apoyo para satisfacer los requerimientos de su personal. Además constituyen una herramienta de gestión que facilita la comunicación y la toma de decisiones (Toledo y Aguilar, 2009).

Su elección depende de la naturaleza, estructura y necesidades de la empresa. Asimismo, establecen las condiciones bajo las cuales se desarrolla la relación laboral entre los trabajadores y la empresa.

Definen los criterios para el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, remuneración y promoción, la regulación de las condiciones que garantizan la higiene y seguridad del ambiente laboral así como la calidad de vida y bienestar de los trabajadores y el control de la información relacionada con el recurso humano a través de una base de datos.

Las políticas como estrategias que guían a la empresa, como una unidad integrada, hacia el logro de sus objetivos, pueden ser tácticas cuando su ámbito de aplicación se limita a un departamento u operativas cuando se relacionan con una función específica de las tareas productivas (Toledo y Aguilar, 2009).

Es conveniente que sean conocidas por todos los miembros que integran a la empresa por lo que deben estar redactadas con términos claros que no den lugar a la ambigüedad o a la incorrecta interpretación (Toledo y Aguilar, 2009).

La pertinencia de su formulación y aplicación genera relaciones laborales cordiales, satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores, retiene al recurso humano cuyas capacidades generan beneficios y reconoce el esfuerzo de cada uno de ellos por alcanzar los objetivos de la organización.

Este objetivo se ha cumplido pues se ha demostrado que la investigación ha proporcionado los elementos indispensables para conocer la naturaleza, componentes y finalidades de las políticas de recursos humanos que utiliza la industria química para gestionar a su recurso humano.

- *Conocer las prácticas de recursos humanos más empleadas en la industria química.*

Se considera a las prácticas como aquellas actividades organizativas que tienen la finalidad de influir en el comportamiento de los trabajadores (Ulrich y Lake, 1992). Brindan las condiciones que necesita el recurso humano para lograr los objetivos estratégicos (Wright et al., 1994) a través de la potenciación de su compromiso y la generación de relaciones laborales sólidas (Leana y Van Buren, 1999).

Como son resultado del stock de conocimientos, habilidades (Lado y Wilson, 1994), motivación en el trabajo y participación de sus miembros en las decisiones son de utilidad para mejorar los procesos productivos.

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

Las prácticas fomentan el compromiso de los trabajadores ya que proporcionan los elementos para generar un ambiente laboral seguro, fomentar la participación de sus trabajadores, capacitar en función de las descripciones de puesto, remunerar de acuerdo a los requerimientos del puesto, evaluar en función a resultados, participar en las utilidades y tener la oportunidad de realizar una carrera interna (Delery y Doty, 1996).

Además, orientan la forma en que la empresa debe competir (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996) basando sus decisiones en los equipos de trabajo responsables del rendimiento organizacional.

Las diferentes prácticas deben interrelacionarse entre sí y con las políticas para formar un sistema consistente (Pfeffer, 1994) que tenga las características estratégicas de unicidad, complejidad social y ambigüedad social (Lado y Wilson, 1994).

La eficiencia de las prácticas está determinada por la congruencia que existe con los resultados obtenidos en la productividad, satisfacción individual, niveles de ausentismo y rotación así como de la percepción que tengan de ellos los integrantes de la empresa (Wright y Boswell, 2002).

La exposición realizada sobre la naturaleza, finalidad y tipo de prácticas abordadas en este estudio dan evidencia del cumplimiento del objetivo específico.

- *Medir el desempeño organizacional a través de medidas subjetivas.*

El desempeño es un concepto complejo que se expresa a través de diferentes dimensiones. Tradicionalmente es representado por índices financieros que dan respuesta a objetivos económicos (Venkatraman y Ramanujan, 1986) relacionados con la obtención de riqueza para los accionistas (Comisión y Cruz, 2008).

Otro enfoque considera a la percepción que tienen los directivos acerca del desempeño basada en variables subjetivas dirigidas a determinar la importancia y el nivel de satisfacción en los resultados logrados por los integrantes de la empresa.

Estas variables se relacionan con la tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios operativos, tasa de beneficios entre ventas, cash flow operativo, retorno de la inversión, desarrollo de nuevos productos y del mercado, actividades de investigación y desarrollo, programas de reducción de costos, desarrollo del personal, asuntos políticos y públicos (Gupta y Govindarajan, 1984).

Por lo anteriormente mostrado se concluye que el objetivo se ha cumplido ya que se han determinado las variables subjetivas que miden el desempeño de la organización.

6.2 Sobre el objetivo general

- *Evaluar el impacto del sistema de recursos humanos en el desempeño de la organización en las empresas que pertenecen a industria química afiliada a CANACINTRA-Puebla.*

El estudio permitió constatar que el sistema contribuye a la ventaja competitiva sostenible cuando favorece el desarrollo de competencias específicas, la formación de relaciones sociales complejas y la generación de conocimiento organizacional tácito (Barney, 1992; Wright y McMahan, 1992). Además, contribuye a la modernización y desarrollo de la empresa cuando fomenta la participación de sus miembros y concilia los intereses de los propietarios, accionistas, directivos y empleados.

Su impacto en el desempeño organizacional ha sido abordado por diferentes autores ya que consideran que cuando se potencian las relaciones sociales (Collins y Clark, 2003; Hansen, 1999; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Uhl-Bien, Graen y Scandura, 2000); incrementa, refuerza y sostiene competencias así como el compromiso de los trabajadores en entornos turbulentos (Lado y Wilson, 1994; Ulrich, 1998b); desarrolla complejidad social y ambigüedad causal para generar barreras de imitación (Lado y Wilson, 1994; Snell, Youndt y Wright, 1996) y se propicia la creación de conocimiento y oportunidades para favorecer la capacidad de adaptación de la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1997), se obtienen rendimientos superiores a los esperados.

En este sentido, la empresa debe centrarse en definir la combinación correcta de prácticas y políticas que se ajusten a sus objetivos (Wright y McMahan, 1992) y sean consistentes entre sí (Becker y Huselid, 1998), ya que su coherencia refuerza y potencia el resultado esperado, mejora la percepción de equidad y justicia del trabajador dentro de la empresa además de generar un proceso de autoselección de prácticas, competencias y valores que se privilegian a partir de una política organizacional clara y consistente con el recurso humano (Baron y Kreps, 1999).

En función a las aportaciones de estos autores se concluye que es posible evaluar el impacto del sistema, formado por prácticas y políticas de recursos humanos con el desempeño organizacional.

6.3 Consideraciones finales

La implementación de prácticas y políticas interrelacionadas e interdependientes es de importancia estratégica para la empresa pues, a través de ellas, se potencian las capacidades del recurso humano que influyen en los resultados de la organización.

Así mismo, la ventaja competitiva es sostenida, cuando se cuenta con una combinación única de recursos y capacidades heterogéneas que facilitan la actividad productiva y cumplen con la naturaleza de la organización.

Integrar políticas de recursos humanos que mantengan el equilibrio de las relaciones funcionales de la estructura (Orozco y Salazar, 2010) trae como consecuencia la satisfacción de los intereses y el compromiso del personal para lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Para la formulación del sistema es necesario tomar en cuenta la naturaleza de la organización. Su misión, visión y objetivos son elementos que determinan el modelo de gestión a seguir. En cuanto a su implementación, es conveniente tomar en cuenta las características del recurso humano para aplicar los mecanismos de adaptación que le ayuden a integrarse a la organización, fortalecer las condiciones organizacionales para desarrollar sus capacidades y fomentar su compromiso.

Las empresas que pertenecen a la industria química deben contar con estudios que les permitan detectar la forma en que se implementa la gestión del recurso humano para mejorar la planeación, el control del personal así como los sistemas de compensación y reconocimiento, incrementar la motivación y fomentar la integración entre los miembros de la organización.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, winter, 91-106.
- Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. (1986). *El concepto de estrategia de la empresa*. Bogotá: Círculo de lectores.
- Ansoff, I. y McDonnell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Appelbaum, E., Baley, T., Berg, P. y Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off?* Londres: Cornell University Press.
- Andersson, F.C., Brown, B., Campbell, H., Chiang, H. y Park, Y. (2005). *The relationship between industry clockspeed and HRM practices* (NBER Working Paper). Presented at the NBER Summer Institute.
- Arias, L.F. y Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arruñada, B. y González, M. (1997, septiembre). *How competition controls team productions: The case of fishing firms*. Documento presentado en Inaugural conference for the International Society for New Institutional Economics, Washington University, St. Louis Missouri, EE.UU.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in America steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Asociación Nacional de la Industria Química. (2006). Informe Anual 2006.
- Banco Nacional de México. (2010, julio-agosto). Examen de la situación económica de México. *Estudios Económicos y Sociales*, 1006(85), 1-50.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

- 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. (1978). The electronic revolution in the watch industry: a decade of environmental changes and corporate strategies. En R. Miles (Ed.). *Organizational adaptation to environment* (Working paper no.7). Government and Business Relations Series. New Haven: Yale University.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. (1992). Integrating organizational behavior and strategic formulation research: a resource based view. *Advance in Strategic Management*, 8, 39-61.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-67.
- Barney, J. B. y Wright, P.M. (1998). On becoming on strategic partner: the roles of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-41.
- Baron, J.N. y Keps, D.M. (1999). *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains form the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders*. London: Hutchinson Business Books.
- Baumol, W.J. (1959). *Business behavior, value and growth*. New York: McMillan.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia.
- Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resource management*. Greenwich: JAI Press.

- Beer, M. y Spector, B. (1985). Corporate transformations in human resource management. En R.E. Walton y P.R. Lawrence (Eds.). *HRM trends and challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Benavides, C. (1998). *Tecnología, innovación y empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Benavides, M., Escriba, M. y Roig, S. (2002). *La sostenibilidad de la ventaja competitiva basada en las características de los recursos estratégicos*. Quaderns de Treball, 138, Universitat de Valencia, España.
- Bennett, N., Ketchen, D.J. y Blanton, E. (1998). An examination of factors associated with integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1), 3-16.
- Berg, P. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United State steel industry. *Industrial Relations*, 54, 111-134.
- Bontis, N. (2002). *World congress of intellectual capital readings*. Boston: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Borman, W.C. (1991). Job behavior, performance and effectiveness. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 271-326). California: Consulting Psychologists.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. y Judge, T.A. (2001). Execute career success in the US and Europe: effects of personality. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Booth, R. (1996). Accountants do it by proxy. *Management Accounting-London*, 74(5), 48.
- Brewster, C. (1994). Estilos de DRH: diferencias internacionales. *AEDIPE*, diciembre, 15-22.
- Buller, J.E. (1988). Human resource management as a driving force in business strategy. *Journal of General Management*, 13(4), 88-102.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. y Napier, N.K. (1991). *Strategy and human resource management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Buller, P.F. y Napier, N.K. (1993). Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms. *British Journal of Management*, 4(1), 77-90.
- Calderón, G., Milena, C. y Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

- Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press.
- Camisón, C. (1996). Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 1984-1994. Análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa. *Economía Industrial*, 310, 121-140.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- 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.
- Cappelli, P. y Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firm's core competences. *Organizational Dynamics*, 24, 7-21.
- Cappelli, P. y Singh, H. (1992). *Integrating strategic human resources and strategic management*. *Research frontiers in industrial relations*. EE.UU.: Madison.
- Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Nueva York: McGraw Hill.
- Castillo, J. (2006). *Administración del personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Claver, E., Gascó, J.L. y Llopis, J. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740-751.
- Collis, C. y Porras, J.I. (1997). *Built to last: successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cosío, D. (1965). *Historia moderna de México*. México: Editorial Hermes.

- Coyne, K.P. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is and what it isn't. *Business Horizons*, January, 54-61.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Chadwick, C. y Cappelli, P. (1999). Alternatives to generic strategy typologies in strategic HRM. En P.M. Wright, L. Dyer, B.J. Boudreau y G. Milkovich (Eds.). *Strategic human resources management in the twenty-first century*. Stanford: JAI Press.
- Chan, Y., Huff, S., Barclay, D. y Copeland, D. (1997). Business strategic orientation, information systems, strategic orientation and strategic alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125-150.
- Chan, L.M., Shaffer, M.A. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Massachusetts: The Harvard University Press.
- Chang, S.J. (2003). Ownweship structure, expropriation and performance of group-affiliated companies in Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 238-253.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Chisholm, R.F. (1983). Quality of working life: critical issues for the 80s. *Public Productivity Review*, 7(1), 10-25.
- Cho, H.J. y Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P. y Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- De Fruyt, F. y Mervielde, I. (1999). Riasec types and big five traits as predictors of employment status and nature of employment. *Personnel Psychology*, 52, 701-727.
- De la Fuente, J.M., García, J., Guerras, L.A. y Gómez, J.H. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

- 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.
- 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.
- Del Val, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid: ESIC Editorial.
- 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.
- Delery, J.E. y Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197.
- Decenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1988). *Personnel human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dess, G. y Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dessler, G. (1988). *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dubin, R. (1976). Organizational effectiveness: some dilemmas of perspective. *Organization and Administrative Sciences*, 7, 7-14.
- Dyer, L. (1984). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7(2), 79-84.
- Eccles, R.G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eisendhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

- Eisendhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fernández, N. (1999). Paradigmas de dirección de recursos humanos y propuestas de futuro. En J.C. Ayala (Coord.). *La gestión de la diversidad. XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés* (pp.933-942). España: Universidad de la Rioja.
- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad en la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 4(2), 11-20.
- Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997). La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 11-32.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73-92.
- Fisher, C.D. (1989). Current and recurrent changes in HRM. *Journal of Management*, 15, 157-180.
- Fitz-Enz, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- Fitz-Enz, J. (1998). La verdad sobre las mejores prácticas: cuáles son y cómo aplicarlas. En D. Ulrich, M.R. Losey, y G. Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. y Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. Nueva York: Wiley.
- Foss, N.J., Knudsen, C. y Montgomery, C.A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. En C.A. Montgomery (Eds.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm* (pp.1-18). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Friendlander, F. y Pickle, H. (1968). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, 13, 289-304.
- García, F.E., Martín de Castro, G. y Navas, J.E. (2001). *El papel de la complejidad, complementariedad y escasez en la creación, mantenimiento y apropiación de la ventaja competitiva*. Documento de trabajo. Universidad Complutense de Madrid, España.

- Georgopoulos, B. y Tannenbaum A. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.
- Gerhart, B. y Milkovich, G. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 33, 846-860.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A. y Milliman, J.F. (2002). In search of “best practices” in international human resource management: research design and methodology. *Human Resources Management*, 41(1), 5-30.
- Golden, K.W. y Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic planning processes. *Human Resource Management*, 24, 429-452.
- Gómez, A. (2003). Industrialización, empresas y trabajadores industriales, del Porfiriato a la Revolución: la nueva histografía. *Historia de México*, 52(3), 773-804.
- González, L. (2002). *La industrialización en México*. México: Instituto de Investigaciones Económicas.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, technique, applications*. Massachusetts: Balckwell Publishers.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R.M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, 21, 48-51.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984). Bussiness unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41.
- Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-191.

- Hackman, J.R., Brousseau, K.R. y Weiss, J.A. (1976). The interaction of task design and group performance strategies in determining group effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 350-365.
- Hall, R. (1972). *Organizations: structures and process*. New Jersey: Prentice Hall
- Hall, R. (1989). The management of intellectual assets: a new corporate perspective. *Journal of General Management*, 15, 53-68.
- Hall, R. (1992). The strategy analysis of intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hambrick, D.C., Fredrickson, J., Korn, L. y Ferry, R. (1989). Preparing today's leaders for tomorrow's realities. *Personnel Management*, August, 23-26.
- Handa, V. y Adas, A. (1996). Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. *Construction Management and Economics*, 14(4), 341-352.
- Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.
- 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.
- Hassard, J. y Parker, M. (1993). *Post modernism and organizations*. London: Sage.
- Hayes, R. y Wheelwright, S. (1984). *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. Nueva York: Wiley.
- Helfat, C. y Perera, M. (2003). The dynamic resource based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Heneman, H., Schwab, D., Fossun, J. y Dyer, L. (1989). *Personnel human resource management*. Irwin: Homewood.
- Henke, E.O. (1992). *Use of accounting data by externally interested parties. Introduction to nonprofit organization accounting*. Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Plaza y Valdés Editores.

- Hernández, F. y Peña, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 57, 193-222.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, J.C. (1999). Calidad y desarrollo humano en las organizaciones. *Industria y Desarrollo*, 6, octubre.
- Hill, C.H. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica*. México: Thomson Learning.
- Hinrichs, J.R. (1976). Personnel training. En M.D. Dunnette (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 829-860). Chicago: Rand McNally College.
- Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul Minnesota: West Publishing Company.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. y Workman, J.P. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Strategic Management Journal*, 25(3), 417-456.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of the human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, E.R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prenzushi, G. (1997). The effects of human resources management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-314.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Anuario estadístico 2009.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *La industria química en México 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- Itami, H. y Roehl, T.W. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.

- Jackson, S. y Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Reviews Psychol*, 46, 237-264.
- Jansen, E. y Von Glinow, M. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Jones, G. (1984). Task visibility, free riding and shirking: explaining the effect of structure and technology on employee behaviours. *Academy of Management Review*, 9, 684-695.
- Judge, T.A. y Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Kald, M. y Wilson, F. (2000). Performance measurement at nordic companies. *European Management Journal*, 8(1), 113-237.
- Kale, P., Dyer, J., y Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response and long term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33, 213-233.
- Kanter, R.M. (1983). Frontiers for strategic human resource management. *Human Resource Management*, 22, 85-92.
- Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 85-92.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The balance scored: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaufman, R. (1992). *La planeación estratégica: una guía orgánica*. California: Salvia.
- Kay, J. (1993). *Fundamentos de éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Kirchhoff, B. A. (1975). Examination of a factor analysis as a technique for determining organizational effectiveness. *Proceedings: Midwest AIDS Conference*, 6, 56-59.
- Klein, H.J. y Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66.
- Knudsen, C. (1995). Theories of the firms, strategic management and leadership. En C.A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Massachusetts: Kluwer Publishers.

- Kochan, T. y Barocci, T. (1985). *Human resource management and industrial relations*. Boston: Little Brown and Company.
- Kochan, T. y Osterman, P. (1994). *The mutual gains enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. y Zander, U. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource system and sustained competency based perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 699-727.
- Lawler, E.E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Leana, C.R. y Van Buren, H.J., III. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lengrick-Hall, C.A. y Lengrick-Hall, M.L. (1988). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13, 454-470.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Levine, D. (1995) *Reinventing the workplace: how business and employers can both win*. Washington: Brookings Institution.
- Levinthal, D. (1995). Strategic management and the exploration of diversity. En C.A. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm* (pp. 19-42). Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 3(2), 418-438.
- López Sintas, J. (1996). Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos. *Economía Industrial*, 13, 25-32.

- 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.
- Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Mahoney, T.A. y Weitzel, W. (1969). Managerial models of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 14, 357-365.
- Mak, S. y Akhtar, S. (2003). Human resource management practices, strategic orientations and company performance: a correlation study of publicly listed companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 510-515.
- Marris, R. (1964). *The economic theory of managerial capitalism*. New York: The Free Press.
- Martín, F., Romero, P.M. y Sánchez, G. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en dirección estratégica de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54.
- Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283.
- 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.
- McMahan, G.C., Virick, M., Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 99-122.
- McManus, M.A. y Kelly, M.L. (1999). Personality measures and biodata: evidence regarding their incremental predictive value in the life insurance industry. *Personnel Psychology*, 52, 137-148.
- McMillan, I.C. y Schuler, R.S. (1985). Gaining a competitive edge through human resources. *Personnel*, abril, 24-29.
- Méndez, J.S. (1997). *Problemas económicos de México*. México: McGraw Hill.

- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel S.A.
- Meyer, M.W. y Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 309-369.
- Miles, R. y Cameron K. (1977). Coffin nails and corporate strategies: a quarter century view of organizational adaptation to environment in the U.S. tobacco industry (Working paper no. 3). *Business-Goverment Relations Series*. Conneticut: Yale University.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations (a synthesis of the research)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Möller, C. (1997). *El lado humano de la calidad*. Sao Paulo: Pioneira.
- Montgomery, C.A. y Hariharan, S. (1991). Diversified entry by established firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 15(1), 71-89.
- Muller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource based theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.
- Nadler, D.A. y Gerstein, M.S. (1994). *Arquitectura organizativa: el diseño de la organización cambiante*. Barcelona: Granica.
- Nahapiet, J. y Goshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nanda, A. (1993). *Leveraging organizational resources*. UMI Dissertation Services.
- Navas, J. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Newman, W., Summer, C. y Warren, E. (1967). *The process of management: concepts, behavior and practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Olavarrieta, J.A. (1995). La actividad de las cajas de ahorros ante la moneda única. *Perspectivas del Sistema Financiero*, 60, 19-30.

- Ordiz, M. (1998). *Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano*. Documento presentado en el VIII Congreso Nacional ACEDE Empresa y Economía institucional. Las Palmas de Gran Canaria, España.
- 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.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Penrose, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Peña, I. y Hernández, F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 15, 68-87.
- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Centro de Estudios Ramón Areces*, 28, 43-54.
- Perrow, Ch. (1970). *Organizational analysis: a sociological view*. Belmont CA: Brooks/Cole.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J. y Cohen, Y. (1984). Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Price, J.L. (1972). The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Prokopenko, J. (1998). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. *Boletín Cinterfor*, 143, 33-65.

- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363- 377.
- Reed, R. y DeFillipi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- 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.
- Ridley, C.R. y Mendoza, D.W. (1993). Putting organizational effectiveness practice: the preeminent consultation task. *Journal of Counseling and Development*, 72(2), 168-177.
- Rivera, M.A. y Sánchez, P. (1980). México: acumulación de capital y crisis en la década del 70. *Teoría y Política*, 75(2), 120-132.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robles, G. (1960). *El desarrollo Industrial. 50 años de revolución*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez, J. (2001). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Internacional Thomson.
- Rumelt, R.P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Science*, 36(10), 1178-1192.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En R. Lamb (Ed.). *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). New Jersey: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. En D.J. Teece (Ed.). *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 137-158). Massachusetts: Ballinger.
- Rumelt, R.P. (1995): Inertia and transformation. En C. Montgomery (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Russell, C.G., Terborg, J.R. y Powers, M.L. (1985). Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849- 863.
- Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales. *Papeles de Economía Española*, 56, 379-396.
- Salas, V. (2000). La cultura en las organizaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, 341-364.

- Sánchez, R. y Heene, A. (1997). Competence based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice. En A. Heene y R. Sanchez (Eds.). *Competence based strategic management*. U.K: John Wiley and Sons.
- Schneider, B. y Bowen, D.E. (1992). Personnel human resources management in the service sector. En G.R. Ferris y M.K. Rowland (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. Connecticut:JAI.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Schumpeter, J. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Scott, W.R. (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. En P.S. Goodman y J. Pennings (Eds.). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seashore, S., Indik, B.P. y Georgopolous, B. (1960). Relationships among criteria of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 44, 195-202.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2008). Anuario estadístico. Gobierno Federal.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2009). Anuario estadístico 2008. Gobierno Federal.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological perspective*. Nueva York: Harper and Row.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. y Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sheppeck, M.A. y Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Sikula, A.F. (1976). *Personnel administration and human resources management*. New York: John Wiley and Sons.
- Simerly, R.L. y Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21, 31-49.

- Simons, R. y Davila, A. (1998). *Harvard business review on measuring corporate performance*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simón, H. (1976). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- Slater, S.F. y Olson, E.M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-830.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. y Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 21, 831-851.
- Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001). An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.
- Spencer, J. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Steers, R. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-548.
- Steffy, B. y Maurer, S. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review*, 13, 271-286.
- Suárez, I. y Vicente, J.D. (2001). Decisiones de diversificación y reestructuración: reflexiones desde el enfoque de recursos. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2(1), 67-89.
- 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.
- Tarazona, F. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: propuesta y contraste de un modelo integrado*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Teece, D. J. (1987). Technological change and the nature of the firm. En G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg y L. Soete (Eds.). *Technical change and economic theory*. Massachusetts: Ballinger.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*. (CCC Working paper 90-8). Universidad de Berkeley, California, EE.UU.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Terpstra, D.E. y Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-28.
- 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.
- Tomer, J.F. (1987). *Organizational capital: the path to higher productivity and well-being*. New York: Praeger.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. y Scandura, T. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. En G.R. Ferris (Ed.) *Research in Personnel a Human Resource Management*. Greenwich: JAI Press.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital=competence x commitment. *Sloan Management Journal*, 1, 15-26.
- Ulrich, D. (1998b). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability: competing from the inside/out*. Nueva York: Wiley.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse mejor para competir con ventaja*. Argentina: Javier Vergara Editores.
- Valle, R.J. (1998). *La gestión de recursos humanos: marcos de referencia y variables relevantes para su estudio*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa. Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Valle, R.J. (2003). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Sluijs, E., Van Assen, A. y Den Hertog, J.F. (1991). Personnel management and organizational change: a sociotechnical perspective. *European Work and Organizational Psychologist*, 1(1), 27-51.
- Van Sluijs, E. (1993). Het cyclisch model voor strategisch personeelsbeleid. *Methoden, Technieken en Analyse*, 28(1), 101-115.

- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Walker, J.W. (1988). Managing human resources in flat, lean and flexible organizations: trends for the 1990's. *Human Resource Planning*, 11(2), 125-132.
- Walton, R. y Lawrence, P. (1985). *Human resource management: trends and challenges*. Boston: Harvard Business Scholl Review Press.
- Warner, W.K. (1967). Problems in measuring the goal attainment of voluntary organizations. *Journal of Adult Education*, 19, 3-14.
- Warner, M. (1984). New technology, work organizations, and industrial relations. *Omega*, 12(3), 203-210.
- Way, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Weick, K.E. (1977). Re-punctuating the problem. En P.S. Goddman y J.M. Pennings (Eds.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, D. (1993). *La función de los recursos humanos*. Madrid: CDN.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Williamson, O.E. (1964). *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Wood, C.Y. y Willard, G.E. (1983). Performance representation in business policy research: discussion and recommendation. Documento presentado en *23rd Annual National Meeting of the Academy of Management*. Dallas, Texas. EE.UU.
- Wright, P. y Snell, S. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.

- 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.
- Wright, P.M. (1998). HR fit: does it really matter? *Human Resource Planning*, 21, 56-57.
- Wright, P.M. y Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management* 28(3), 247-276.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yáñez, S. (1999). *Consideraciones sobre flexibilidad laboral planteadas desde una mirada de género. Sindicalismo, género y flexibilización en el Mercosur y Chile*. Santiago de Chile: Fundación Friedrich Ebert y Centro de estudios de la Mujer.
- Yoder, D. (1958). Employment relations audit. En D. Yoder, H.G. Heneman y C.H. Stone (Eds.). *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*. New York: McGraw Hill.
- Yuchtman, E. y Seaschore, S. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.
- Zammuto, R. (1982). *Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation and strategy*. Albany: SUNY Press.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.