

PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE H. MATAMOROS

Claudia Jiménez Santiago
Corina G. Ocegueda Mercado
Irma Leticia García Treviño
Ileana Guzmán Prince

Resumen

Las prácticas empleadas para gestionar el recurso humano son factores determinantes en el desempeño organizacional, ya que estos recursos son considerados como estratégicos en el actual entorno dinámico y complejo en que las empresas se desenvuelven. El objetivo de esta investigación no experimental, cuantitativa, transversal descriptiva es detallar en las empresas pertenecientes a la industria maquiladora de Matamoros, la fase de evolución en que se encuentran de acuerdo a los medios que utilizan, y detallar el desempeño de la organización de acuerdo a la opinión del Administrador de Recursos Humanos (ARH), con la finalidad de que la empresa permanezca competitiva en el mercado.

Palabras clave: Prácticas de recursos humanos, desempeño organizacional.

Introducción

El recurso humano es el factor más importantes para generar y sostener una ventaja competitiva, tomando en cuenta que los beneficios que puede generar depende, entre otras variables organizativas, de las prácticas (funciones) implementadas para su gestión (Lado, 1994) citado por Liquidano (2006). En este sentido, la empresa debe centrarse en seleccionar aquellas funciones que mejor se ajusten a sus objetivos y que sean consistentes entre sí (Wright, 1992). En México existe pocos estudios relacionados con las funciones de los administradores de recursos humanos (ARH). Solo los trabajos de la Dra. María del Carmen Liquidano contemplan la relación entre el perfil del administrador de RH, las prácticas, el desempeño y el contexto organizacional. Considerando la importancia surgió la idea de replicarlos y encontrar algunas relaciones entre prácticas, perfil y desempeño organizacional.

Los recursos humanos (R.H) tienen especial relevancia para el logro de objetivos, metas y planes estratégicos de las organizaciones, sin ellos no habría productividad y mucho menos competitividad en las empresas. Actualmente, la competencia entre las empresas manufactureras a nivel mundial, ya no solo relaciona los aspectos de calidad-costo, sino también considera, el factor primordial que es el recurso capaz de integrar los dos factores anteriores, el recurso humano, para estar en condiciones de permanecer en un mercado cada vez más competitivo. La importancia estriba en la concepción del talento humano como elemento clave para la generación de ventaja competitiva en los negocios a través de la mejora en las prácticas de recursos humanos (Liquidano,2006).

Las prácticas o funciones empleadas para gestionar el recurso humano son factores determinantes en el desempeño organizacional, ya que estos recursos son considerados como estratégicos en el actual entorno dinámico y complejo en que las empresas se desenvuelven. El objetivo de esta investigación es detallar en las empresas pertenecientes a la industria maquiladora a de Matamoros, la fase de evolución en que se encuentran de acuerdo a los medios que utilizan, y describir el desempeño de la organización de acuerdo a la opinión del Administrador de Recursos Humanos (ARH). Evidentemente que el perfil de quienes realizan las funciones de gestionar el talento humano debe tener una influencia en el desempeño de la organización, por la cual se plantea el siguiente cuestionamiento:

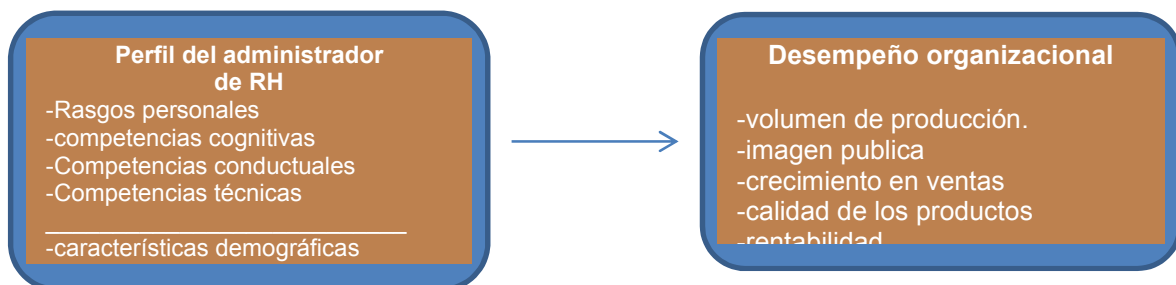
¿Cuál es la relación del perfil del Administrador de Recursos Humanos y el desempeño organizacional en empresas del sector industrial de Matamoros Tam.?

Se planteó como Objetivo General: Identificar la relación del perfil demográfico del Administrador de Recursos Humanos y el desempeño organizacional en empresas del sector industrial de Matamoros Tam.

Los objetivos específicos fueron: Determinar perfil demográfico, rasgos, competencias cognitivas, conductuales y técnicas de los ARH que dirigen las empresas del sector industrial de Matamoros Tam.; y Detectar el desempeño organizacional de las empresas del sector industrial de Matamoros Tamaulipas.

La **Hipótesis general planteada**; “Existe una relación positiva estadísticamente significativa entre el perfil del administrador de recursos humanos y el desempeño organizacional en empresas del sector industrial de Matamoros Tam.”. Las variables Perfil del administrador y desempeño organizacional se operacionalizan en la figura1.

Figura1.Relacion entre las variables: Perfil del administrador de RH y desempeño organizacional. Fuente: Liquidano 2009



Justificación.

El identificar y describir el perfil del ARH, ya sea propietario dirigente, gerentes de línea, o quien realiza la función los propietarios dirigentes, los departamentos de Administración de Recursos Humanos (AR.H.) y su relación con el desempeño en las empresas del sector industrial de Matamoros, contribuye al avance del conocimiento teórico, en las fases por las que ha pasado la administración, al compararse los resultados con otros estudios realizados por la Dra. Liquidano en otros contextos del país como; Aguascalientes (2005) Zacatecas (2007), Zihuatanejo (Liquidano: 2010), Apizaco (2011).

Prácticas de la Administración de Recursos Humanos: Se define como las funciones que realiza el responsable o encargado de la gestión de RH, con el fin de atraer, integrar, mantener y retener al personal talentoso, que reúne rasgos y competencias necesarios para mejorar la productividad, mantener la ventaja competitiva de la empresa, desarrollando sus competencias, generando, transmitiendo, difundiendo su conocimiento dentro de la organización (LIQUIDANO Rodriguez M. d., 2010).

Desempeño organizacional: Es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados (Liquiano, Rodriguez M. d., El administrador, la evolución de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional., 2009) define desempeño organizacional como la valoración y opinión del administrador de recursos humanos sobre el avance o retroceso de la organización con base en los objetivos o metas definidos y alcanzados en un período de tiempo en relación con un período anterior

Existen indicadores que nos permiten conocer el avance o retroceso de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades de la misma les sirve a los gerentes o propietarios de empresa, para hacer un comparativo de metas y alcances; es por ello que los investigadores y estudiosos del área se han interesado en encontrar maneras de medir dicho desempeño (Liquidano Rodriguez M. d., 2005)

En la evolución de la gestión de recursos humanos han influido varios factores, entre ellos las diferentes concepciones del hombre que ha tenido la humanidad, así como los avances tecnológicos y los cambios tecnológicos, socioculturales. De acuerdo a estos factores, Bosquet identificó en (Valle Cabrera, 1995) tres fases de gestión de recursos humanos: administrativa, de gestión y desarrollo, a las cuales Valle añade la fase estratégica. Estas fases aunadas a dos más que se han agregado, plantean una gestión de los recursos humanos conformada por seis fases: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento (Liquidano Rodríguez M. d., 2006).

Para identificar las fases, se realizó un análisis de las cinco formas predominantes de administrar por parte de los gestores de RH las cuales están basadas en su forma de pensar y de actuar: su concepción del hombre, la orientación que le da al personal de la empresa, la percepción que tiene del personal, la relación laboral que ejerce y las principales prácticas de ARH que aplica.

Tabla 1. Definición de las fases de evolución de la gestión de recursos humanos y su identificación con determinado tipo de gestor o administrador. Fuente: Liquidano (2009).

Fase de evolución	Definición de cada una de las fases de acuerdo con sus principales formas de administrar los recursos humanos	Tipo de gestor o administrador.
Administrativa	Administración del personal en una organización, donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la empresa hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; basa su relación laboral en controles de recompensas y castigos, y realiza predominantemente las siguientes prácticas: reclutamiento, selecciones laborales, registros y controles administrativos.	Gestor administrativo
Gestión	Administración del personal en una organización, donde el administrador concibe al individuo como un ser social, dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas, valora o percibe al mismo como un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa responsable de su vida) basa su relación laboral en factores retributivos y psicológicos y realiza predominantemente las siguientes prácticas, además de las anteriores: capacitación y desarrollo, formación de personal, administración de sueldos y salarios, análisis y descripción de puestos, relaciones laborales y	Gestor o administrador de personal

	negociaciones colectivas, registros, controles administrativos, gráficas estadísticas, motivación, comunicación, auditoría laboral, empleo de computadora como herramienta de control, y utilización de principios y valores únicamente personales.	
Desarrollo	Administración de recursos humanos en una organización, donde el administrador concibe al individuo como alguien capaz de autor realizarse, dirige al personal hacia la eficiencia de la empresa, valora al mismo como elemento determinante para el desarrollo de la organización y como un recurso a optimizar, basa sus relaciones laborales en la motivación y estímulos de rendimiento, y realiza predominantemente las siguientes prácticas, además de las anteriores: planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índices de rotación y ausentismo, responsabilidad social.	Gestor o administrador de recursos humanos
Estratégica	Administración estratégica de recursos humanos en una organización donde, el administrador concibe al individuo como alguien dinámico y capaz de evolucionar con base en la experiencia y la adquisición de nuevos conocimientos: dirige al personal hacia la estrategia del negocio; valora a aquel y lo percibe como un recurso a optimizar y como un factor determinante para mejorar la posición competitiva de la empresa; basa sus relaciones laborales en el cumplimiento de objetivos relacionados con la estrategia del negocio, y realiza predominantemente las siguientes prácticas, además de las anteriores: procedimiento de quejas, planeación estratégica de recursos humanos, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.	Gestor estratégico de recursos humanos
Por competencias	Administración por competencias del capital humano en una organización, donde el administrador concibe al individuo como alguien que posee características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que mantiene, gracias a sus aptitudes, la ventaja competitiva de la empresa; basa sus relaciones laborales en el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo, y realiza las 28 prácticas de administración de RH, pero se enfoca en el desarrollo, evaluación y certificación de	Gestor por competencias del competencias del capital humano

	competencias, para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.	
Del conocimiento	Administración del conocimiento del talento humano en una organización, donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal a sentirse motivados a adquirir mayor conocimiento, así como a lograr el aprendizaje y retención de este; percibe y valora al personal en el sentido de que su talento y conocimiento conforman el capital humano y social de la empresa; basa sus relaciones laborales en aplicar mejores prácticas de ARH para motivar el deseo de los trabajadores de adquirir conocimiento y retenerlo, por lo que realiza 28 prácticas de administración de RH.	Gestor del conocimiento del talento humano

Metodología.

De acuerdo a las diversas clasificaciones de la investigación el estudio se considera como: **Investigación cuantitativa:** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables (Calero, 2000). **Transeccional o transversal.-** Ya que se toma un periodo específico que en este caso es el 2012-2013. Es **correlacional.-** busca probar una correlación entre dos o más variables en un momento determinado (Sampieri Hernandez Roberto, 2008). Se considera **No experimental,** porque no se manipulan deliberadamente las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en el desempeño en el momento en que se recolectan y en su ambiente natural que es uno de los objetivos de este estudio.

La población estudiada está constituida por las 42 empresas que se dedican a la industria maquiladora y que tuvieran la característica (entre 100 -1000 empleados). Los sujetos de estudio fueron administrador de recursos humanos, el propietario dirigente o los gerentes de línea que aplicaran prácticas recursos humanos.

El tipo de muestreo que se tomó en cuenta fue el **muestreo no probabilístico**, (también llamado determinístico) en donde la selección o elementos de la muestra se realiza, total o en parte, según los criterios fijados por el investigador (Lind Douglas A., 2004).

Se aplicaron un instrumento denominado cuestionario de Autodiagnóstico, llenado por los sujetos de estudio. Fue la Doctora María del Carmen Liquidano Rodríguez Docente – Investigador del Instituto Tecnológico de Aguascalientes; quien lo elaboró probó su validez al realizar la tesis doctoral titulada *“El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes”*. (Liquidano, 2006).

Para obtener los datos de las empresas se visitó la página electrónica de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA) de donde se tomó el directorio de empresas de la industria maquiladora. Se concretó una cita con cada una de las empresas seleccionadas y se acudió a realizar la entrevista a los Administradores, directivos, responsables del área de recursos humanos o persona encargada.

Para el manejo y análisis de datos se hizo uso del paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

Tabla 2. Perfil del administrador de recursos Humanos. Fuente Liquidano (2009)

Características demográficas	Competencias cognitivas (Cog)	Competencias conductuales (Cond)	Competencias técnicas (Tec)	Rasgos personales (Rasg)
<ul style="list-style-type: none"> · Género. · Edad del ARH. · Escolaridad. · Ocupación previa. · Puesto. · Antigüedad en la empresa. · Antigüedad en el puesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento analítico. 2. Capacidad de aprender. 3. Pensamiento crítico. 4. Habilidades para solucionar problemas. 5. Habilidades directivas. 6. Conocimiento de la cultura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa. 2. Orientación hacia la satisfacción del cliente. 3. Capacidad para planear sus funciones a medio y largo plazos. 4. Comunicación con el personal. 5. Relaciones interpersonales. 6. Facilidad para 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos de administración, aunado a una visión de cambio. 2. Habilidad para los negocios. 3. Conocimiento de leyes laborales. 4. Conocimiento de informática. 5. Conocimiento del idioma inglés. 6. Conocimiento de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad. 2. Adaptabilidad. 3. Excelente criterio para la toma de decisiones. 4. Dinamismo. 5. Visión. 6. Seguridad. 7. Competitividad. 8. Ética. 9. Paciencia. 10. Precisión y firmeza en sus

organizational 7. Eficiencia en el uso de información y análisis de datos. 8. Capacidad para crear entornos de sociabilidad. 9. Conocimiento de la estrategia del negocio. 10. Habilidades de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos.	trabajar en equipo. 7. Habilidad para crear un ambiente de entusiasmo y compromiso. 8. Liderazgo: Guía de compañeros y subordinados. 9. Capacidad para motivar al personal. 10. Criterios para delegar tareas. 11. Cooperación. 12. Tolerancia. 13. Interés por recompensar el buen desempeño. 14. Un alto grado de realización.	administración general. 7. Habilidades técnicas y estratégicas de su área. 8. Actualización. 9. Habilidad para reaccionar y adaptarse a los cambios. 10. Habilidad para involucrar la función de ARH a la estrategia del negocio. 11. Conocimiento de las tendencias de la administración internacional y de diferentes culturas.	decisiones.
---	--	--	-------------

El cuestionario de Autodiagnóstico denominado “Prácticas compartidas de administración del talento humano entre los gerentes de línea, los propietarios dirigentes, los departamentos de administración de recursos humanos y su relación con el contexto organizacional de las PYMES de Matamoros. El cual fue contestado por el personal que ejerce la función de administrador de RH .La duración promedio fue de 45 minutos.

La sección de Desempeño organizacional contiene 24 preguntas y en cada una de ellas se integra de 5 alternativas de las que se elige la que mejor describe el desempeño de la empresa u organismo. La medición es tipo ordinal. Se realizó un análisis factorial de reducción de datos de las prácticas que realizan los administradores de Recursos Humanos de las empresas grandes del sector de la industria maquiladora de H. Matamoros Tamaulipas, de la misma manera se realizó el análisis factorial de las fases de evolución en la que se realizan las prácticas de Recursos Humanos.

Para las variables categóricas ordinales de cada hipótesis, se utilizó el análisis de correlación simple, a través de la matriz de correlación, también con la finalidad de identificar correlaciones significativas entre las variables. El análisis de correlación permite medir la asociación lineal entre dos variables, donde el valor del coeficiente puede ir de -1 a 1, cuando más se acerque hacia el “0” implica que no hay relación y cuando más se acerque a 1 o -1, mayor es la relación. Donde un coeficiente mayor o igual de 0.01 a 0.49 (-0.01 a -0.49) se considera una correlación positiva (negativa) débil, de 0.50 a 0.79 (-0.50 a -0.79) se considera una correlación positiva (negativa) moderada y de 0.80 a 0.99 (-0.80 a -0.99) correlación positiva (negativa) fuerte, y 1.00 (-1.00) una correlación positiva (Levin, 2010).

Resultados.

El primer paso fue realiza la prueba de fiabilidad un alpha de Cronbach a los 58 elementos que comprenden el perfil del ARH, dando por resultado un de 0.932, El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 es aceptable. El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratoria”, los resultados indican que el instrumento es altamente confiable.

Posteriormente realizó fue un análisis factorial de reducción de datos del perfil demográfico de los Administradores de Recursos Humanos de las empresas del sector industrial de Matamoros. Se presentan enseguida las características correspondiente al perfil demográfico del ARH.

Tabla 3. Perfil demográfico del Administrador de Recursos Humanos de las empresas del Sector Industrial. Fuente propia.

Perfil demográfico del ARH.	Característica	F	%
Escala de la edad del ejecutivo	31-40 años	20	48%
	41-50	15	36%
Tipo de administrador	Administrador de recursos	38	91%

	humanos		
Escolaridad máxima.	Licenciatura	27	64.3
Puesto Actual	Puesto específico de RH	30	73%
Antigüedad en el puesto.	- 5 años	21	50%
	6-10 años	11	26%
Salario actual después de impuestos	+ 20,000	21	50%
	15-20,000	9	21%

Tabla 4. Perfil del Administrador de Recursos Humanos (competencias cognitivas, conductuales y técnicas subyacentes). Fuente: Elaboración Propia

Competencias Cognitivas	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas
Un pensamiento analítico.	Con orientación hacia la satisfacción del cliente.	Administra y tiene visión de cambio.
Su capacidad de aprender.	Planeando sus funciones, a mediano y largo plazo.	Tiene habilidades para los negocios.
Un pensamiento crítico en sus funciones.	Con buena comunicación hacia el personal.	Tiene conocimiento de las leyes laborales.
Habilidades para solucionar problemas.	Aplicando habilidades interpersonales.	Tiene conocimiento de las novedades informáticas, así como de los sistemas de información de su empresa y del área de RH.
Conocimiento de la cultura organizacional.	Haciendo y trabajando en equipo.	Tiene conocimiento de administración general: planeación, organización, dirección y control.
Habilidades como creador de entornos de	Generando un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas.	Tiene habilidades para reaccionar y adaptarse a los cambios del ambiente.

sociabilidad.	Reconocido como líder por el personal.	
Conocimiento de la estrategia del negocio.	Motivando al personal.	Tiene conocimiento de administración internacional y conocimiento de varias culturas.
	Delegando funciones.	
	Cooperando con el personal.	
	Tolerante a las situaciones críticas.	
	Recompensando y reconociendo el buen desempeño del personal.	
	Con habilidades de negociación.	

Después de realizar la correlación Pearson entre los aspectos de desempeño Organizacional y el perfil del Administrador de recursos humanos, se encontró una correlación débil, principalmente en la escolaridad.

Tabla 5. Correlación Perfil-Desempeño de empresas del sector Industrial

Correlación Perfil demográfico Desempeño							
		Tipo de administrador	Carrera o profesión.	Escolaridad máxima.	Puesto actual.	Antigüedad en el puesto.	Salario actual después de impuestos
La imagen pública de la empresa, en este año, comparada con su principal competidor ha:	Correlación de Pearson	0.196	-0.088	-,357(*)	-0.199	0.060	0.212
La calidad de sus productos / servicios comparados con su principal competidor de este año, con respecto al año anterior, ha:	Correlación de Pearson	0.185	-0.174	-,407(**)	-0.116	0.063	0.067

En su opinión los costos de inventario de su empresa u organismo de este año con respecto al año anterior han disminuido :	Correlación de Pearson	,330(*)	0.046	-0.113	-	-0.093	-0.208
La ventaja competitiva de su empresa con respecto a su principal competidor ha:	Correlación de Pearson	0.235	-0.053	-,358(*)	-0.138	0.078	0.088
Los ingresos por ventas de productos o servicios de la empresa, de este año con respecto al año anterior han:	Correlación de Pearson	0.140	-0.037	-,384(*)	-0.060	0.116	0.157
En su opinión los clientes y consumidores de su compañía este año, con respecto al año anterior han:	Correlación de Pearson	0.222	-0.089	-,352(*)	-0.086	-0.151	0.094
La rotación de personal en su empresa con respecto al año anterior, ha disminuido	Correlación de Pearson	0.055	0.042	-0.097	0.030	-,404(**)	-0.164
En su opinión la relación con sus proveedores con respecto al año anterior, ha:	Correlación de Pearson	-0.067	-0.112	-,430(**)	0.184	-0.217	0.068
La calidad de la materia prima /productos/servicios que proporcionan los proveedores para el desarrollo de sus productos / servicios, este año, con respecto al año anterior ha:	Correlación de Pearson	0.015	-0.056	-,438(**)	-0.034	-0.100	0.072
La comunicación con el personal de la organización este año, con respecto al año anterior ha:	Correlación de Pearson	0.033	-0.098	0.055	0.047	0.037	,373(*)
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral.							
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							

Conclusiones

La edad de los ejecutivos de RH en las empresas industriales e H. Matamoros es de 31-a 40 años (48%) y de 41 a 50 (36%). El 91% son administradores de Recursos Humanos, el 64% posee una escolaridad máxima de Licenciatura. Respecto a las competencias de 54 subyacen las 27 que aparecen en la tabla 4, correspondientes a las competencias cognitivas conductuales y técnicas.

Sobre el perfil demográfico y el desempeño organizacional, se observó una correlación débil negativa entre los factores de escolaridad y factores de desempeño como: la calidad de los productos, la imagen pública de la empresa, la calidad de la materia prima, los ingresos por ventas, lo que indica que al incrementar la escolaridad del administrador

estos aspectos disminuyen. Se detectó una correlación débil positiva entre el salario y la comunicación con el personal, al aumentar una aumenta la otra. Se encontró una correlación débil positiva entre el tipo de administrador y el puesto del ARH con la disminución en los costos de inventario.

Se encontró una correlación débil negativa entre la disminución en la rotación y la antigüedad en el puesto del ARH.

Los resultados hasta este momento se consideran parciales, la muestra no permite que se hagan generalizaciones ya que solo se analizaron las encuestas que se tenían hasta Mayo del 2013.

Bibliografía

Arias Galicia, F. (11 de Diciembre de 2012). *Monografias.com*. Recuperado el 02 de Marzo de 2013, de Administración de Recursos Humanos:
<http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shtml>

Calero J.L. (2000). Investigación cualitativa y cuantitativa. *Rev. Cubana Endocrinol*, 192.

Camisón, C. y. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía*, 79-202.

Chang, S.-C. L.-S. (2008). *The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation* 12,1,pp3-20. Luxembourg: Journal of Knowledge Management.

Datta, D. G. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal* 48, 135-145.

Dessler, G.-V. R. (2012). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinomericano* (5a ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Farinas, J. y. (2011). Medición de las Innovaciones Organizativas y efectos sobre la productividad: Evidencias sobre la Empresa Española. *Papeles de Economía Española* No.127, PP-120-139.

- Gera, S. y. (2004). The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance. *International Performance Monitor No.9*, pp-37-51.
- 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*, 185-200.
- Inc., F. W. (19 de Abril de 2013). *Wikipedia La Enciclopedia Libre*. Recuperado el domingo de Mayo de 2013, de Statu quo: http://es.wikipedia.org/wiki/Statu_quo
- Lado, A. Y. (1994). *Human resource system and sustained competency based perspective pp.699-727*. USA: Academy of Management Journal.
- Laursen, K. y. (2004). *Searching high and low: what types of firms use Universities as a source innovation? No.8 .pp1201-1215*. New York USA: Research policy 33.
- Leal, D. I. (2009). *Gestión conocimiento y compromiso en las organizaciones*. México: Pearson.
- Levin, R. I. (2010). *Estadística Para Administración y Economía (7a ed.)*. México: Pearson.
- Lind Douglas A., M. W. (2004). *Estadística para Administración y Economía 11a Edición*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Liquidano Rodríguez, M. d. (2010). "Las estructuras subyacentes de las prácticas de ARH y prácticas compartidas de ARH con los gerentes de línea en empresas de Zihuatanejo e Ixtapa" en *De la Educación a la gestión organizacional. Enfoques diversos*. Pearson, Prentice-Hall, 255-256.
- Liquidano, R. M. (1999). *Planeación y control de recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- Liquidano, R. M. (2006). *El impacto del perfil del Administrador de RH en la evolución de la gestión de RH y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes*. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Liquidano, R. M. (2009). *El administrador, la evolución de la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional*. México: Pearson pp- 25-50.
- Lusthaus, C. A. (2002). *Evaluación Organizacional*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo.

Lynch, L. (2007). *The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation. Evidence for the US Economy*. Cambridge, Mass USA: National Bureau Of Economic Research Working Paper.

Ocegueda, M. G. (2007). *Metodología de la Investigación, Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*. México: Anaya Editores.

Polder, M. V. (2010). *Product, process and organizational innovation: Drivers, complementarity and productivity effects*. Belgica: University of Maastricht, 23719 MPRA.

Rodríguez, V. (2000). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Cengage Learning.

Sampieri Hernández Roberto, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación 3ra. Edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Sengue, P. (2006). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. E.U. Granica.

Slater, S. y. (2000). Strategy type and performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal* 21, 813-830.

Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana, S.A. pp. 7-11.

Wright, P. y. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 295-320.