

## RESUMEN

### GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ASOCIACIÓN DEL MAYAB

por

Damián López González

Asesor principal: Manuel Ramón Meza Escobar

## RESUMEN DE TESIS DE POSGRADO

Universidad de Montemorelos

Facultad de Ciencias Administrativas

Título: GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO  
EN LA ASOCIACIÓN DEL MAYAB

Investigador: Damián López González

Asesor principal: Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, Doctor en Educación

Fecha de culminación: Octubre de 2015

### Problema

¿Cuál es el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab, en Mérida, Yucatán?

### Metodología

Para el estudio se elaboró un instrumento enfocado a la calidad de la administración del recurso humano, el cual incluyó 63 indicadores. La población a investigar, estuvo conformada por 100 trabajadores quienes laboran en la Asociación del Mayab. La confiabilidad del instrumento, utilizando el método de Cronbach fue .983.

## Resultados

Se encontró que el grado de calidad de la administración del recurso humano tuvo una media aritmética de 4.99 y una desviación de .87. Al convertir la información a la escala Likert utilizada en el instrumento se obtuvo una autopercepción *buena* del grado de calidad de la administración del recurso humano.

Se encontró diferencia significativa en la administración de recursos humanos según el género ( $p = .016$ ). No se encontraron diferencias significativas según: (a) estado civil ( $p = .722$ ), (b) nivel académico ( $p = .259$ ), puesto de trabajo ( $p = .637$ ). No se encontró relación entre la administración de recursos humanos y la edad ( $p = .639$ ) y el tiempo de servicio ( $p = .597$ ).

## Conclusiones

Dado que ningún indicador de los 63 evaluados en el instrumento, alcanzó un nivel de *muy bueno* es de suma importancia que los directivos reflexionen sobre estrategias para mejorar el proceso general de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab. Las estrategias deben contemplar todas las etapas de la administración del recurso humano como son alimentación, aplicación, mantenimiento y control.

Universidad de Morelos  
Facultad de Ciencias Administrativas

GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA  
ASOCIACIÓN DEL MAYAB

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial de los  
requisitos para el grado de Maestría en  
Recursos Humanos

por

Damián López González

Octubre de 2015

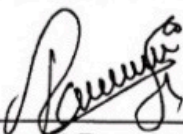
**“GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA  
ASOCIACIÓN DEL MAYAB”**

**“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado  
de Maestría en Recursos Humanos”**

**POR:**

**Damián López González**

**APROBADA POR LA COMISIÓN**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Manuel Ramón Meza Escobar  
Asesor Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Mtro. Adolfo Marcel Castillo Lugo  
Examinador Externo

  
\_\_\_\_\_  
Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk  
Miembro Asesor

  
\_\_\_\_\_  
Mtro. Aaron García Méndez  
Miembro Asesor

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Raquel Bouvet de Korniejczuk  
Directora de Estudios Graduados

08 de octubre de 2015  
Fecha de Aprobación

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios, quien durante mi vida entera me ha dado su compañía, conducción y sobre todo las fuerzas para hacer de este sueño una hermosa realidad.

A mis padres, Damián López González y Susana González Martínez, mi esposa, Lainy Coré Regalado Mijangos, quienes con su amor y paciencia me dieron sus acertados consejos durante el desarrollo de este documento.

A mis maestros, quienes me han conducido para llegar a este bello momento.

A cada uno de mis amigos, familiares y compañeros de trabajo que con sus oraciones y palabras de ánimo me impulsaron en este recorrido.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	viii
RECONOCIMIENTOS .....	ix
Capítulo	
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....	1
Introducción .....	1
Antecedentes .....	1
Administración del recurso humano. ....	1
Planteamiento del problema .....	3
Asociación del Mayab.....	4
Declaración del problema .....	4
Definición de términos .....	5
Hipótesis complementarias .....	5
Objetivos .....	6
Justificación .....	7
Delimitaciones .....	8
Limitaciones .....	8
Supuestos .....	8
Marco filosófico .....	9
Organización del estudio .....	11
II. MARCO TEÓRICO .....	13
Introducción .....	13
Importancia del recurso humano.....	13
Importancia de la administración de los recursos humanos.....	18
Proceso de administración de recursos humanos .....	20
Planeación.....	21
Reclutamiento.....	23
Medios de reclutamiento .....	26
Selección .....	28
Técnicas de selección del personal .....	32
Contratación .....	33
Inducción .....	35
Integración.....	37
Capacitación.....	40

Evaluación.....	42
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño...	46
Compensación.....	48
Control.....	50
III. METODOLOGÍA .....	52
Introducción .....	52
Tipo de investigación .....	52
Población .....	53
Muestra .....	54
Instrumento de medición .....	54
Variables .....	54
Dependiente .....	54
Independiente .....	55
Elaboración del instrumento .....	55
Validez .....	56
Confiabilidad .....	57
Operacionalización de las variables .....	58
Hipótesis nulas .....	58
Operacionalización de hipótesis .....	59
Pregunta de investigación .....	59
Recolección de datos .....	60
Análisis de datos .....	61
Resumen .....	61
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	62
Introducción .....	62
Descripción demográfica de la muestra .....	64
Género .....	64
Estado civil .....	64
Edad .....	64
Máximo nivel de escolaridad .....	65
Puesto de trabajo .....	65
Tiempo de servicio en la institución .....	66
Validez de constructo.....	66
Pregunta principal.....	74
Pruebas de hipótesis nulas.....	76
Hipótesis nula 1 .....	76
Hipótesis nula 2 .....	77
Hipótesis nula 3 .....	77
Hipótesis nula 4 .....	77
Hipótesis nula 5 .....	78
Hipótesis nula 6.....	79



Resumen .....	79
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	80
Introducción .....	80
Conclusiones .....	81
Sobre la declaración del problema .....	82
Sobre las hipótesis complementarias .....	82
Calidad de la administración del recurso humano y género .....	82
Calidad de la administración del recurso humano y estado civil .....	83
Calidad de la administración del recurso humano y edad .....	83
Calidad de la administración del recurso humano y el nivel académico .....	83
Calidad de la administración del recurso humano y el puesto de trabajo .....	84
Calidad de la administración del recurso humano y el tiempo de servicio .....	84
Discusión .....	84
Recomendaciones .....	88
A los administradores de la Asociación del Mayab .....	88
Para futuras investigaciones .....	89
Apéndice	
A. INSTRUMENTO .....	91
B. CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	95
C. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	101
D. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	109
E. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	116
F. CARTA DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN .....	119
G. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	121
H. RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS .....	123

I. RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS .....	129
J. RESULTADOS DE LA PREGUNTA PRINCIPAL .....	140
K. VALIDEZ DE CONSTRUCTO .....	146
LISTA DE REFERENCIAS .....	162

## LISTA DE TABLAS

1. Operacionalización de variables .....	58
2. Operacionalización de hipótesis.....	60
3. Género de los trabajadores.....	63
4. Estado civil de los trabajadores.....	64
5. Máximo nivel de escolaridad de los trabajadores.....	64
6. Puesto de trabajo .....	65

## RECONOCIMIENTOS

Al desarrollar una investigación es necesaria la ayuda y colaboración de muchas personas, es por eso que a través de este espacio quiero agradecer a cada una de ellas por su apoyo, tiempo y amor.

En primer lugar a Dios, quien durante mi vida entera me ha dado su compañía, conducción y sobre todo las fuerzas para hacer de este sueño una hermosa realidad.

A mi asesor principal, el Dr. Manuel Ramón Meza Escobar, quien sin su ayuda, esta tesis no hubiera sido posible.

A mi asesora, la Mtra. Martha Alicia Olivas Dyk por su valioso apoyo en la elaboración de esta tesis y por la revisión de formato y estilo.

A mi asesor, el Mtro. Aarón García Méndez, por su apoyo en la elaboración de esta tesis.

A la administración y al personal de la UM, los cuales contribuyeron al desarrollo de este estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Introducción**

El presente capítulo contiene algunos antecedentes en los cuales se basa la investigación. Presenta el planteamiento del problema, la declaración del problema y define los términos a utilizar; al mismo tiempo expone las hipótesis de la investigación, así como los objetivos, limitaciones y delimitaciones. Al final, se presenta el marco filosófico sobre el cual se ha desarrollado el estudio.

#### **Antecedentes**

En esta sección se encuentran diferentes definiciones que a través de la historia autores diversos le han dado al recurso humano.

##### **Administración del recurso humano**

Zerilli (1995) menciona que desde los tiempos más remotos, los hombres han advertido la necesidad de reunirse en grupos para defenderse, para procurarse alimentos, para vencer las dificultades de la vida, han asociado sus esfuerzos para un fin común, se han dado cuenta de que lo que un hombre solo no puede hacer, dos lo pueden hacer mejor con eficiencia y eficacia, el elemento esencial de la organización lo constituyen la presencia de un conjunto de hombres y de medios. Por definición no puede existir una organización sin personas que, aisladas o reunidas en grupos, se

asocian para colaborar en la utilización de una serie de medios (técnicos, financieros, de competencia y capacidad) con vistas a un objetivo dado.

Según Bateman y Snell (2005), la administración del personal se refiere a los sistemas formales para administrar a la gente en el trabajo que tiene que ver con el reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas y relaciones laborales; y el capital humano son los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados que tienen valor económico.

Chiavenato (2007) comenta que las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. Su función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen a la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Alles (2007) puntualiza que la administración de recursos humanos hace el manejo integral del recurso humano a su gobierno e implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el final de una relación laboral: reclutar y seleccionar empleados, capacitar, adiestrar, evaluar su desempeño, compensaciones que recibe el empleado, despedir empleados.

La dotación del personal efectiva ayuda a cumplir con las metas de desempeño, pero depende de un análisis cuidadoso de los requisitos del puesto y de las necesidades del personal; las personas son el recurso más valioso de una organización (Newstrom, 2007).

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) lo conceptualizan y lo definen como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al

identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia.

Munch (2010) define al recurso humano como talento humano, relaciones industriales o capital humano en el cual se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertinencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad.

### **Planteamiento del problema**

Distintas empresas han tomado como base la participación de los empleados en la definición de objetivos que deben alcanzar y han observado las ventajas que dicha manera debe evaluar. De igual forma se ha observado que los trabajadores se mantienen motivados y comprometidos cuando el responsable del área del recurso humano mantiene contacto directo con sus empleados como resultado de sentirse involucrados y tomados en cuenta en la empresa.

El éxito de las empresas depende, en gran manera, de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las metas y normas que se han establecido. Cada uno de los colaboradores deberá cumplir cabalmente sus responsabilidades a fin de que la organización, como un todo, pueda triunfar.

## Asociación del Mayab

La Asociación del Mayab se encuentra ubicado en la ciudad de Mérida, Yucatán. Es tierra de leyenda, de cultura y de esparcimiento. Pocos lugares en el mundo tienen el privilegio de conjuntar historia, bellezas naturales y la atención de un pueblo tradicionalmente hospitalario. Quien visita Yucatán, descubre la originalidad y señorío de lo antiguo y lo moderno, el respeto a la tradición y al nuevo desarrollo urbano, también ofrece el descubrimiento de mundos fascinantes el Puerto de Progreso, puerta de entrada al mundo maya y Chichen Itzá, una de las siete maravillas del mundo actual.

Esta asociación inició sus actividades en el año 1985, cuando nace la Misión del Mayab, con 11,488 miembros. La Asociación del Mayab celebró en el año 2007 su segundo congreso cuatrienal, contaba con 29,279 miembros en todo su territorio, y al terminar el año 2009 la feligresía llegó a 30,863. En el año 2010 y de acuerdo al plan estratégico, se dividió la Asociación del Mayab y nace la nueva Misión de Campeche, con una feligresía de 14,297 miembros quedando con 16,566 miembros en el estado de Yucatán (Asociación del Mayab, 2008).

En la actualidad, esta poderosa Asociación cuenta con una feligresía de 18,186 miembros, distribuidos en 17 distritos; siete en la ciudad de Mérida y diez en el resto del estado. La población es de 1'955,577 habitantes; en relación al número de miembros significa que se cuenta con un adventista por cada 107 habitantes. Esta investigación pretende conocer el nivel de calidad de la administración del capital humano de la Asociación del Mayab.

### **Declaración del problema**

El problema a investigar fue el siguiente:



¿Cuál es el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab?

### **Definición de términos**

A continuación se presentan algunas definiciones de vocablos que permitirán la comprensión más exacta del presente documento.

*Calidad.* Consiste en la medida en la cual un producto o servicio se ajusta a las especificaciones o requerimientos para una tarea o función dada.

*Recurso humano.* Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente, eficiente y efectivo. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

*Administración del recurso humano.* Proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal.

*Percepción:* describe tanto a la acción como a la consecuencia de percibir, es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo.

### **Hipótesis complementarias**

Partiendo de la declaración del problema, se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según su género.

H<sub>2</sub>: Existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según el estado civil.

H<sub>3</sub>: Existe una relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, y su edad.

H<sub>4</sub>: Existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según su máximo nivel de escolaridad alcanzado.

H<sub>5</sub>: Existe una diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según el puesto de trabajo.

H<sub>6</sub>: Existe una relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, y el tiempo de servicio a la institución.

## **Objetivos**

La presente investigación tuvo los siguientes objetivos:

1. Diseñar un instrumento que permita la medición del grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibidos por los empleados de la Asociación del Mayab.

2. Validar el contenido de un instrumento para medir el grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab.

3. Validar el constructo de un instrumento para medir el grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab.

4. Evaluar el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab.

### **Justificación**

Esta investigación se justifica por el impacto que tiene el nivel o el grado de calidad de la administración del capital humano en la Asociación del Mayab y cómo ésta trasciende en el desarrollo y alcance de la organización.

Una correcta administración del recurso humano puede repercutir positivamente en la calidad laboral. El desempeño es uno de los motores que facilita la productividad y la eficiencia de ésta, las metas y los objetivos son proyectados en base a la correcta planificación de la administración del recurso humano.

Determinar el grado de calidad de la administración del recurso humano en la Asociación del Mayab permitirá tomar conciencia del rol que cumple el departamento de recursos humanos, al mismo tiempo favorecerá la toma de decisiones para mejorar aquellos aspectos que fueran evaluados como deficientes y de esta manera se podrá contribuir a la mejora de la eficiencia y productividad.

Los resultados que se obtengan de dicha investigación servirán como plataforma para la planeación de estrategias de desarrollo del personal y la toma de decisiones por parte de la gerencia de recursos humanos, también será trascendente porque permitirá la elaboración de un instrumento que permita medir la calidad de

administración de capital humano los cuales podrán ser utilizados con los empleados de la Asociación del Mayab, en Mérida, Yucatán, a fin de monitorear el desarrollo de su personal.

### **Delimitaciones**

Para fines de la presente investigación, se plantearon las siguientes delimitaciones:

1. El grado de calidad de la administración de los recursos humanos fue evaluado con base en la percepción que tuvieron los empleados en su experiencia laboral con la empresa donde trabajan.

2. Los resultados obtenidos son únicamente válidos para la Asociación del Mayab, Mérida, Yucatán.

3. No pretende resolver probables problemas que revelen los resultados.

4. La evaluación se centra únicamente en la calidad de administración de los recursos humanos.

### **Limitaciones**

Para fines de la presente investigación, se tuvieron las siguientes limitaciones:

1. Es difícil controlar el efecto que tiene sobre los empleados el hecho de que se apliquen instrumentos frecuentemente en la Asociación.

2. El investigador dependió de los directivos de la Asociación para establecer los tiempos y los espacios para la aplicación de los instrumentos.

### **Supuestos**

Algunos supuestos planteados por la investigación fueron los siguientes:

1. Los encuestados respondieron el instrumento honestamente.
2. Todos los empleados pudieron interpretar los indicadores del instrumento de la misma forma.
3. Los instrumentos midieron lo que se necesitaba medir.
4. Los expertos que colaboraron con la evaluación de claridad y pertinencia lo hicieron con un alto sentido de responsabilidad.

### **Marco filosófico**

Jesús, el hijo amado de Dios vino a este mundo a convivir y a relacionarse con los demás de manera efectiva, enseñando cada día la manera correcta de dirigir, de igual manera encaminó a las personas de cómo sería el proceso de la administración de los recursos humanos para preparar a su iglesia. Él mismo fue capaz de realizar este proceso, lo ilustra el siguiente pasaje (Marcos 1:17, Reina Valera 1960), “Y les dijo: Venid en pos de mí, y os haré pescadores de hombres”.

El llamado de los 12 discípulos es un claro ejemplo de que Jesús vino a enseñar; como buen administrador no se basó en la teoría sino más bien en el corazón del ser humano, al igual que empleó todo lo necesario para poder llamar a sus discípulos; el reclutamiento y la selección del personal como menciona el libro sagrado: “Andando Jesús junto al mar de Galilea, vio a dos hermanos, Simón, llamado Pedro, y Andrés su hermano, que echaban la red en el mar, porque eran pescadores, y les dijo: venid en pos de mí, y os haré pescadores de hombres” (Mateo 4:18 y 19). Realmente la selección que hizo no fue al azar ni tampoco por favoritismo, sino realmente hubo una selección perfecta de los posibles candidatos quienes posteriormente realizarían la obra encomendada por Él. El reclutamiento y la selección la realizó en base a los objetivos

y metas a alcanzar, para poder llegar a la meta Jesús capacitó en todo momento a sus discípulos enseñándoles cada día algo nuevo para que posteriormente ellos pudieran compartir esas nuevas verdades hacía con los demás. Durante su ministerio aquí en la Tierra, capacitó a sus discípulos para que, cuando él faltara, estuvieran listos para ir de ciudad en ciudad a predicar su evangelio. En las Sagradas Escrituras, en el evangelio según San Marcos, capítulo 6, verso 7 menciona: “Después llamó a los doce, y comenzó a enviarlos de dos en dos; y les dio autoridad sobre los espíritus inmundos”, y en Lucas 8:10 dice: “y él dijo: A vosotros os es dado a conocer los misterios del reino de Dios; pero a los otros por parábolas, para que viendo no vean, y oyendo no entiendan”.

El proceso de la evaluación se da a partir de cuándo Jesús fue humillado, azotado y es llevado al calvario en donde es crucificado por causa de nuestros pecados, al momento de ascender al cielo les dice a sus discípulos que es momento de su evaluación, en las Sagradas Escrituras (Mateo 16:21) menciona: “Desde entonces comenzó Jesús a declarar a sus discípulos que le era necesario ir a Jerusalén y padecer mucho de los ancianos, de los principales sacerdotes, de los escribas; y ser muerto, y resucitar el tercer día”, y les encomienda proclamar las buenas nuevas de vida. Ellos tuvieron sus primeras evaluaciones al momento de entablar conversaciones con los demás, enseñándole cuál era el camino correcto, los insultos, enojos, disgustos formaban parte de las evaluaciones. Y por último la muerte de cada uno representó una victoria para Cristo porque gracias a estos discípulos pudo la iglesia fortalecerse en todo tiempo, el pasaje lo ilustra (Mateo 16: 24 y 25), cuando dice: “Entonces Jesús dijo a sus discípulos: si alguno quiere venir en pos de mí, niéguese a sí mismo, y tome su

cruz, y sígame. Porque todo el que quiera salvar su vida, la perderá; y todo el que pierda su vida por causa de mí, la hallará”.

“Vosotros sois la luz del mundo”, dijo Jesús. Él iba a dejar pronto la tierra y volver a su hogar celestial. Pero los discípulos habrían de enseñar al pueblo tocante a su amor. Habrían de ser como luces entre los hombres, como la luz del faro, resplandeciendo en las tinieblas. Esto es lo que deben hacer todos los discípulos de Cristo, quien los invita a que colaboren con él en la salvación de los hombres.

Es importante destacar el impacto que tiene la buena administración de los recursos humanos. Esto es respaldado con el ejemplo que Jesús dio con sus discípulos.

### **Organización del estudio**

Esta investigación procuró presentar la calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab.

Su estructura comprende cinco capítulos:

En el Capítulo I se describió la dimensión del problema. Presentó los lineamientos que guiaron el estudio, tomando en cuenta la bibliografía e investigaciones realizadas por otras personas dentro del área del capital humano. Asimismo se dieron a conocer las hipótesis planteadas y la definición de algunos términos que permitieran una mejor comprensión.

El Capítulo II presentó el marco teórico, donde se reseñó la bibliografía y se analizaron distintos autores que han estudiado la variable calidad de la administración de los recursos humanos, tomando en cuenta los conceptos, importancia, métodos utilizados para la evaluación, dimensiones y los factores que afectan la variable de

estudio. También se presentaron algunas investigaciones que sirven de sustento para respaldar el presente estudio.

El Capítulo III describió la metodología que se utilizó en esta investigación, se identificó la población y la muestra con la cual se recogió la información, así como el proceso mediante el cual se elaboró el instrumento. Dentro de este mismo capítulo se incluyeron la operacionalización de las variables y la operacionalización de las hipótesis que identifican las características de las variables, así como las pruebas estadísticas a usar.

El Capítulo IV ofreció los resultados, derivados del instrumento aplicado a empleados. También se dio respuesta a las hipótesis de la investigación.

Finalmente, el Capítulo V presentó la dimensión de resultados, las conclusiones que se derivaron de ellos, así como la discusión y las recomendaciones para futuras investigaciones.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Introducción**

Esta investigación pretendió conocer el grado de la calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab.

En este segundo capítulo se presenta un análisis de la literatura donde diversos autores opinan sobre (a) la importancia del recurso humano, (b) la importancia de la administración del recurso humano, (c) el proceso de la administración de los recursos humanos, (d) la planeación, (e) el reclutamiento, (f) la selección del personal, (g) la contratación, (h) la inducción, (i) la integración, (j) la capacitación, (k) la evaluación, (l) la compensación y (m) el control.

#### **Importancia del recurso humano**

Gubman (2000) opina que hay una cosa que es clara acerca de las relaciones de empleo hoy día. Dicho de forma sencilla, la gente es más valiosa que nunca para su compañía; es más productiva cuando se toma en cuenta y se encuentra más altamente calificada. Tiene más responsabilidad sobre sus hombros por el éxito o fracaso de la compañía. Esta es la razón por la cual el manejo efectivo del talento es tan crucial para las organizaciones.

Bohlander, Scott y Sherman (2001) comentan que en la actualidad las organizaciones compiten a través de las personas; el contar con un capital humano con conocimientos, habilidades y capacidades inimitables es la ventaja de cada organización.

Dessler (2001) puntualiza que hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no se diga prosperar. Requieren de empleados realmente comprometidos para poder lograr esta competitividad; el capital humano representa un motor fundamental, ya que de él depende, en gran manera el éxito o el fracaso de la organización.

Bonache y Cabrera (2002) dicen que el escenario competitivo de las empresas ganadoras son aquellas que mejor saben capturar y utilizar el comportamiento de sus empleados. A partir del potencial que tienen los individuos de las organizaciones es posible crear e innovar en los productos, procesos o servicios y mejorar los existentes de manera más eficiente y eficaz.

Berg (2003) declara que en la época globalizada en la que se vive, las empresas compiten por gente preparada y capaz. Afirma que el mantener a los trabajadores con un alto nivel de capacitación genera en los trabajadores autoestima más alta, haciéndolos sentir más competentes y permitiendo desarrollar sus responsabilidades de la mejor manera. Asimismo, el sentirse capaz permite que éstos enfrenten nuevos cambios y desafíos con una actitud positiva.

Barca (2004) destaca sobre el gran giro que las empresas han dado en la actualidad; afirma que en años pasados los consumidores compraban lo que les era ofrecido, pero en la actualidad los compradores saben lo que necesitan. El empleado juega un papel indispensable en las empresas dado que es él quien se encuentra frente al

consumidor y da a conocer los beneficios que un producto puede darle, diferenciándolo de otro. Dicho conocimiento del empleado es el que convencerá al cliente de adquirir su producto. El empleado bien preparado para desarrollar su trabajo es el empleado que mayores beneficios traerá a la empresa.

Hernández Silva y Martí Lahera (2004) señalan que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención del valor agregado. Este valor se potencia a través de los conocimientos o habilidades obtenidos, en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

Morales Cartaya (2004) opina que hoy día, las empresas necesitan invertir en el capital humano para aprovechar todas sus capacidades y mantener una posición competitiva, pero ello está condicionado en la buena ejecución entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia de la organización.

Hernández Martín (2005) afirma que las empresas han aprendido que las crisis laborales, acompañadas de los consiguientes despidos, provocan la necesidad de formular replanteamientos radicales con los que pretenden que los empleados supervivientes recuperen la tranquilidad, la sensación de seguridad en el puesto. De ahí la importancia del capital humano dentro de las organizaciones, las empresas persiguen que sus empleados se sientan psicológica y emocionalmente bien, para lo que se recurre a conceder, por ejemplo, flexibilidad en los horarios. Bajo este enfoque las competencias personales son desarrolladas mediante la formación y los procesos de

aprendizaje y contribuyen al crecimiento sostenido del desempeño de los miembros de la organización y a mediano plazo de la productividad de la empresa.

Wayne y Robert (2005) mencionan que el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo.

Zhao y Liu (2006) reconocen el papel que juega el talento humano en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes, en el desarrollo de nuevos productos y procesos y en la introducción de nuevas formas de administración de las empresas. Lo anterior determina la relevancia de la estructura organizacional para la administración de los recursos humanos.

Newstrom (2007) recalca que las personas son el recurso más vital de una organización. Ellas cumplen o superan el desempeño del departamento, son recursos costosos que deben seleccionarse con sumo cuidado, al igual que debe protegerse bien a los empleados después de haberlos contratados.

Franklin y Krieger (2011) opinan que toda organización está integrada por individuos que constituyen su recurso humano y de quienes depende el buen funcionamiento y el logro de los objetivos. Es vital que dichos individuos, a los que se denomina de forma genérica con el nombre de empleados, desempeñen su función de la mejor manera posible, mostrando un buen rendimiento y actitud respecto al trabajo y, sobre todo, evitando menoscabar los intereses organizacionales.

Jhon (2011) menciona que en la actual economía del conocimiento, los recursos intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar. En este contexto, la capacidad que posee una organización para medir y gestionar sus recursos intangibles, pasa a ser un elemento clave en la creación de ventajas competitivas sostenibles. Por supuesto, no todos los recursos que posee una empresa tienen el mismo valor estratégico. Los recursos intangibles alineados con la estrategia empresarial, referidos como capital intelectual, son los que más contribuyen a generar valor. Estos recursos expresan el valor acumulado o la riqueza generada por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las relaciones y de las acciones compartidas con agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social).

Meza Fregoso, Barrón Arreola y Urciaga García (2012) destacan que el objetivo de cualquier economía es obtener el mayor bienestar, utilizando los factores de producción eficazmente, tales como el capital humano y el capital físico, siendo pues el capital humano un factor de suma importancia ya que en el largo plazo se aprovecha de las externalidades positivas que esta provee en el desarrollo económico de las empresas.

Alba (2012) menciona que el capital humano es uno de los elementos vitales en la transformación y el crecimiento de una empresa, destacando la importancia que tiene la empresa con respecto al trabajador y el valor que se le da.

## **Importancia de la administración de los recursos humanos**

Cutcher (2000) opina que el departamento de recursos humanos no tiene que limitarse en contratar solo técnicos expertos, sino personas en todos los niveles, poseedoras de las capacidades que facilitan el trabajo en equipo y las actividades participativas. Existe la necesidad de contar con personas flexibles y con deseos de aprender nuevos oficios, el énfasis en estos aspectos requiere un cambio radical en las actitudes, estrategias y objetivos de la administración de recursos humanos.

Maristany (2000) asegura que el objetivo del administrador de recursos humanos es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso.

Barca (2004) comenta sobre la razón por el cual la administración del personal es de gran importancia, dado que gracias a ella el nivel de entendimiento de los empleados aumenta, incrementa la capacidad de utilizar nuevas tecnologías, da posibilidad de nuevas estrategias, reduce la rotación del personal, mejora la imagen de la empresa, crece la producción y acrecienta la motivación de los empleados.

Wayne y Robert (2005) puntualizan que la tarea de un administrador de capital humano consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa, de igual forma intenta obtener productividad adicional de los trabajadores.

Hernández Martín (2005) enfatiza que el responsable del área de recursos humanos deben de transformar su cuadro de funcionamiento, centrándose en aquellas

actividades que aseguren el crecimiento personal de los miembros de la empresa, este desarrollo constituye el motor del proceso del aprendizaje, iniciando con el aseguramiento de la identificación de los perfiles de los empleados de la organización con los perfiles de los puestos de trabajo en lo que a conocimientos se refiere, ofreciendo un continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

Alles (2006) recalca que la administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno (a) tomar a la persona equivocada, (b) que la gente no esté comprometida, (c) que los empleados piensen que su salario es injusto y (d) que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es solo una temática del área de recursos humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización. El especialista en recursos humanos tiene el deber de velar por lo mejor de la organización y por ello objetivamente deberá analizar todo el proceso que conlleva al personal dentro de la organización; usualmente debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la línea o parámetros son determinados, al mismo tiempo dar soluciones a los problemas que se presentan dentro de la organización.

Newstrom (2007) enuncia que los gerentes del recurso humano dedican gran parte de sus esfuerzos a planear, organizar, controlar el trabajo de los recursos tanto

humanos como de otra índole; son una parte esencial ya que cada labor, cada responsabilidad y las diversas funciones que realizan son de suma importancia para el mejoramiento de la organización.

Gelabert Macías y Martínez Aguilera (2012) destacan que el enfoque actual de gestión humana o recurso humano asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas que asegure la utilización eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

### **Proceso de administración de recursos humanos**

Alles (2006) describe que la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir empleados.

De Cieri y Krammar (2008) señalan que cuando se habla de prácticas de recursos humanos se hace referencia a la determinación de las necesidades de reclutamiento, selección, formación, sistemas retributivos, evaluación y atención a las relaciones laborales, de salud, seguridad y justicia.

Franklin y Krieger (2011) afirman que los procesos en el área de los recursos humanos en las organizaciones abarcan muchas y variadas tareas relacionadas con los vínculos laborales, presentes entre los distintos individuos y con la organización en general. Entre esas tareas están las siguientes: realizar la búsqueda y selección de los



futuros integrantes, ocuparse de la recopilación y administración de la documentación de los mismos, gestionar su contratación, pagar los sueldos devengados y demás prestaciones; brindar capacitación y entrenamiento adecuados a los empleados, evaluar el desempeño de los trabajadores; controlar las condiciones de seguridad en las que se trabaja, llevar el registro de asistencias y retardos, preocuparse por las causas de los mismos y tratar de buscar soluciones. También le compete indagar cuál es el nivel de motivación de los empleados y mantenerlo o mejorarlo, así como vigilar la posible emergencia de situaciones de violencia organizacional, brindar la asistencia necesaria y darle soluciones concretas.

Gelabert Macías y Martínez Aguilera (2012) destacan actividades que conllevan al proceso del recurso humano clave como el inventario de personal, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, los planes de comunicación, los planes de formación y de carrera, los estudios de clima y motivación, la organización del trabajo, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría. Introduce los componentes clave del proceso de gestión de los recursos humanos, que prácticamente es el desarrollo de una visión sobre lo que la compañía quiere ser y la forma en la que puede emplear los recursos humanos para conseguirlo.

### Planeación

Dessler (2001) asegura que la planeación es el proceso de hacer planes para ocupar y eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán

vacantes o se necesitarán, y si éstos serán ocupados por candidatos internos o externos, en definitiva se podría mencionar que son los planes relativos a uno o todos los puestos futuros de la empresa, desde el empleado de mantenimiento hasta el director general ejecutivo.

Hernández Rodríguez (2002) menciona que la planeación consiste en determinar el número de personas que se requieren, así como las habilidades tanto profesionales como técnicas a corto, mediano y largo plazo. Esta función está relacionada con los planes de crecimiento y desarrollo estratégico.

Gómez Mejía y Balkin (2003) opinan que es el proceso que sigue una organización para asegurarse de que tiene el número y el tipo correcto de personas para acometer con sus objetivos, mediante una aplicación cuidadosa. Algunas empresas desarrollan medidas creativas para impedir o minimizar los despidos, que son costosos para la moral de los empleados y provocan la pérdida de capital humano.

Díaz Rodríguez (2003) afirma que la planeación de recursos humanos es el proceso de determinación de necesidades de recursos humanos en cantidad y calidad, mediante la comparación de los recursos disponibles y los que exigen los objetivos de la organización. Además es el proceso que permite situar al número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Wayne y Robert (2005) especifican que la planeación es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal.

González y Olivares (2005) afirman que la planeación es un proceso organizacional para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que

serán necesarios, lo que permite al departamento de personal planear sus labores de reclutamiento, selección y capacitación, entre otras. Además intenta anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, con el fin de alcanzar las metas de la organización y los trabajadores.

Miguel Guzmán, Pérez Campdesuñer, Noda Hernández y Cuesta Santos (2006) puntualizan que la planeación parte de los objetivos estratégicos de los recursos humanos y de la determinación de su estado actual, en cuanto a cantidad y competencias. La necesidad de desarrollar un proceso de planeación está dada por la diferencia o brecha entre el estado actual y deseado. Tal necesidad implica la planeación de la cantidad de recursos humanos, así como de todas las actividades (inventario del personal, análisis y descripción de cargos u ocupaciones, reclutamiento, selección, formación, promoción, recompensa y evaluación del desempeño); garantizando obtener competencias requeridas en el momento oportuno.

Salcedo Guzmán, Martín Reboloso y Andrade Vallejo (2007) mencionan que la planeación es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir la organización.

### Reclutamiento

Milkovich y Boudreau (1994) señalan que el reclutamiento no solo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la

organización, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.

Cuesta Santos (2001) identifica el reclutamiento con la búsqueda constante de personal altamente capacitado y lo asocia a las competencias del recurso humano.

Hernández Rodríguez (2002) recalca que la primera fase del reclutamiento consiste en justificar la necesidad de contratar, promover o transferir a un miembro.

Schuler, Budhwar y Florkowski (2002) comentan que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo.

Gómez Mejía y Balkin (2003) puntualizan que el proceso de generar un conjunto de candidatos calificados para un puesto en particular, requiere especificación del puesto, identificar calificación necesaria para un desempeño efectivo del puesto así como conseguir la mejor equiparación entre el empleado y el puesto.

Gonzalo Muñoz y Cortes Carreres (2004) afirman que el reclutamiento es el primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.

Wayne y Robert (2005) mencionan que el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.

El reclutamiento es, según Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2001), el primer paso del proceso de contratación y supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo.

González y Olivares (2005) designan que el reclutamiento es el proceso integrado por un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, plasmados en el perfil y descripción de puestos de la empresa. Inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo de los candidatos.

En tanto, Cuesta Santos (2005) precisa que el reclutamiento es un proceso que se realiza mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de los recursos humanos derivados, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa.

Una organización primero define lo que necesita, el perfil; en función del perfil se define el candidato o los candidatos ideales, los cuales serán su objeto de deseo; y luego deberá conquistarlos; atraerlos es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida (Alles, 2006).

Chiavenato (2007) menciona que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Contreras Ganga y Álvarez Sánchez(2008) puntualizan que el reclutamiento es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección, con el objetivo principal de identificar y atraer empleados potenciales, ya que interesa no solo el número sino también la calidad.

Franklin y Krieger (2011) reconocen que el reclutamiento es necesario cuando se crea un nuevo puesto de trabajo para lo cual se reúne un grupo de candidatos que desean incorporarse a una organización y entre quienes se puede elegir a los más idóneos.

### **Medios de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2007).

Dessler (2001) menciona que tratándose de reclutamiento interno los empleados comprueban que la competencia recibe un premio y, por consiguiente, esto refuerza el ánimo y el desempeño. Como los candidatos internos llevan cierto tiempo trabajando en la empresa, estos podrían estar más comprometidos con las metas de la compañía y tenderían menos a abandonarla. Los ascensos de empleados internos aumentan su compromiso y ofrece a los gerentes una perspectiva de largo plazo cuando toman sus decisiones.

González y Olivares (2005) afirman que el reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, quienes pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc. Algunas ventajas del reclutamiento interno son las siguientes: (a) es más económico para la empresa, (b) es más rápido, (c) presenta mayor índice de validez y seguridad, (d) es una poderosa fuente de motivación para los empleados y (e) desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal. Algunas desventajas del reclutamiento interno son las siguientes:

1. Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

2. Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que estos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

González y Olivares (2005) mencionan que el reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Las técnicas de reclutamiento externo son las siguientes: outsourcing, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, agencias de reclutamiento, viajes de

reclutamiento en otras localidades, conferencias y charlas en universidades o escuelas, anuncios en diarios y revistas.

Chiavenato (2007) define que al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento externo son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes: (a) presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa, (b) carteles o anuncios en la puerta de la empresa, (c) carteles con sindicatos y asociaciones gremiales, (d) conferencias y charlas en universidades y escuelas, (e) contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, (f) avisos en diarios y revistas y (g) agencias de reclutamiento.

### Selección

Gubman (2000) menciona que la selección consiste en tener a la persona más apropiada. Las compañías con culturas fuertes seleccionan a personas que encajen en su cultura, admiten que las calificaciones técnicas, de relaciones interpersonales y para resolver problemas no son suficiente para una contratación exitosa. La gente tiene que encajar con los valores. Las personas que no lo hacen, deben buscar empleo en otra parte, esto es una parte absolutamente esencial de una administración fuerte del talento humano.



Cutcher (2000) sugiere que la selección del personal sirve a la compañía para atraer y contratar empleados calificados que posean talento y las habilidades necesarias, la selección se basa en un grupo estrecho de habilidades y conocimientos técnicos explícitos que se consideran adecuados al trabajo específico para el cual se va a contratar a la persona.

Maristany (2000) afirma que la selección es el proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona.

Hernández Rodríguez (2002) define la selección como el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir al más apto.

Gómez Mejía y Balkin (2003) mencionan que la selección es el proceso por el que se decide a qué aspirante contratar, teniendo en cuenta ciertos criterios como el buen desempeño, eficacia y eficiencia que ejercerá.

Casado González (2003) opina que la selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Wayne y Robert (2005) destacan que la selección es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes, a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones, igualmente de importante será valorar en cada

postulante, mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal, comenta Lillo Beneyto (2005).

González y Olivares (2005) puntualizan que la selección se enfoca en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación y la eficiencia del hombre a cargo, siendo su objetivo escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Por último se podría afirmar que la selección es un subproceso integrado por actividades de evaluación que se efectúan con el propósito de verificar que el candidato satisface los requisitos de la empresa según las características del puesto para el que se solicita el personal, es decir, los candidatos deben contar con las capacidades, talento y potencial requeridos por la organización para desempeñar un puesto específico.

Hernández Martín (2005) opina que la selección se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de puestos al que aspira, es decir, encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán, pero además es necesario que las pruebas de selección proporcionen la información suficiente para, a partir de ellas, determinar el perfil de cada candidato.

El proceso de selección o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos se inicia definiendo correctamente el perfil requerido; es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan

en relación con el perfil buscado, así como su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de qué se está buscando y cuáles son las reales expectativas de los participantes (Alles, 2006).

Gil Flores (2007) menciona que la selección de personas pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos.

Chiavenato (2007) recalca que seleccionar es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Robbins y Judge (2009) enfatizan que la decisión más importante de recursos humanos que se puede tomar es respecto a quién se contrata; eso tiene sentido, el saber quiénes son las personas indicadas. El objetivo de la selección efectiva es imaginar quiénes son las personas indicadas al conocer sus características individuales (aptitud, experiencia, etc.) con los requerimientos de trabajo. Cuando la administración no lleva a cabo una selección apropiada resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del empleado.

Franklin y Krieger (2011) mencionan que el objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados, para ello es necesario contar herramientas apropiadas para predecir, tanto como sea posible, la conducta laboral que presentará el candidato, y si

cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento y actitudes frente a las dificultades.

Por último, Naranjo Arango (2012) resalta que la importancia del proceso de selección permite identificar la verdadera capacidad productiva de un individuo, definida en términos de desempeño en un contexto laboral, en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

### **Técnicas de selección del personal**

González y Olivares (2005) destacan que la solicitud de empleo o currículum vitae es un mecanismo impreso mediante el que un aspirante proporciona información personal a una empresa, con el objeto de que inicie el procedimiento selectivo establecido para obtener elementos objetivos que permitan decidir si continúa su participación o bien si se rechaza.

Maristany (2000) puntualiza que la entrevista de selección permite transmitir una gran cantidad de elementos propios de la manera de ser grupal y personal que no se transmite a quienes realizan en la selección.

González y Olivares (2005) opinan que la entrevista de selección se efectúa mediante la participación del responsable de la función y del área solicitante para identificar las características, habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos seleccionados.

Según Chiavenato (2007), la entrevista de selección es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe

ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. Entrevistar es probablemente, el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

Chiavenato (2007) destaca que las pruebas de conocimiento tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

González y Olivares (2005) mencionan que las pruebas psicométricas incluyen una serie de pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad previamente seleccionadas según el puesto. Mediante esta prueba se obtiene información de las tendencias de comportamiento, cualidades y características de un individuo, necesarios para identificar al candidato que cubre las necesidades del requerimiento.

### Contratación

La Ley federal del trabajo establece que la relación de trabajo se da cuando una persona da un servicio subordinado a otra, mediante el pago de un salario. La ley reconoce dos formas: la primera es de tiempo indeterminado para trabajos fijos, en las que regularmente se ubican las contrataciones de las empresas, pero también se permiten los contratos de tiempo determinado, cuando se realiza una obra determinada (Cámara de Diputados, 2014).

Gubman (2000) afirma que la contratación son los compromisos de trabajo que se necesita de parte de los empleados. El contrato implica que las dos partes, patrón y trabajador, estén de acuerdo con sus términos. Está basado en los esfuerzos, horas

de trabajo y resultados que se espera de la gente; también refleja el tiempo de dedicación, el trabajo que espera de los empleados y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar que se les ofrecerá.

Rodríguez Valencia (2003) puntualiza que la contratación es la parte final del proceso de selección, en el cual se establecen las condiciones finales de trabajo, la aclaración de cualquier duda que pudiera haber y se define en la firma de un contrato, en el que se estipulan todos los compromisos por ambas partes.

Bernardoni (2003) destaca que la importancia de la contratación del personal es considerada como la manifestación más exitosa de la negociación entre los sujetos del mundo productivo, patrones y trabajadores; constituye una de las instituciones fundamentales del Derecho del Trabajo y ha sido reconocida en la mayoría de las legislaciones como fuente formal, imperativa e irrenunciable.

González y Olivares (2005) mencionan la importancia de la contratación. Es prudente recordar los artículos de la Ley federal del trabajo que se vinculan con los procesos administrativos revisados. Esto es importante por dos motivos; primero, por la importancia obvia del marco legal; y segundo, por la trascendencia que tienen estas disposiciones en la construcción de la cotidianidad. La contratación tanto individual como colectiva tiene como propósito formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Gil Gil (2011) resalta que el contrato laboral es un contrato de trabajo de duración determinada de carácter formativo. Dicho contrato puede concertarse entre quienes estén en posesión del contrato ya sea entre el patrón o trabajador. En él se

plasman las pautas que debe seguirse en el ámbito laboral, deberán cumplirse ciertas funciones que señale la empresa, políticas, objetivos y metas del corporativo.

Ferrer Montenegro (2011) puntualiza que el contrato se forma con el concurso real de voluntades de dos partes, y nace a partir de él un haz de obligaciones más o menos diversas y complejas, según el contrato de que se trate y deberán ser cumplidos todos los requisitos esenciales para su validez que la ley exige. Todo contrato válidamente celebrado es obligatorio para ambas partes: patrón y trabajador. Solo puede ser modificado o extinguido conforme a lo que él disponga, por acuerdo de las partes o por algún otro modo conforme estos principios.

Cabe señalar que en el orden jurídico mexicano, el contrato laboral no constituye un acto administrativo aislado, sino que se inscribe como la culminación de un proceso entre cuyas etapas figuran pasos a seguir como el reclutamiento y la selección del personal, en el contrato se plasman los lineamientos a seguir así como las políticas de la empresa, opina al respecto Fernández Ruiz (2011).

### Inducción

Marsitany (2000) asegura que la inducción tiene como objetivo interiorizar al ingresante acerca de lo que es la empresa. La inducción tiene dos partes claramente definidas:

1. La primera es sobre la organización en general; esta se puede efectuar o llevar a cabo mediante folletos, con algunas hojas o película, especificando el conocimiento de la historia de la empresa, visión, valores, organigrama.

2. La segunda parte tiene que ver con el sector y el puesto; en ella se describe qué se hace en el puesto, normas de seguridad, horarios, instalaciones de la empresa, etc.

Dessler (2001) menciona que la inducción es el proceso permanente para inculcar a todos los empleados, las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Orozco Delgado (2001) puntualiza que la inducción es un periodo en el que el nuevo personal conocerá a la empresa a la que ingresa. Considerando las políticas, la cultura y estructura organizacional, costumbres, estilos de liderazgo. Se le ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda ejercer sin demoras el trabajo respectivo, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas.

Hernández Rodríguez (2002) afirma que cuando un individuo ingresa a una organización, requiere una inducción a ella, es decir, un acoplamiento entre la persona de nuevo ingreso y la organización, en muchos aspectos, como son la cultura, sus prácticas, servicios que da a los empleados, así como las estructuras administrativas (organigrama) y los principales procesos productivos y administrativos documentados.

Gómez Mejía y Balkin (2003) destacan que la orientación ayuda a los nuevos empleados a aprender más acerca de la compañía y acerca de lo que se espera de ellos en el puesto y puede ayudar a reducir la ansiedad inicial de una transición, familiarizando a los empleados con los colegas de trabajo y proporcionando la oportunidad de aprender sistemáticamente las reglas, las políticas del personal, los beneficios, los equipos, la localización de los suministros.



González y Olivares (2005) puntualizan que el proceso de inducción a las organizaciones es aquel en que se presenta a los trabajadores nuevos la información básica necesaria para realizar sus funciones de manera satisfactoria. La inducción forma parte del proceso de sociabilización de los trabajadores nuevos en la empresa. Los programas de inducción varían desde presentaciones breves hasta exposiciones prolongadas y formales. En ambos casos, se proporciona a los trabajadores nuevos, manuales que cubren temas como horario de trabajo, evaluaciones del desempeño, remuneración y prestaciones, políticas del personal, organización y operaciones de la empresa, medidas y regulaciones de seguridad.

Colmenárez (2008) menciona que la inducción es el proceso inicial del momento en el cual se recibe a las personas en un nuevo cargo para darles a conocer en forma detallada las características, exigencias, obligaciones, oportunidades, entre otras, que ofrece el puesto de trabajo al cual se adscriben; así como también informarles las condiciones ambientales y laborales propias del espacio físico y organizacional de la instancia en que prestarán sus servicios.

Aldana Bermúdez (2008) señala que la inducción es el programa de recibimiento del nuevo empleado, este programa puede llamarse también “orientación”. Representa una oportunidad para transmitirle información básica y coherente de la empresa, reafirmando con esto las bases de la cultura organizacional.

### Integración

Sanz y Sabater (2000) opinan que el elemento común de todas estas aproximaciones que analizan la integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de dirección estratégica estriba en el reconocimiento de los recursos humanos como

elemento fundamental, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación.

Hernández Rodríguez (2002) menciona que las organizaciones están formadas por personas, de ahí que la integración es una función vital de la empresa. La integración de las personas se lleva a cabo mediante elementos generados en la fase de la organización, tales como organigramas, descripciones de puestos y manuales de procedimiento.

Ordiz y Avella (2002) puntualizan que la integración en los recursos humanos puede generar capacidades, estableciendo una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales.

Laursen y Foss (2003) señalan que la integración es un proceso a través del cual se garantiza la integración del nuevo trabajador al puesto de trabajo, a su grupo laboral y a la organización en general de una forma coherente. Es importante también que el trabajador se integre desde el punto de vista técnico, social y financiero de la organización y pueda valorar desde los primeros momentos la proyección y el impacto que puede tener su interrelación con la empresa.

Díaz Rodríguez (2003) enfatiza que la integración es un proceso a través del cual se garantiza la integración del nuevo trabajador al puesto de trabajo, a su grupo laboral y a la organización en general, de una forma coherente.

Rodríguez Oses (2004) menciona que el elemento común de todas las aproximaciones que analizan la integración de la dirección de recursos humanos estriba en el reconocimiento entre la función de personal y la dirección general, ha de ser plena

y recíproca para el buen funcionamiento de la empresa, buscando una ventaja competitiva en el área laboral.

Dolz e Iborra (2005) han definido la integración como la realización de los cambios en las actividades funcionales, en las estructuras, en los sistemas organizativos y en la cultura que permiten consolidar a las organizaciones como un todo.

Stewart (2006) puntualiza que para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos que deben tener coherencia con los objetivos estratégicos, tales como reclutamiento y selección de personal e integración de la dirección de los recursos humanos, la integración como tal ayuda al personal a poder alcanzar los objetivos marcados por la empresa y cuando se ejecuta correctamente puede lograr un mayor crecimiento en el ámbito empresarial.

Perea (2006) afirma que el objetivo de la integración del personal es garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por personal calificado idóneo y dispuesto a ejercerlas, de modo que la calidad administrativa sea eficiente.

Chiavenato (2007) enfatiza que después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño. La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados.

Peña García y Hernández Perlines (2007) hacen referencia a la necesidad de integrar los aspectos relativos al personal en el proceso de formulación estratégica

como garantía del éxito de las actividades de recursos humanos realizadas, ya que garantiza la elección de alternativas estratégicas que mejor se adapten a los recursos disponibles y facilita el desarrollo eficiente en ambas partes tanto del personal como de la gerencia.

Arendt (2007) menciona que para entender una estrategia que involucre los recursos humanos en las organizaciones, es necesario conocer el proceso sistémico por el cual funciona la red de interacciones humanas internas y externas a la organización y el mecanismo capaz de soportar cualquier iniciativa estratégica vinculada a estas interacciones; en otras palabras, entender la integración organizacional.

Zapata Valencia (2009) destaca que en el contexto organizacional, la integración personal implicaría el equilibrio social de las personas, es decir, entre todas las dimensiones que convergen en el ser humano, reconocidas dimensiones políticas, económicas, religiosas, e incluso, emocionales, que en el ámbito organizacional daría lugar al sujeto organizacional, y necesariamente la convergencia de estas dimensiones y la diversidad que se desprende en cada uno de los trabajadores, impactan obligatoriamente los resultados de las actividades del trabajo.

### Capacitación

Maristany (2000) opina que la capacitación es la base para que el desarrollo de la empresa tenga continuidad y eficiencia. El entrenamiento debe ser constante, cuando esta parte se descuida no existe mejoramiento en el personal, por ende el rendimiento de la empresa decaerá.

Dessler (2001) afirma que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren

para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de maquinaria a operar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados.

Hernández Rodríguez (2002) puntualiza que la capacitación, hoy en día, es considerada como el factor de impulso más importante para lograr la ventaja competitiva; incluye una formación integral del ser humano para desenvolverse mejor al realizar su trabajo.

Gómez Mejía y Balkin (2003) enfatizan que la capacitación es un esfuerzo planificado para proporcionar a los empleados habilidades específicas para mejorar su desempeño. Una capacitación eficaz también puede mejorar la moral y aumentar el potencial de la organización; una formación pobre inapropiada o inadecuada puede ser una fuente de frustración para cualquier persona implicada.

La formación se define como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

González y Olivares (2005) definen que la capacitación es el proceso enseñanza-aprendizaje que inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar sus laborales en forma adecuada. El diagnóstico de necesidades de capacitación es el

proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, para contribuir a obtener los objetivos de la misma.

Robbins y Judge (2009) mencionan que la capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo; los empleados competentes no lo son para siempre, las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas.

Franklin y Krieger (2011) especifican que la capacitación tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas definidas. Fomentando el trabajo en equipo, así mismo capacitar a los empleados, implica brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas, adecuando cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.

### Evaluación

Maristany (2000) menciona que la evaluación es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. Los fines últimos de la evaluación son los siguientes: (a) que el personal sienta que la empresa se ocupa de él, (b) que el personal sepa también lo que opina la empresa con respecto a él, (c) lograr mejoramiento de las relaciones y el clima de trabajo y (d) conocer el potencial humano de la empresa.

Gómez Mejía y Balkin (2003) definen la evaluación como el examen de la organización para comprobar si la formación proporciona los beneficios esperados y satisface las necesidades identificadas; periódicamente la organización debe volver a examinar los métodos de formación para determinar si se están alcanzando los objetivos y metas esperados.

Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003) mencionan que la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

Baute, Peñate y Pomares (2004) destacan que la evaluación del desempeño es de vital importancia para el mejoramiento continuo del desempeño, en la planeación de periodos sucesivos de trabajo, para la formación y desarrollo del personal, así como la estimulación a los mejores resultados, constituye un elemento básico de la retroalimentación de toda la gestión de los recursos humanos.

González y Olivares (2005) opinan que el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar relacionados en forma directa con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares verificables por completo. Otro aspecto importante a considerar es que esta evaluación genera beneficios simultáneos, tanto para el trabajador como para la empresa. Algunos beneficios que se consideran son los siguientes: (a) se mejora el desempeño, mediante la retroalimentación, (b) se detallan políticas de compensación, (c) se puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, (d) el

desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar a un potencial no aprovechado, (e) se identifican errores en el diseño del puesto y (f) el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Lee (2005) destaca que la evaluación del desempeño debe ser considerado ante todo como un proceso de retroalimentación, constituye un proceso permanente y sistemático a través del cual se valora el rendimiento del empleado. Es necesario tener en cuenta que los elementos de flujo (diseños de puestos, planeación, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo y retribuciones) influyen directamente sobre el desempeño y los resultados del trabajo.

Reyes Ponce (2005) señala que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, además constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Chiavenato (2007) puntualiza que la evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) destacan que la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir,



evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Sánchez Enríquez y Bustamante (2008) señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y quiénes no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.

Okpara y Wynn (2008) mencionan que la evaluación del desempeño es una herramienta para que los trabajadores conozcan cuáles son sus áreas de mejora y que sus esfuerzos sean reconocidos por la organización.

Robbins y Judge (2009) opinan que la evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuados y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

González Dorrego (2010) destaca que realmente es importante la evaluación del rendimiento de las personas, porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las mismas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. No obstante, para que

esto sea así, es imprescindible realizar la evaluación de desempeño de la manera más adecuada posible.

Franklin y Krieger (2011) afirman que la evaluación se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos; lo que se busca es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorando resultados y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles.

Resurrección (2012) menciona que la evaluación del desempeño es una herramienta para que los trabajadores conozcan cuáles son sus áreas de mejora y en que sus esfuerzos sean reconocidos por la organización.

### **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007) destaca que la evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos. Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas, y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de

los evaluadores. Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del individuo en el trabajo y no sólo en las características de su personalidad.

González y Olivares (2005) puntualizan que en la escala de puntuación, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación solo se basa en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Chiavenato (2007) opina que el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual. En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.

González y Olivares (2005) destacan que el método de campo requiere de un representante calificado del personal que participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, a continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

Chiavenato (2007) afirma que el método investigación de campo está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

Según Chiavenato (2007) menciona que el método de evaluación de resultados está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período. Es un método práctico, aunque su funcionamiento dependa de las actitudes y los puntos de vista del supervisor con respecto a la evaluación de desempeño.

### Compensación o retribución

Peris Bonet, Peris Ortiz y Rueda Armengot (2003) mencionan que la retribución es el proceso que debe abarcar el sistema de distribución de todo aquello cuyo valor aprecian los trabajadores y puede ofrecerles la organización; las que pueden clasificarse en intrínsecas y extrínsecas. Es importante que el sistema de salarios de la empresa

refleje una proporción lógica y escalonada que corresponda con la pirámide de puestos de trabajo que existan en la empresa.

Mathis y Jackson (2003) mencionan que el proceso de las compensaciones debe abarcar el sistema de distribución de todo aquello cuyo valor aprecian los trabajadores que puede ser ofrecido por la organización. Las compensaciones pueden clasificarse en (a) intrínsecas (percibidas internamente por parte del individuo) y (b) extrínsecas (cuando son controladas y distribuidas directamente por la organización).

González y Olivares (2005) definen la remuneración como las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

García Sánchez (2007) enfatiza que la compensación se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo.

Chiavenato (2007) puntualiza que la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. Como El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.

Kirkland (2009) afirma que la compensación se debe tener en cuenta ya que se administran y se diseñan para que los empleados las perciban de manera justa y que sean motivantes y puedan mejorar su desempeño además tiene la finalidad de fortalecer esa función y poder lograr una ventaja competitiva y con ello mejorar la administración de las compensaciones.

### Control

Uvalle (2004) menciona que el punto relevante del control se erige como medio de acción administrativa, su lógica es regulatoria, preventiva y correctiva, lo cual significa que se traduce en acciones de vigilancia, supervisión, inspección y fiscalización que se encadena hasta configurar un sistema de gestión que debe ser eficaz, adaptativo y flexible.

Ferrer (2004) menciona que el sistema de control de gestión suministra información acerca de la organización, como apoyo a los ejecutivos y empleados en la toma de decisiones; se trata de conjugar el pasado, presente y futuro de la institución en términos operacionales, para facilitar su comprensión y utilización acertada, como base para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

Pirela Morillo (2005) especifica que el control puede definirse como un sistema de reglas, procedimientos y operaciones que tienen como fin contribuir a la regulación efectiva de los asuntos, problemas, trámites, demandas y formas de respuesta que se relacionan con las actividades y responsabilidades de la gestión del recurso humano.

Cuevas Salazar (2005) menciona que el control suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos.

Chiavenato (2007) opina que debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa pueden desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal. El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto.

Acosta Saignes (2008) puntualiza que el control es el conjunto de actividades de custodia, conservación y actualización de expedientes, registro de asignación de cargos, movimientos de personal y mecanismos preventivos.

Martin Granados y Mancilla Rendón (2010) destacan que el sistema de control en la administración de la gerencia mantiene informada a la empresa de la coordinación de sus funciones, de la eficiencia ejecutoria conforme a las políticas establecidas, de la protección y aprovechamiento de los recursos, y se asegura de que están logrando los objetivos establecidos. De ahí la importancia del establecimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos del control de la gerencia de recursos humanos.

Hernandez Magañón y Ramírez Martínez (2011) precisan la definición de control como la verificación de lo planeado con lo real, como en la última etapa del proceso de la gestión de recursos humanos, asegurando que los integrantes hagan lo mejor para la organización, para lo cual se busca perfeccionar las habilidades de los integrantes.

Flores Castillo y Pozo Salinas (2012) mencionan que el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

El estudio tuvo como objetivo el conocer el grado de calidad de la administración del recurso humano en la Asociación del Mayab.

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: (a) tipo de investigación, (b) población, (c) muestra de estudio, (d) instrumento de medición, (e) hipótesis, (f) preguntas complementarias, (g) recolección de datos, (h) análisis de datos e (i) resumen.

#### **Tipo de investigación**

Tomando en cuenta la clasificación planteada por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), se puede decir que la presente investigación es de tipo descriptiva, correlacional, cuantitativa, de campo y transversal.

Se consideró descriptiva por las siguientes razones:

1. Permitió medir el grado de calidad de la administración del recurso humano percibida por los empleados de Asociación del Mayab.

2. Permitió conocer las variables demográficas de la población como género, estado civil, edad, nivel máximo de escolaridad alcanzado, tipo de empleado y servicio a la institución de los empleados de la Asociación del Mayab.



3. Se analizó la posible diferencia en el grado de calidad de la administración del recurso humano con relación a diversas variables demográficas.

Se consideró correlacional porque permitió medir la probable correlación positiva o negativa de la calidad de la administración del recurso humano según la edad y el tiempo de servicio a la institución de los empleados de la Asociación del Mayab.

Se le consideró cuantitativa porque:

1. Permitted conocer la calidad de la administración del recurso humano, basada en una escala del 1 a 7.

2. Se logró conocer posibles diferencias en la percepción de la calidad de la administración del recurso humano en base a pruebas estadísticas

Se consideró de campo dado que la investigación fue desarrollada en el sitio de trabajo de los empleados.

Fue de tipo transversal porque las relaciones entre la variable calidad de la administración del recurso humano, edad y tiempo de servicio, se basaron en una sola medición.

### **Población**

En este proyecto la población estuvo conformada por los empleados de la Asociación del Mayab. El total del personal regularizado que laboraba es de 100 empleados.

## **Muestra**

Bernal Torres (2006) define una muestra como la sección representativa que surge de la población del estudio sobre la cual se obtendrá la información para la investigación. Dicha muestra debe ser delimitada con precisión. En este estudio la muestra y la población fueron iguales.

## **Instrumento de medición**

En la siguiente sección se estudian las variables que fueron utilizadas en dicha investigación así como la variable empleada tanto la dependiente como la independiente, la validez y confiabilidad a que fue sometido el instrumento.

## **Variables**

Tamayo y Tamayo (2004) define la variable como el aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores.

Hernández Sampieri et al. (2010) por otra parte, definen la variable como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

León y Montero (2003) clasifican las variables como independientes y dependientes. Las independientes son aquellas que se encuentran bajo la manipulación del investigador, las dependientes son aquellas que se verán afectadas por la variable independiente.

## **Dependiente**

La variable dependiente utilizada en este estudio es el grado de calidad de la administración del recurso humano percibido por los empleados de la Asociación del Mayab.

## **Independiente**

Las variables independientes fueron las siguientes: género, edad, estado civil, máximo nivel de escolaridad alcanzado, tipo de empleado y tiempo de servicio a la institución.

### **Elaboración del instrumento**

El instrumento está desarrollado con escala de tipo Likert la cual es definida por Hernández Sampieri et al. (2010, p. 341) como “conjunto de ítemes que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. De igual manera, dichas frases no deben ser muy largas procurando no excederse de 20 palabras.

Para esta investigación se desarrolló un instrumento (ver Apéndice A) el cual permite medir la calidad de la administración del recurso humano en los empleados de la Asociación del Mayab. La elaboración de este instrumento se logró cumpliendo los siguientes pasos:

1. Se realizó un estudio de bibliografía enfocada en el tema de estudio.
2. Se realizó un marco teórico completo del proceso de la administración del recurso humano por distintos autores.
3. Se llevó a cabo una compilación de las distintas dimensiones para la medición de la calidad de la administración del recurso humano utilizadas por los distintos autores.
4. Como siguiente punto se seleccionaron las dimensiones para la variable.
5. Después se realizó una amplia lista de declaraciones basadas en las dimensiones de la variable.

6. Cada una de las declaraciones fueron analizadas por el investigador y los asesores identificando aquellas que servirían para el estudio y eliminando las que tenían falta de claridad.

7. El siguiente paso fue la elaboración de todos los ítemes que constituirían el instrumento en cada una de las áreas seleccionadas.

8. Se realizó el estudio de claridad y pertinencia de cada uno de los ítemes, a través de personas expertas en el área de investigación y administración (ver Apéndice B).

9. Estos expertos propusieron algunas modificaciones que fueron tomadas en cuenta al hacer los cambios correspondientes.

10. Se pidió la autorización para la aplicación de una prueba piloto, que se hizo con los empleados de la Editorial Montemorelos.

11. La prueba piloto se aplicó a un total de 26 trabajadores de las áreas de oficina, ventas y producción. Durante la aplicación de la prueba piloto no existieron dudas de los participantes respecto a la claridad de los ítemes por lo que no fue necesario realizar cambios.

12. Una vez obtenida la información se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el valor de alfa de Cronbach, obteniendo para la calidad de la administración del recurso humano un valor de .983.

### Validez

Grajales Guerra (2004) afirma que la validez de un instrumento implica la posibilidad de verificar la información que se ha obtenido, así como la seguridad de que el instrumento realmente mide lo que se espera.

El proceso de validez se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Se hizo un estudio de bibliografía enfocada en el tema a investigar.
2. Se construyó el instrumento con base en un marco teórico y experiencia de asesores.
3. Se hizo una evaluación por profesionales y asesores.
4. Fue aplicada una prueba piloto con la cual se midió la confiabilidad.
5. Se realizó la validez del constructo utilizando la técnica de análisis factorial.

### Confiabilidad

Tamayo y Tamayo (2006) mencionan que la confiabilidad se refiere a la aplicación del instrumento en repetidas ocasiones en una misma población cuyos resultados son iguales. Afirma que la confiabilidad de un instrumento se encuentra relacionada con la cantidad de ítems que lo componen; es decir, entre el mayor número, mayor confiabilidad; aunque es necesario recordar que la población puede cansarse.

Se llevó a cabo el análisis de confiabilidad utilizando el método Alfa de Cronbach sobre los datos obtenidos de la población, siendo .983 para el grado de calidad de la administración del recurso humano (ver Apéndice C).

Este resultado es considerado alto para la medición de la variable a estudio por lo que se procedió a utilizarlo.

## Operacionalización de las variables

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de algunas variables. La operacionalización completa podrá ser vista en el Apéndice D.

Tabla 1

### *Operacionalización de variables*

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen una o varias características.	La variable género se midió de la siguiente manera: Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se categorizó de la siguiente manera:  1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo que ha vivido una persona desde que nació.	Variable medida por respuesta: Edad: __Años	La edad estuvo definida por el valor numérico entero para los años, proporcionados por el encuestado.

### Hipótesis nulas

Hernández Sampieri et al. (2010) afirman que la hipótesis indica lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; además afirma que la hipótesis nula es aquella contraria a la hipótesis de investigación, sirve para afirmar la hipótesis de investigación.

Las hipótesis nulas del presente estudio fueron las siguientes:

H<sub>1</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según su género.

H<sub>2</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según el estado civil.

H<sub>3</sub>: No existe relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab y su edad.

H<sub>4</sub>: No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según su máximo nivel de escolaridad alcanzado.

#### Operacionalización de hipótesis

En la Tabla 2 se observa un ejemplo de la operacionalización de las hipótesis en la cual se incluye las variables, el nivel de medición a utilizar para cada variable así como la prueba estadística a emplear. En el Apéndice E se presenta la operacionalización completa.

#### **Pregunta de investigación**

La presente investigación tuvo la siguiente pregunta de investigación:

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la administración del recurso humano percibido por los empleados de la Asociación del Mayab?

## Recolección de datos

El proceso que se realizó para la recolección de datos fue el siguiente:

1. Se solicitó la autorización a la Asociación del Mayab (Apéndice F y G).
2. Se entregaron los instrumentos al administrador a quien se le dio una explicación de cómo se deberá responder el instrumento, quien a su vez entregó los instrumentos a los empleados de la Asociación del Mayab.
3. Se procedió al conteo de las encuestas entregadas al responsable del área de recursos humanos para verificar el máximo retorno de encuestas.

Tabla 2

### *Operacionalización de hipótesis*

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
<p><i>Hipótesis nula 1</i> No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab, según su género.</p>	<p><i>Independiente:</i>  A. Género</p>	A. Nominal	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica estadística <i>t</i> para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula para niveles de significación <math>p \leq .05</math>.</p>
	<p><i>Dependiente:</i>  B. Calidad de la administración de los recursos humanos.</p>	B. Métrica	
<p><i>Hipótesis nula 2</i> No existe relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab y su edad.</p>	<p><i>Independiente:</i>  C. Edad</p>	C. Métrica	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula para niveles de significación <math>p \leq .05</math>.</p>
	<p><i>Dependiente:</i>  B. Calidad de la administración de los recursos humanos</p>	B. Métrica	



## **Análisis de datos**

Existen diversos programas para el análisis estadístico de datos. Grajales (2004) declara que el análisis de datos depende directamente del tipo de variable con la que se cuenta.

Para fines de la investigación se seleccionó el paquete estadístico Statistical Product Package for Social Science (SPSS) versión 15.0 para Windows, desarrollado por la Universidad de Chicago, de la cual se utilizan las pruebas análisis de  $t$  para muestras independientes, análisis de varianza de un factor y  $r$  de Pearson.

## **Resumen**

El presente capítulo presenta el tipo de investigación bajo la cual se realizó el estudio, la cual es descriptiva, correlacional, cuantitativa, de campo y transversal. De igual manera se considera la población conformada por 100, la muestra y las variables a investigar. Asimismo se presenta de manera detallada la forma en la cual se llevó a cabo la realización de los instrumentos y el proceso de validez y confiabilidad por el cual fueron sometidos. Además, incluye la operacionalización de las variables y de las hipótesis así como las hipótesis nulas. También incluye la manera en la cual fueron recolectados los datos y las pruebas o métodos utilizados para su análisis.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como fin conocer el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab. El estudio fue de tipo descriptivo, correlacional, cuantitativo, de campo y transversal.

La población se compuso de 100 trabajadores quienes colaboraban en la Asociación del Mayab en sus distintas áreas (dos colegios, una universidad y una Asociación). La población estuvo compuesta por pastores, contadores, maestros, secretarias y personal de oficina.

La variable principal investigada en este estudio fue el grado de calidad de la administración del recurso humano percibido por los empleados de la Asociación del Mayab y como variables demográficas el género, la edad, el estado civil, su máximo nivel de escolaridad alcanzado, el puesto de trabajo y el tiempo de servicio a la institución.

En este capítulo se presentará la descripción demográfica de la muestra, la respuesta a la declaración del problema, las pruebas de hipótesis nulas complementarias y un resumen del presente capítulo. Las hipótesis fueron probadas a un nivel de significación  $p \leq .05$ .

## Descripción demográfica

A continuación se presentan las tablas con los datos demográficos que proporcionaron los encuestados. Estos datos son: género, edad, estado civil, máximo nivel de escolaridad alcanzado, tipo de empleado y tiempo de servicio a la institución. Las tablas con los datos demográficos completos se presentan en el Apéndice H.

### Género

En la Tabla 3 se presentan los datos concernientes al género del total de trabajadores encuestados, el 47% fueron mujeres y un 53% hombres.

### Estado civil

La tabulación de la variable estado civil alcanzado, se encuentra en la Tabla 4. En ella se logra observar que el 76 % eran casados ocupando el primer lugar.

### Edad

La edad de los encuestados tuvo un rango de 20 a 52 años, con una media aritmética igual a 35 años y una desviación típica de 7.96 años.

Tabla 3

#### *Género de los trabajadores*

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Femenino	47	47.0
Masculino	53	53.0
Totales	100	100

Tabla 4

*Estado civil*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Soltero (a)	20	20.0
Casado (a)	76	76.0
Divorciado (a)	4	4.0
Totales	100	100.0

Máximo nivel de escolaridad alcanzado

La tabulación de la variable máximo nivel de escolaridad alcanzado se encuentra en la Tabla 5. En ella se logra observar que el 77% eran del nivel licenciatura ocupando el primer lugar.

Puesto de trabajo

La Tabla 6 muestra el tipo de puesto de trabajo. En ella se observa que el 45% está conformado por maestros ocupando el primer lugar, mientras que un 3% son jefes de algún departamento.

Tabla 5

*Máximo nivel de escolaridad alcanzado de los trabajadores*

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje (%)
Ninguno	0	0.0
Nivel Básico	2	2.0
Preparatoria	6	6.0
Licenciatura	77	77.0
Posgrado	15	15.0
Totales	100	100.0

Tabla 6

<i>Puesto de trabajo</i>		
Tipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje (%)
Directivo	10	10.0
Coordinación	7	7.0
Jefatura	3	3.0
Docencia	45	45.0
Operativo	35	35.0
Totales	100	100.0

#### Tiempo de servicio en la institución

El tiempo de servicio de los encuestados tuvo un rango de 1 a 28 años, con una media aritmética igual a 5.74 años y una desviación típica de 5.73 años.

#### **Validez de constructo**

Se utilizó el procedimiento de análisis factorial para evaluar la validez del constructo de administración de recursos humanos, que se presenta en esta sección. Las tablas con los resultados del análisis factorial completo, se presentan en el Apéndice I.

Primer criterio de evaluación. La medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) es un índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. La correlación parcial entre dos variables debe ser pequeña cuando el modelo factorial es adecuado; si los datos corresponden a una estructura factorial el KMO deberá tomar valores próximos a 1. Si el valor de la medida de adecuación muestral es reducido (valores por debajo de .6, se consideran mediocres) puede que no sea pertinente utilizar el análisis factorial con esos datos. Dado que el valor de KMO fue igual a .883 y

dicho valor es mayor que .6 se consideró pertinente utilizar el análisis factorial con los datos de la muestra tomada a la población.

Segundo criterio de evaluación. Este criterio se basa en el análisis de la matriz de correlaciones y algunos estadísticos asociados a ella. Al analizar las correlaciones entre los 63 indicadores del constructo grado de calidad de la administración del recurso humano se encontró que fueron positivas y significativas para niveles de significación  $p$  menores que .05. El valor del determinante próximo a cero está indicando que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente para analizar el constructo. El valor del determinante fue igual a  $7.306E-6$ ; dicho valor es casi igual a cero por lo que la técnica de análisis factorial para el constructo grado de calidad de la administración de los recursos humanos es adecuada.

Tercer criterio de evaluación. Otra evaluación que se hace de la adecuación del análisis factorial es la prueba de esfericidad de *Bartlett*. Dicha prueba contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones observadas es en realidad una matriz identidad. Asumiendo que los datos provienen de una distribución normal multivariante, el estadístico de *Bartlett* se distribuye aproximadamente según el modelo de probabilidad *chi-cuadrado* y es una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si el nivel crítico ( $p$ ) es mayor que .05, no se puede rechazar la hipótesis nula de esfericidad y, consecuentemente, no se puede asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos. Para el conjunto de datos de la muestra observada se encontró un valor de *chi-cuadrada* igual a 7341.416 con 1953 grados de libertad ( $g$ ) y un nivel de significación ( $p$ ) igual a .000. El nivel de significación con ese valor

indica que los datos poseen las características apropiadas para la realización de un análisis factorial.

Cuarto criterio de evaluación. Un tercer análisis para evaluar la adecuación del método de análisis factorial es la matriz de covarianza anti-imagen. La diagonal contiene los valores de unicidad de cada variable, una estimación de lo propio y no compartido. Los valores de la matriz por encima o por debajo de la diagonal son las correlaciones parciales. Un coeficiente de correlación parcial expresa el grado de relación existente entre dos variables tras eliminar el efecto de las restantes variables incluidas en el análisis. Cuando las variables incluidas en el análisis comparten gran cantidad de información debido a la presencia de factores comunes, la correlación parcial entre cualquier par de variables debe ser reducida. Por el contrario, cuando dos variables comparten gran cantidad de información entre ellas, pero no la comparten con las restantes variables (ni con los factores comunes), la correlación parcial entre ellas será elevada, siendo esto un mal síntoma de cara a la idoneidad del análisis. Las correlaciones parciales son también estimaciones de las correlaciones entre factores únicos (existe un factor único por cada variable del modelo). Puesto que los factores únicos son independientes entre sí, las correlaciones parciales deben ser próximas a cero. Al evaluar la matriz de covarianza anti-imagen del modelo evaluado, sobre la seguridad laboral, se encontró que los valores de la diagonal, que representan los valores de unicidad de cada variable, son significativamente mayores de cero. También se encontró que los valores de las correlaciones parciales son valores muy pequeños y cercanos a cero. Estas dos características evaluadas en la matriz de covarianza anti-imagen es un indicador de que el modelo de análisis factorial es adecuado para hacer

continuar con la validación del constructo del grado de calidad de la administración del recurso humano.

Quinto criterio de evaluación. Una cuarta técnica para evaluar la adecuación del modelo de análisis factorial es la matriz de correlación anti-imagen. La correlación anti-imagen es el negativo de la correlación parcial entre dos variables. Si la matriz de correlaciones anti-imagen contiene una gran proporción de coeficientes elevados, el modelo factorial puede no ser adecuado para analizar los datos. La diagonal de la matriz contiene una medida de adecuación muestral para cada variable. Esta medida es similar a la medida del KMO, pero para cada variable individualmente considerada. Al evaluar la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen se observó que los 63 valores de correlación son muy próximos a .883 (valor del KMO); estos valores permiten reconocer la adecuación del modelo de análisis factorial para continuar con la validación del constructo grado de calidad de la administración de los recursos humanos.

Después de valorar la adecuación del modelo de análisis factorial, con base en cinco criterios diferentes, se procedió a evaluar la opción de extracción. La extracción permite controlar aspectos relacionados con los factores del constructo. Se puede decidir qué modelo factorial se desea utilizar, en qué matriz de datos hacer el análisis y cuántos factores deben extraerse. Para el procedimiento actual se decidió utilizar la técnica de componentes principales, mediante la cual la extracción de los factores obtenidos son los autovectores de la matriz de correlaciones re-escalados. En primer lugar se evaluó la comunalidad de cada indicador del constructo calidad de la administración del recurso humano. La comunalidad es la proporción de su varianza que puede



ser explicada por el modelo factorial obtenido. Al analizar la comunalidad se pudo valorar cuáles variables son poco explicadas por el modelo. Se encontró que ningún valor de extracción era menor de .300, un criterio de valor adecuado para la extracción de los indicadores. Se decidió reconocer que los 63 indicadores del constructo cumplían con la exigencia de comunalidad. Continuando con el procedimiento se revisó si el número de factores obtenidos era suficiente para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis. Se decidió reconocer como factores a los que tuvieran un autovalor mayor que uno. Los autovalores expresan la cantidad de la varianza total que está explicada por cada factor. Con relación al constructo de administración del recurso humano que se está validando, los nueve factores consiguieron explicar el 76.48% (mayor que 50%) de la varianza de los datos originales. Se decidió reconocer como adecuados los nueve factores escogidos para el modelo.

Para finalizar la validación del grado de calidad de la administración del recurso humano se procedió con la opción de rotación, que permite hacer un ajuste a la matriz de componentes que agrupa a los indicadores con cada factor mediante el valor de saturación. Para rotar la solución factorial se utilizó el método *Varimax*; este es un método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores optimizando la solución por columna. Se analizó la solución factorial rotada, que contiene las correlaciones entre las variables originales (o saturaciones) y cada uno de los factores, en la matriz de componente rotado. Se compararon las saturaciones relativas de cada indicador en cada uno de los nueve factores y se pudo apreciar lo siguiente:

1. El primer factor quedó constituido por 16 indicadores, y se le asignó la dimensión titulada “Selección y contratación”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo”; (b) “La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista”; (c) “La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto”; (d) “La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto”; (e) “La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto”; (g) “La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la asociación”; (h) “La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la asociación”; (i) “La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar”, (j) “La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada”, (k) “La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales”, (l) “La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos”, (m) “La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puesto”, (n) “La claridad de la descripción de tareas de cada puesto”, (ñ) “La claridad de los estándares de desempeño esperado para cada puesto”, (o) “La claridad de los objetivos del puesto contenido en la descripción de puesto” y (p) “La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto”.

2. El segundo factor quedó constituido por 12 indicadores, y se le asignó la dimensión titulada “Sistema de compensación y jubilación”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual”; (b) “La actualización salarial para compensar la inflación económica”; (c) “La adecuación del sistema salarial con la legislación federal”; (d) “La adecuación del

sistema salarial con los puestos de trabajo”; (e) “La competitividad de los salarios con otras empresas”; (f) “El plan de atención medica”, (g) “El plan de jubilación denominacional”, (h) “El plan de jubilación con el IMSS”, (i) “El plan de seguro de ahorro”, (j) “El proceso de liquidación o indemnización de empleados”, (k) “El proceso de jubilación denominacional de empleados” y (l) “La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos”.

3. El tercer factor quedó constituido por 10 indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Desarrollo del personal y solución de problemas”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La planeación del desarrollo profesional del personal”, (b) “El proceso de promoción a ascensos de la asociación”, (c) “La orientación al personal sobre riesgos de trabajo”, (d) “La instrucción al personal sobre primeros auxilios”, (e) “La detección de problemas laborales”, (f) “La atención a los problemas laborales”, (g) “La solución a los problemas laborales”, (h) “El proceso básico de capacitación del personal”, (i) “La evaluación de las necesidades de capacitación del personal” y (j) “El sistema de comunicación entre empleados y administración”.

4. El cuarto factor quedó constituido por cinco indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Higiene y seguridad”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La orientación al personal sobre el cuidado de su salud”, (b) “La exigencia de higiene en las áreas de trabajo”, (c) “La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo”, (d) “La exigencia de higiene en la asociación” y (e) “La exigencia de seguridad en la asociación”.

5. El quinto factor quedó constituido por cuatro indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Pruebas diversas”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “El

uso de test de personalidad en el proceso de selección del personal”, (b) “El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato”, (c) “Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto” y (d) “La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados”.

6. El sexto factor quedó constituido por seis indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Planeación de recursos humanos”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo”, (b) “La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo”, (c) “La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo”, (d) “La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto”, (e) “La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la asociación” y (f) “La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto”.

7. El séptimo factor quedó constituido por dos indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Reclutamiento”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes” y (b) “Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes”.

8. El octavo factor quedó constituido por dos indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Equidad salarial”. Los indicadores fueron los siguientes: (a) “La equidad del sistema salarial respecto al género” y (b) “La equidad del sistema salarial con respecto al estado civil”.

9. El noveno factor quedó constituido por tres indicadores, y se les asignó la dimensión titulada “Evaluación del desempeño”. Los indicadores fueron los siguientes:

(a) “La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto”, (b) “Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados” y (c) “La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño”.

Dado que hubo tres indicadores que tuvieron cargas factoriales en dos o más factores y que en realidad no correspondían con el resto de indicadores de dichos factores se tomó la decisión de eliminar del constructo los siguientes indicadores: (a) “La planeación de puestos vacantes de la asociación”, (b) “La calidad de base de datos del personal” y (c) “Los registros de la actividad laboral de cada empleado”.

El instrumento para medir la calidad de la administración de recursos humano, para nuevas aplicaciones, quedo integrado por 60 indicadores (Apéndice K).

### **Pregunta principal**

En la presente sección se da mención a las respuestas de las preguntas complementarias planteadas en el estudio (ver Apéndice J):

1. ¿Cuál es el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibidos por los empleados de la Asociación del Mayab?

Al analizar los datos obtenidos de los 100 instrumentos aplicados se percibió que el grado de calidad de la administración del recurso humano tuvo una media aritmética de 4.99 y una desviación de .87 Al convertir la información a la escala Likert utilizada en el instrumento se obtuvo una autopercepción *buena* del grado de calidad de la administración del recurso humano.

De los 63 indicadores evaluados en el instrumento se encontró que 38 tuvieron una media aritmética superior a la media aritmética del instrumento completo. Se observó que ningún indicador obtuvo una media aritmética de seis que es equivalente a una percepción *muy buena*. Los 10 indicadores evaluados que tuvieron la mayor media aritmética fueron los siguientes: (a) “La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Asociación” (5.88), (b) “La exigencia de higiene en la Asociación” (5.50), (c) “La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista” (5.49), (d) “La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación” (5.46), (e) “La exigencia de higiene en las áreas de trabajo” (5.44), (f) “La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada” (5.43), (g) “La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto” (5.42), (h) “La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación” (5.38), (i) “La exigencia de seguridad en la Asociación” (5.35), (j) “La equidad del sistema salarial respecto al género” (5.32).

De los 63 indicadores evaluados en el instrumento se encontró que 24 tuvieron una media aritmética inferior a la media aritmética del instrumento completo. Se observó que ningún indicador obtuvo una media aritmética de cinco que es equivalente a una percepción *buena*. Los 10 indicadores evaluados que tuvieron la menor media aritmética fueron los siguientes: (a) “El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal” (3.91), (b) “El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato” (3.98), (c) “La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados” (4.02), (d) “La instrucción al personal sobre primeros auxilios”

(4.13), (e) “La orientación al personal sobre riesgos de trabajo” (4.45), (f) “Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes” (4.47), (g) “Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto” (4.47), (h) “Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes” (4.51), (i) “La competitividad de los salarios con otras empresas” (4.51), (j) “La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño” (4.61).

### **Pruebas de hipótesis nulas**

A continuación se presentan las pruebas que fueron aplicadas a las hipótesis nulas del estudio. Las tablas con los resultados de las hipótesis nulas se presentan en el Apéndice K.

#### **Hipótesis nula 1**

No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibidos por los empleados de la Asociación del Mayab, según su género.

Para el análisis de la hipótesis se usó la prueba estadística  $t$  para muestras independientes. Se analizó el estadístico  $F$  de Levene del cual se observó un valor  $p = .664$  asumiendo que la varianza poblacional es igual.

Al observar que la varianza poblacional es igual, se encontró el valor estadístico  $t$  igual a 2.454 y  $gl$  igual a 98. Siendo que el valor  $p$  fue igual a .016 menor a .05, se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula.

Con dichos resultados se encontró que si existió diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de recursos humanos en la Asociación del Mayab entre hombres y mujeres. La media aritmética de los hombres fue 5.19 y la media aritmética de las mujeres fue de 4.77.

#### Hipótesis nula 2

No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según el estado civil.

Se utilizó para esta prueba de hipótesis la técnica ANOVA de un factor de la cual se obtuvo el valor  $f$  igual a .327, con un valor de significancia  $p$  igual a .722. Con base en los valores anteriores, se decidió retener la hipótesis nula. Las medias aritméticas de los grupos que constituyeron el estado civil fueron los siguientes: solteros, 4.96; casados, 5.01; y divorciados, 4.65.

#### Hipótesis nula 3

No existe relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab y su edad.

Se utilizó para esta prueba de hipótesis la técnica de análisis correlacional lineal de la cual se obtuvo el valor  $r$  igual a .048, con un valor de significancia  $p$  igual a .639. Con base en los valores anteriores, se decidió retener la hipótesis nula.



#### Hipótesis nula 4

No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab, según su máximo nivel de escolaridad alcanzado

Como variable independiente se tomó el máximo nivel de escolaridad alcanzada y como variable dependiente el grado de calidad de la administración de recursos humanos.

Para la prueba de la hipótesis se utilizó el procedimiento de ANOVA de un factor. Los resultados mostraron un valor  $F$  igual a 1.36 y un valor de significación  $p$  igual a .259. Dado que el valor  $p$  fue mayor que .05 se procedió a retener la hipótesis nula.

Las siguientes medias aritméticas fueron las siguientes: nivel básico, 4.54; preparatoria, 4.84; licenciatura, 4.94 y posgrado, 5.38.

#### Hipótesis nula 5

No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibidos por los empleados de la Asociación del Mayab, según el puesto de trabajo.

El puesto de trabajo fue tomado como variable independiente, tanto que la variable dependiente fue el grado de calidad de la administración del recurso humano. En el instrumento se presentaron cinco tipos de puestos: directivo, coordinación, jefatura, docencia y operativo.

El análisis de la hipótesis se hizo mediante el procedimiento de ANOVA de un factor obteniendo un valor  $F$  igual a .637 y un valor de significación  $p$  igual a .637. Considerando que el valor  $p$  fue mayor que .05 se decidió retener la hipótesis nula.

Los valores de las medias aritméticas fueron las siguientes: directivo, 4.98; coordinación, 4.93; jefatura, 5.93; docencia, 4.86 y operativo, 5.14.

#### Hipótesis nula 6

No existe relación significativa entre el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibido por los empleados de la Asociación del Mayab y el tiempo de servicio en la institución.

La prueba de la hipótesis se probó mediante la aplicación de la técnica de análisis de correlación lineal. Se obtuvieron los siguientes valores:  $r$  igual a -.053 y nivel de significancia  $p$  igual a .597.

Se determinó retener la hipótesis nula dado que el valor  $p$  fue mayor a .05.

#### **Resumen**

El presente capítulo contiene las tablas en las cuales se presentan los resultados de los datos demográficos obtenidos en la aplicación de 100 instrumentos, así como la respuesta a la pregunta principal y las pruebas de las hipótesis nulas. Se encontró que el grado de calidad de la administración del recurso humano fue *bueno*.

## **CAPÍTULO V**

### **DIMENSIÓN DE RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación ha tenido como fin conocer el grado de calidad de la administración del recurso humano. Dicho estudio se llevó a cabo en la Asociación del Mayab, del cual se obtuvo una población de 100 empleados de distintos departamentos. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional, cuantitativo, de campo y transversal.

Las variables a estudiar fueron las siguientes: (a) principal: el grado de calidad de la administración del recurso humano y (b) demográficas: género, edad, estado civil, máximo nivel de escolaridad alcanzado, puesto de trabajo, tiempo de servicio a la institución.

El documento está organizado en cinco capítulos:

Capítulo I. En él se encuentran los antecedentes de la calidad de la administración del recurso humano, al igual que investigaciones que se han desarrollado dentro de las áreas. Así mismo se hizo el planteamiento y declaración del problema, definición de términos, hipótesis, pregunta complementaria, objetivos, justificación, limitaciones, delimitaciones, supuestos y marco filosófico.

Capítulo II. Presentó una breve introducción del tema, así como el desarrollo del marco teórico, analizando distintos las distintas fases del recurso humano, importancia

del recurso humano, importancia de la administración de los recursos humanos, proceso de la administración de los recursos humanos, planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, capacitación, evaluación, compensación y control.

Capítulo III. Se presentó una breve introducción del capítulo, posteriormente el bosquejo del marco metodológico que comprende el tipo de investigación, población, muestra, instrumento de medición, hipótesis nulas, recolección de datos y análisis de datos.

Capítulo IV. En él se mostró una breve introducción con respecto al capítulo, una descripción demográfica, validez del constructo por último los resultados obtenidos de los datos recogidos de las encuestas, a través de sus pruebas estadísticas correspondientes.

Capítulo V. En este capítulo se presentó una breve introducción así como las conclusiones a las que se llegó, de igual forma la discusión presentada por el investigador. Al término de éste, se presentaron algunas recomendaciones tanto para los administradores de la Asociación como para futuras investigaciones.

## **Conclusiones**

En la siguiente sección se presentan las conclusiones sobre la declaración del problema y sobre de las hipótesis complementarias.

### Sobre la declaración del problema

La presente investigación tuvo como fin conocer el grado de calidad de la administración de los recursos humanos percibidos por los empleados de la Asociación del Mayab.

Al analizar los datos obtenidos de los 100 instrumentos aplicados, se encontró que el grado de calidad de la administración del recurso humano fue *bueno* con base a una escala de medición de pésimo a excelente en siete niveles.

Dado que ningún indicador de los 63 evaluados en el instrumento, alcanzó un nivel de muy bueno es de suma importancia que los directivos reflexionen sobre estrategias para mejorar el proceso general de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab. Las estrategias deben contemplar todas las etapas de la administración del recurso humano como son alimentación, aplicación, mantenimiento y control.

### Sobre de las hipótesis complementarias

En la siguiente sección se presentan las conclusiones obtenidas de las hipótesis complementarias que a continuación se presentan.

#### **Calidad de la administración del recurso humano y género**

Basándose en los resultados obtenidos, se permitió concluir que la variable demográfica género representó una diferencia significativa en la percepción del grado de calidad de la administración del recurso humano. Los hombres tuvieron una percepción

*buena*, estadísticamente mejor que las mujeres, quienes tuvieron una percepción entre *regular* y *buena*.

### **Calidad de la administración del recurso humano y estado civil**

Como resultado se puede observar que la variable estado civil no representó una diferencia significativa con la percepción del grado de calidad de la administración del recurso humano. Los empleados solteros, así como los casados y divorciados tuvieron una percepción similar: *buena*.

### **Calidad de la administración del recurso humano y edad**

Se logró observar que la edad no está relacionada con el grado de calidad de la administración del recurso humano en los trabajadores; no importa qué edad tengan los empleados su percepción es similar: *buena*.

### **Calidad de la administración del recurso humano y nivel académico**

Analizando los resultados obtenidos se encontró que no existe una diferencia significativa según el máximo nivel de escolaridad de los empleados sobre la percepción del grado de calidad de la administración del recurso humano. Los empleados con nivel de escolaridad: básico, preparatoria, licenciatura y posgrado, tuvieron una percepción similar: *buena*.

### **Calidad de la administración del recurso humano y puesto de trabajo**

Después de realizar el análisis correspondiente, se observó que el puesto de trabajo no genera una diferencia significativa en el grado de calidad de la administración del recurso humano. Los empleados que trabajaban como directivos, jefes, coordinadores, docentes y operativos tuvieron una percepción similar: *buena*.

### **Calidad de la administración del recurso humano y tiempo de servicio**

Al analizar la hipótesis con la prueba estadística, se observó que no existió una relación significativa entre el grado de calidad de la administración del recurso humano y el tiempo de servicio a la institución, no importa qué tanto tiempo tenga el empleado dentro de la institución, su percepción se mantiene similar: *buena*.

## **Discusión**

El tema relacionado con la calidad del recurso humano es de suma importancia dado que ello incide en el éxito de las organizaciones; las personas encargadas del recurso humano tienen un papel importante en el mejoramiento continuo de las personas, dotándoles de conocimientos, habilidades, destrezas. Es por esto que la presente investigación se propuso conocer el grado de calidad de la administración del recurso humano en la Asociación del Mayab.

Cabe mencionar que hoy día, las empresas necesitan invertir en el capital humano para aprovechar todas sus capacidades y mantener una posición competitiva, pero ello está condicionado en la buena ejecución entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia de la organización (Morales Cataya, 2004).

Los resultados del estudio presentan que existe buena calidad en la administración del recurso humano, se pueden obtener buenos trabajadores potenciales para el buen desempeño de sus actividades, lo cual concuerda con lo mencionado por Hernández y Martí (2004) quien afirma que el capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención del valor agregado. Este valor se potencia a través de los conocimientos o habilidades obtenidos, en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

La investigación apoya la idea de Hernández Martín (2005), quien comenta que el responsable del área de recursos humanos debe de transformar su cuadro de funcionamiento, centrándose en aquellas actividades que aseguren el crecimiento personal de los miembros de la empresa, este desarrollo constituye el motor del proceso del aprendizaje.

Asimismo, mediante el estudio se pudo observar lo expuesto por Alles (2006) cuando escribe que la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar su sistema salarial, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir empleados.

Basándose en la idea expuesta por Franklin y Krieger (2011) los cuales afirman que parte del proceso de la gestión de recursos humanos es uno de los valores en que se debe apoyar al trabajador, es con respecto al sueldo percibido por la jornada laboral,



un beneficio que no se debe de negar al trabajador, esto sin duda pudo observarse en el objeto de estudio y pudo reflejarse como uno de las variables deficientes en la Asociación del Mayab. Es importante que el sistema de salarios de la empresa refleje una proporción lógica y escalonada que corresponda con la pirámide de puestos de trabajo que existan en la empresa Peris Bonet, Peris Ortiz y Rueda Armengot (2003). Además García Sánchez (2007) enfatiza que la compensación se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo además menciona que el salario representa el elemento más importante ya que es el equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.

González y Olivares (2005) mencionan que las pruebas psicométricas incluyen una serie de pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad previamente seleccionadas según el puesto. Mediante esta prueba se obtiene información de las tendencias de comportamiento, cualidades y características de un individuo, necesarios para identificar al candidato que cubre las necesidades del requerimiento. Los resultados muestran una relación significativa que está de acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados, en contraste con la relación encontrada en este estudio fue poco favorable por parte de la Asociación del Mayab.

Rodríguez Valencia (2003) puntualiza que la contratación es la parte final del proceso de selección, en el cual se establecen las condiciones finales de trabajo, la aclaración de cualquier duda que pudiera haber y se define en la firma de un contrato, en el que se estipulan todos los compromisos por ambas partes. La Asociación del Mayab le ha dado poca importancia a este punto de la contratación resultado de ello

se vislumbra en las encuestas aplicadas en sus trabajadores. Debieran de reflexionar sobre lo que opinan diversos autores ejemplo de ello Bernardoni (2003) afirma que la importancia de la contratación del personal es considerada como la manifestación más exitosa de la negociación entre los sujetos del mundo productivo, patrones y trabajadores.

Una vez que se ha contratado al personal, el siguiente paso del proceso de recurso humano es el de brindar una correcta inducción al personal, como menciona Orozco Delgado (2001); puntualiza que la inducción es un periodo en el que el nuevo personal conocerá a la empresa a la que ingresa. Considerando las políticas, la cultura y estructura organizacional, costumbres, estilos de liderazgo. Se le ofrece al personal de nuevo ingreso la información necesaria para que pueda ejercer sin demoras el trabajo respectivo, con confianza y seguridad incorporarse a su puesto de trabajo y contribuir eficazmente en el logro de los objetivos y metas. En base a la cita del autor mencionamos que la Asociación del Mayab de acuerdo a los resultados obtenidos no proporciona toda la información correcta y necesaria para el buen desempeño de su personal.

Como parte del proceso del recurso humano se destaca que la capacitación es una de las herramientas necesarias dentro de una organización. Al respecto Maristany (2000) opina que la capacitación es la base para que el desarrollo de la empresa tenga continuidad y eficiencia. El entrenamiento debe ser constante, cuando esta parte se descuida no existe mejoramiento en el personal, por ende el rendimiento de la empresa decaerá además Dessler (2001) afirma que la capacitación se refiere a los

métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de maquinaria a operar su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y evaluar a los empleados. Los resultados obtenidos en la presente investigación nos dan a conocer que la Asociación del Mayab no está llevando en su totalidad o no este cumplimiento cabalmente lo que los autores opinan al respecto de la capacitación.

### **Recomendaciones**

Al llevar a cabo el estudio sobre el grado de calidad de la administración del recurso humano en la Asociación del Mayab y de igual manera basados en bibliografía especializada en estas áreas, es conveniente mencionar las siguientes recomendaciones:

A los administradores de la Asociación del Mayab

1. Concientizar a los administradores de la Asociación del Mayab en gestionar un departamento de recursos humanos en aquellas instituciones donde no cuentan con él, permitiendo la eficiencia y eficacia en el proceso del recurso humano.
2. Mejorar el proceso de contratación que utilizan los administradores del Mayab, haciendo uso de las técnicas apropiadas para retener al candidato idóneo.
4. Brindar toda la información necesaria al personal del Mayab para el crecimiento oportuno de la misma, es decir, una correcta inducción al personal.
5. Con respecto a la administración de salarios es necesario concientizar a los administradores si están cumpliendo con los parámetros, reglamentaciones salariales.

6. Mejorar los procesos de administración de la salud que se están utilizando en la Asociación del Mayab, para mayor beneficio del personal.

#### Para futuras investigaciones

El estudio del grado de calidad de la administración del recurso humano es de mucho interés y gran importancia, ya que del es posible encontrar un amplio campo de estudio. Por esa razón se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Replicar el estudio y aplicarlo en diferentes dependencias que cuenten con un departamento de recursos humanos, ya que esta investigación solo se aplicó a una sección de la Iglesia Adventista.

2. Debiera de aplicarse este instrumento a una población mayor con la finalidad de cumplir la exigencia requerida del constructo.

3. Hacer un instrumento con la menor cantidad de indicadores para una evaluación general de la calidad del recurso humano.

**APÉNDICE A**

**INSTRUMENTO**

**ASOCIACIÓN DEL MAYAB, A.R.**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

El presente cuestionario se integra por declaraciones que se relacionan con la administración de los recursos humanos en Asociación del Mayab. Pretende conocer con mayor profundidad el funcionamiento del departamento de recursos humanos. Agradecemos sea contestada de manera honesta y sincera de acuerdo a lo que realmente piensa en cada declaración citada.

DATOS GENERALES
<b>Género:</b> Masculino ( ) Femenino ( ) <b>Edad:</b> _____ años.
<b>Estado civil:</b> Soltero(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a) ( )
<b>Nivel de escolaridad:</b> Ninguno ( ) Nivel básico ( ) Preparatoria ( ) Licenciatura ( ) Posgrado ( )
<b>Puesto de trabajo:</b> Directivo ( ) Coordinación ( ) Jefatura ( ) Docencia ( ) Operativo ( )
<b>Tiempo de servicio a la institución:</b> _____ años

INSTRUCCIONES: después de analizar cada declaración marque con una X el espacio que indique su evaluación, utilizando la escala siguiente.

1 Pé- simo(a)	2 Muy malo(a)	3 Malo(a)	4 Regu- lar	5 Bueno(a)	6 Muy bueno(a)	7 Excelente
------------------	------------------	--------------	----------------	---------------	-------------------	-------------

¿Cómo consideras la administración del recurso humano en la Asociación del Mayab con relación a.....?	1	2	3	4	5	6	7
La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.							
La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.							
La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.							
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.							
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Asociación del Mayab.							
Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.							
Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes.							
La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.							
El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal.							
El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.							
Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto.							
La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.							
La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.							

La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.									
La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.									
La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.									
La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación del Mayab									
La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación.									
La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.									
La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.									
La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.									
La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.									
La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.									
La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.									
La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.									
La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.									
La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto.									
La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.									
Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.									
La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.									
La planeación de puestos vacantes en la Asociación.									
La planeación del desarrollo profesional del personal.									
El proceso de promoción a ascensos institucionales.									
La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.									
La equidad del sistema salarial respecto al género.									
La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.									
La actualización salarial para compensar la inflación económica.									
La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.									
La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.									
La competitividad de los salarios con otras instituciones educativas.									
El plan de atención médica.									
El plan de jubilación denominacional.									
El plan de jubilación con el IMSS.									
El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.									
La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.									
La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.									
La instrucción al personal sobre primeros auxilios.									
La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.									

La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.								
La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.								
La exigencia de higiene en la Asociación del Mayab.								
La exigencia de seguridad en la Asociación del Mayab.								
La detección de problemas laborales.								
La atención a los problemas laborales.								
La solución a los problemas laborales.								
El proceso básico de capacitación del personal.								
La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.								
El sistema de comunicación entre empleados y administración.								
La calidad de la base de datos sobre el personal.								
El proceso de liquidación o indemnización de empleados.								
El proceso de jubilación denominacional de empleados.								
La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.								
Los registros de la actividad laboral de cada empleado.								
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!								



## **APÉNDICE B**

### **CLARIDAD Y PERTINENCIA DEL GRADO DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

## Evaluación de claridad y pertinencia del instrumento de percepción del grado de calidad de la administración del recurso humano

Calidad de la administración del recurso humano

Para fines de titulación de la Maestría en Recursos Humanos, estoy realizando una investigación como requisito de titulación, y he llegado al momento en el cual debo elaborar el instrumento con el cual se obtendrán los datos. Dicho instrumento, tiene el propósito de medir el nivel de calidad de la administración del recurso humano. Dentro del proceso de elaboración es indispensable la validación del instrumento y para ello, se requiere del apoyo de expertos que puedan juzgar cada una de las declaraciones incluidas en el instrumento. Es por esto que solicito de la manera más atenta su apoyo en la revisión de las siguientes declaraciones. Favor de leer cada una de las declaraciones y calificar, marcando con una “x”, de acuerdo a las escalas que se presentan a continuación.

Escala de medición del nivel de Claridad			Escala de medición del nivel de Pertinencia		
<b>Claridad</b> <i>“Inteligible, fácil de comprender. Redacción y expresión correcta de la idea”*</i>	1=	Pésimo	<b>Pertinencia</b> <i>“Oportuno, adecuado, con relación a la definición, relevancia”*</i>	1=	Pésimo
	2=	Malo		2=	Malo
	3=	Regular		3=	Regular
	4=	Bueno		4=	Bueno
	5=	Excelente		5=	Excelente

<b>VARIABLE: CALIDAD DE ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO</b> Se refiere al <u>conocimiento</u> práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un <u>individuo</u> que lo hacen potencialmente, eficiente y efectivo. Estas capacidades realizadas se adquieren con el <u>entrenamiento</u> , la <u>educación</u> y la experiencia																
Administración de los Recursos Humanos																
CLARIDAD					DECLARACIONES					PERTINENCIA						
<b>Gestión Administrativas</b>																
<i>Alimentación</i>																
<i>Planificación de recursos humanos</i>																
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	37. La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	38. La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	38. La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	39. La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	39. La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1	2	3	4	5	40. La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	41. La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Universidad.	1	2	3	4	5				
<b>CLARIDAD</b>					<b>DECLARACIONES</b>					<b>PERTINENCIA</b>				
<i>Reclutamiento del personal</i>														
1	2	3	4	5	42. Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	43. Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes	1	2	3	4	5				
<i>Selección del personal</i>														
1	2	3	4	5	44. La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	45. El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	46. El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	47. Las pruebas de conocimiento aplicados a candidatos a un puesto.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	48. La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	49. La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.	1	2	3	4	5				
<i>Contratación</i>														
1	2	3	4	5	50. La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	51. La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	52. La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	1	2	3	4	5				
<i>Integración / Inducción</i>														
1	2	3	4	5	53. La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico institucional.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	54. La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión institucional.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	55. La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	56. La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	57. La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	1	2	3	4	5				

1	2	3	4	5	58. La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>										
<b>DECLARACIONES</b>										
<b>PERTINENCIA</b>										
<b>Aplicación</b>										
<i>Descripción y análisis de puestos.</i>										
1	2	3	4	5	59. La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	60. La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	61. La claridad de los estándares de desempeño esperado para cada puesto.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	62. La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	63. La claridad de las líneas de mando contenida en la descripción de puesto.	1	2	3	4	5
<i>Evaluación del desempeño humano</i>										
1	2	3	4	5	64. La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	65. Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	66. La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.	1	2	3	4	5
<i>Plan de carrera</i>										
1	2	3	4	5	67. La planeación de puestos vacantes en la institución.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	68. La planeación del desarrollo profesional del personal.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	69. El proceso de promoción a ascensos institucionales.	1	2	3	4	5
<b>Mantenimiento</b>										
<i>Compensación</i>										
1	2	3	4	5	70. La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	71. La equidad del sistema salarial respecto al género.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	72. La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	73. La actualización salarial para compensar la inflación económica.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	74. La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	75. La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	76. La competitividad de los salarios con otras instituciones educativas.	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>										
<b>DECLARACIONES</b>										
<b>PERTINENCIA</b>										
<i>Beneficios sociales</i>										
1	2	3	4	5	77. El plan de atención médica.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	78. El plan de jubilación denominacional.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	79. El plan de jubilación con el IMSS.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	80. El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.	1	2	3	4	5
<i>Higiene y seguridad</i>										
1	2	3	4	5	81. La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	82. La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	83. La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	84. La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	85. La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	86. La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	87. La exigencia de higiene en el campus universitario.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	88. La exigencia de seguridad en el campus universitario.	1	2	3	4	5
<i>Relaciones laborales</i>										
1	2	3	4	5	89. La detección de problemas laborales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	90. La atención a los problemas laborales.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	91. La solución a los problemas laborales.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo</b>										
<i>Capacitación y desarrollo del personal</i>										
1	2	3	4	5	92. El proceso básico de capacitación del personal.	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	93. La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.	1	2	3	4	5
<b>Control</b>										
<i>Base de datos y sistemas de información</i>										
1	2	3	4	5	94. El sistema de comunicación entre empleados y administración.	1	2	3	4	5
					95. La calidad de la base de datos sobre el personal.					
					96. El proceso de liquidación o indemnización de empleados.					
1	2	3	4	5	97. El proceso de jubilación denominacional de empleados.	1	2	3	4	5

<i>Auditoria de recursos humanos</i>										
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	98. La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	99. Los registros de la actividad laboral de cada empleado.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Observaciones generales con relación a alguno de los ítemes:

CLARIDAD	PERTINENCIA

Agradezco de antemano su colaboración.  
C.P. Damián López González.

## **APÉNDICE C**

### **ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

## ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Percepción de la calidad de la administración del recurso humano

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	100	100.0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
Total	100	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.983	63

Estadísticos total-elemento



	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la es- cala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La planeación del personal re- querido en cada departamento para el corto plazo.	309.4700	2957.161	.740	.982
La planeación del personal re- querido en cada departamento para el mediano plazo.	309.4300	2967.419	.663	.983
La planeación del personal re- querido en cada departamento para el largo plazo.	309.3200	2965.068	.614	.983
La planeación del personal re- querido acorde con las exigen- cias del perfil de cada puesto.	309.1700	2968.385	.665	.983
La planeación del personal re- querido acorde con las exigen- cias de la filosofía de la Asocia- ción.	308.7100	2970.309	.582	.983
Los métodos de divulgación in- terna de nuevos puestos vacan- tes.	310.0800	2930.155	.686	.983
Los métodos de divulgación ex- terna de nuevos puestos vacan- tes.	310.1200	2941.420	.642	.983
La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.	309.3600	2963.546	.638	.983
El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal.	310.6800	2950.361	.498	.983

El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.	310.6100	2949.452	.497	.983
Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto.	310.1200	2924.410	.665	.983
La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.	309.5200	2920.575	.738	.982
La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.	309.1000	2949.323	.692	.983
La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.	309.3000	2937.747	.780	.982
La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	309.3300	2943.294	.757	.982
La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	309.3100	2941.489	.741	.982
La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación.	309.2100	2941.198	.695	.983
La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación.	309.1300	2939.044	.727	.982
La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	309.3300	2944.627	.693	.983
La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	309.1600	2946.398	.696	.983

La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	309.3400	2945.944	.715	.982
La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.	309.4700	2940.373	.738	.982
La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.	309.8700	2927.205	.763	.982
La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	309.3900	2918.745	.849	.982
La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.	309.4700	2932.272	.824	.982
La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.	309.4200	2934.812	.799	.982
La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto.	309.2900	2942.430	.742	.982
La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.	309.8000	2942.889	.694	.983
Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	309.7300	2945.411	.715	.982
La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.	309.9800	2952.404	.704	.983
La planeación de puestos vacantes de la Asociación.	309.7500	2935.886	.765	.982
La planeación del desarrollo profesional del personal.	309.5500	2948.311	.720	.982

El proceso de promoción a ascensos de la Asociación.	309.9300	2928.934	.658	.983
La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	309.8700	2952.983	.632	.983
La equidad del sistema salarial respecto al género.	309.2700	2974.280	.603	.983
La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	309.3600	2966.859	.627	.983
La actualización salarial para compensar la inflación económica.	309.9300	2939.844	.677	.983
La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.	309.7200	2926.062	.783	.982
La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	309.6500	2931.947	.768	.982
La competitividad de los salarios con otras empresas.	310.0800	2936.458	.672	.983
El plan de atención médica.	309.5900	2963.800	.518	.983
El plan de jubilación denominacional.	309.5900	2946.164	.684	.983
El plan de jubilación con el IMSS.	309.7600	2955.558	.538	.983
El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.	309.9400	2954.845	.516	.983
La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.	310.5700	2918.106	.704	.983
La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.	310.1400	2918.808	.773	.982

La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	310.4600	2909.483	.733	.982
La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	309.8300	2932.547	.682	.983
La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	309.1500	2961.260	.644	.983
La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	309.3800	2945.814	.672	.983
La exigencia de higiene en la Asociación.	309.0900	2974.972	.540	.983
La exigencia de seguridad en la Asociación.	309.2400	2960.144	.584	.983
La detección de problemas laborales.	309.6000	2934.465	.794	.982
La atención a los problemas laborales.	309.5100	2929.990	.799	.982
La solución a los problemas laborales.	309.4700	2938.312	.759	.982
El proceso básico de capacitación del personal.	309.6800	2921.775	.770	.982
La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.	309.6300	2923.306	.778	.982
El sistema de comunicación entre empleados y administración.	309.3300	2934.971	.762	.982
La calidad de la base de datos sobre el personal.	309.5100	2942.535	.724	.982
El proceso de liquidación o indemnización de empleados.	309.5400	2946.857	.677	.983
El proceso de jubilación denominacional de empleados.	309.5000	2956.232	.616	.983

La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.	309.4200	2950.327	.733	.982
Los registros de la actividad laboral de cada empleado.	309.3200	2951.614	.639	.983

## **APÉNDICE D**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Género	Agrupación de individuos que tienen uno o varias características en común.	La variable género se midió de la siguiente manera:  Género <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Masculino 2 = Femenino
Edad	Tiempo que ha vivido una persona desde que nació.	Edad ____ Años	La edad estuvo definida por el valor numérico entero para los años, éstos proporcionados por el encuestado.
Máximo nivel de escolaridad alcanzado	Curso académico formal máximo alcanzado a la fecha de la aplicación.	Máximo nivel de escolaridad alcanzado:  Ninguna Nivel Básico Preparatoria Licenciatura Posgrado	Esta variable se codificó de la siguiente manera:  1 = Ninguna 2 = Nivel básico 3 = Preparatoria 4 = Licenciatura 5 = Posgrado
Puesto de Trabajo	Clasificación según las características del Trabajo de cada empleado.	Tipo de empleado  Directivo Coordinación Jefatura Docencia Operativo	El tipo de empleado se codificó de la siguiente forma: 1 = Directivo 2 = Coordinación 3 = Jefatura 4 = Docencia 5 = Operativo
Tiempo de servicio a la institución	Tiempo transcurrido desde el día en que se obtuvo el empleo en la institución.	Tiempo de servicio a la institución: Años____ Meses____	El tiempo estuvo definido por un valor numérico entero para los años; los meses fueron convertidos en fracciones de años.
Estado Civil	Situación de las personas físicas determinada por sus relaciones de familia, matrimonio o parentesco	Situación civil  Casado Soltero Divorciado	Esta situación se encuentra clasificado:  1 = Casado 2 = Soltero 3 = Divorciado



### Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Calidad de la administración del recurso humano	Estado global en el cual se ubica un empleado basado en una escala valorativa, la cual se encarga de medir el nivel de conocimiento, habilidad, que permite el desarrollo de las actividades laborales diarias. Dicho estado se obtiene mediante un proceso formativo, formal o informal, de manera sistemática y organizada que permite el desarrollo del intelecto y de habilidades técnicas y operativas en áreas específicas.	<p>La escala de medición de la variable fue:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo                  2 = En desacuerdo                  3 = Indeciso                  4 = De acuerdo                  5 = Totalmente de acuerdo</p> <p>Los ítems de medición para la variable autopercepción del nivel de capacitación fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.</li> <li>2. La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.</li> <li>3. La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.</li> <li>4. La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.</li> <li>5. La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Universidad.</li> <li>6. Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.</li> </ol>	<p>Para conocer el nivel de calidad de la administración del recurso humano, se determinó por la sumatoria de los puntos acumulados en las respuestas de los setenta y un ítems, de la cual se obtuvo la media aritmética. La media aritmética de la escala instrumental se convirtió a la siguiente escala:</p> <p>1 = Totalmente en desacuerdo = Pésimo                  2 = En desacuerdo = Malo                  3 = Indeciso = Regular                  4 = De acuerdo = Bueno                  5 = Totalmente de acuerdo = Excelente</p>

### Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes.</li> <li>8. La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.</li> <li>9. El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal</li> </ol>	

- 
10. El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.
  11. Las pruebas de conocimiento aplicados a candidatos a un puesto.
  12. La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.
  13. La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.
  14. La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.

**Operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		15. La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	
		16. La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	
		17. La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico institucional.	
		18. La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión institucional.	
		19. La explicación a nuevos empleados de la descripción de puesto a desempeñar.	
		20. La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	
		21. La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	
		22. La explicación a nuevos empleados de los	

---

- 
- procedimientos operativos.
23. La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.
  24. La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.
  25. La claridad de los estándares de desempeño esperado para cada puesto.
  26. La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.
  27. La claridad de las líneas de mando contenida en la descripción de puesto.
  28. La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.
  29. Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.
  30. La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.
  31. La planeación de puestos vacantes en la institución.
- 

#### **Operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		32. La planeación del desarrollo profesional del personal.	
		33. El proceso de promoción a ascensos institucional.	
		34. La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	
		35. La equidad del sistema salarial respecto al género.	

---

- 
36. La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.
  37. La actualización salarial para compensar la inflación económica.
  38. La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.
  39. La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.
  40. La competitividad de los salarios con otras instituciones educativas.
  41. El plan de atención médica.
  42. El plan de jubilación denominacional.
  43. El plan de jubilación con el IMSS.
  44. El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.
  45. La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.
  46. La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.
- 

#### **Operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
		47. La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	
		48. La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	
		49. La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	
		50. La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	
		51. La exigencia de higiene en el campus universitario.	
		52. La exigencia de seguridad en el campus universitario.	
		53. La detección de problemas laborales.	

---

- 
54. La atención a los problemas laborales.
  55. La solución a los problemas laborales.
  56. El proceso básico de capacitación del personal.
  57. La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.
  58. El sistema de comunicación entre empleados y administración.
  59. La calidad de la base de datos sobre el personal.
  60. El proceso de liquidación o indemnización de empleados.
  61. El proceso de jubilación denominacional de empleados.
  62. La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.
  63. Los registros de la actividad laboral de cada empleado.
-

## **APÉNDICE E**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

### Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
<p><i>Hipótesis nula 1</i> No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab, Mérida, Yucatán según su género.</p>	<i>Independiente</i>	Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística t para muestras independientes. el criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Género		
	<i>Dependiente</i>	Métrica	
	Calidad de la administración de los recursos humanos		
<p><i>Hipótesis nula 2</i> No existe relación significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab, Mérida, Yucatán y la edad.</p>	<i>Dependiente</i>	Métrica	Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Calidad de la administración de los recursos humanos	Métrica	
	<i>Independiente</i>		
	Edad		
<p><i>Hipótesis nula 3</i> No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos de la Asociación del Mayab según su máximo nivel de escolaridad alcanzado.</p>	<i>Independiente</i>	Ordinal	Para la prueba de la hipótesis se usó el procedimiento de análisis de varianza de un factor. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Máximo nivel de escolaridad alcanzada		
	<i>Dependiente</i>	Métrica	
	Calidad de la administración de los recursos humanos		
<p><i>Hipótesis nula 4</i> No existe diferencia significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab según el estado Civil del empleado.</p>	<i>Independiente</i>	Nominal	Para la prueba de la hipótesis se usó la prueba estadística T para muestras independientes. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación $p \leq .05$ .
	Estado Civil		
	<i>Dependiente</i>	Métrica	
	Calidad de administración de los recursos humanos		

### Operacionalización de las hipótesis

Hipótesis	Variables	Nivel de medición	Prueba estadística
<p><i>Hipótesis nula 5</i></p> <p>No existe relación significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab según el puesto de Trabajo del empleado.</p>	<p><i>Dependiente</i></p> <p>Calidad de la administración de los recursos humanos</p>	Métrica	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación <math>p \leq .05</math>.</p>
	<p><i>Independiente</i></p> <p>Puesto de Trabajo</p>	Nominal	
<p><i>Hipótesis nula 6</i></p> <p>No existe relación significativa en el grado de calidad de la administración de los recursos humanos en la Asociación del Mayab y la antigüedad en el puesto.</p>	<p><i>Dependiente</i></p> <p>Calidad de la administración de los recursos humanos</p>	Métrica	<p>Para la prueba de la hipótesis se usó la técnica de análisis correlacional lineal. El criterio de rechazo de la hipótesis nula fue para niveles de significación <math>p \leq .05</math>.</p>
	<p><i>Independiente</i></p> <p>Antigüedad en el puesto</p>	Nominal	



**APÉNDICE F**

**CARTA DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN  
PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

**Carta con la cual se solicita autorización  
para realizar la investigación**

Mérida, Yucatán

6 de mayo de 2015

Para: C. P. Luis Raymundo Jiménez Tadeo

De: C. P. Damián López González

Asunto: Solicitud para realizar investigación

Estimado C. P. Raymundo Jiménez

Deseo que las bendiciones de Dios sean sobre usted y las responsabilidades que desempeña.

El motivo de la presente al dirigirme a usted como Tesorero de la Asociación del Mayab, es solicitar su permiso y colaboración para la implementación de un estudio de investigación en la institución que usted dirige.

Como estudiante en proceso de titulación de la Maestría en Recursos Humanos, me encuentro realizando una investigación que está ubicada dentro del área de evaluación del de la calidad de la administración del recurso humano de los empleados en una empresa; el estudio pretende analizar el grado de calidad de la administración del recurso humano.

El tema fue elegido por el impacto que tiene la administración del recurso humano de los trabajadores y cómo este trasciende en el desarrollo y alcance de la asociación. Dentro de los beneficios para la institución se encuentra el proporcionar resultados que servirán como plataforma para la planeación de estrategias de desarrollo del personal.

La población necesaria para la realización del estudio, son los empleados de la Asociación del Mayab, incluyendo a los pastores, contadores, maestros, departamentales, personal de oficina, incluyendo todos los puestos. Dicha población excluye a la dirección administrativa y a aquellos estudiantes que por razones académicas se encuentren laborando en la institución (prácticas, rotaciones, servicio social o beca - trabajo).

Finalmente, le rogaría que una vez recabadas las autorizaciones pertinentes, me indique las medidas a seguir para realizar el estudio si así se votó.

Agradezco de antemano sus finas atenciones y quedo a sus órdenes por cualquier duda o comentario.

Sinceramente,

C.P. Damián López González

## **APÉNDICE G**

### **CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**



25 mayo de 2015

C.P. Damián López González

Presente:

Apreciable CP. López:

Reciba un cordial saludo, deseando Dios le bendiga en gran manera.

En respuesta a su solicitud presentada, le informo que estoy autorizando que a partir de esta fecha realice en nuestra Asociación del Mayab su proyecto de aplicación de investigación del grado de calidad de la administración del recurso humano.

Deseando que todo se realice en feliz término, quedo de usted

Atentamente

CP. Luis Raymundo Jiménez Tadeo

Secretario-tesorero.

.F.C. IAS-930629-S63 Calle 23-A # 300 x 30 y 36 Col. Miguel Alemán Mérida, Yuc. C.P. 97148  
326-58-24 Fax. 926-58-14

Tel. 927-04-87,

## **APÉNDICE H**

### **RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

## RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

### GÉNERO

Estadísticos de grupos

	Género	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Recursos humanos	Masculino	53	5.1908	.91402	.12555
	Femenino	47	4.7710	.77960	.11372

### ESTADO CIVIL

Descriptivos

Recursos humanos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Soltero(a)	20	4.9675	.92502	.20684	4.5345	5.4004
Casado(a)	76	5.0180	.86438	.09915	4.8204	5.2155
Divorciado(a)	4	4.6587	.99807	.49903	3.0706	6.2469
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

## Descriptivos

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Soltero(a)	3.11	6.86
Casado(a)	2.00	6.84
Divorciado(a)	3.44	5.49
Total	2.00	6.86

## EDAD

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Edad	35.2000	7.96837	100
Recursos humanos	4.9935	.87496	100

## NIVEL MÁXIMO DE ESCOLARIDAD

### Descriptivos

Recursos humanos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Nivel básico	2	4.5476	.43773	.30952	.6147	8.4805
Preparatoria	6	4.8413	.65438	.26715	4.1545	5.5280
Licenciatura	77	4.9400	.91432	.10420	4.7325	5.1475
Posgrado	15	5.3884	.69831	.18030	5.0017	5.7751
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

### Descriptivos

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Nivel básico	4.24	4.86
Preparatoria	4.14	5.94
Licenciatura	2.00	6.86
Posgrado	3.78	6.67
Total	2.00	6.86



## PUESTO DE TRABAJO

### Descriptivos

Recursos humanos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Directivo	10	4.9810	.80898	.25582	4.4022	5.5597
Coordinación	7	4.9388	.78222	.29565	4.2153	5.6622
Jefatura	3	5.3333	.48898	.28231	4.1186	6.5480
Docencia	45	4.8621	.78000	.11628	4.6277	5.0964
Operativo	35	5.1478	1.04320	.17633	4.7895	5.5062
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

### Descriptivos

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Directivo	3.11	6.05
Coordinación	4.10	6.14
Jefatura	4.89	5.86
Docencia	3.30	6.25
Operativo	2.00	6.86
Total	2.00	6.86

## TIEMPO DE SERVICIO A LA INSTITUCIÓN

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Recursos humanos	4.9935	.87496	100
Tiempo de servicio	5.74	5.739	100

## **APÉNDICE I**

### **RESULTADOS DE LAS HIPÓTESIS**

## REUSLTADOS DE LAS HIPÓTESIS

### Hipótesis 1

Calidad de la administración del recurso humano y

Genero

#### PRUEBA T

Estadísticos de grupos

	Género	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Recursos humanos	Masculino	53	5.1908	.91402	.12555
	Femenino	47	4.7710	.77960	.11372

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias	
		F	Sig.	t	gl
Recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	.189	.664	2.454	98
	No se han asumido varianzas iguales			2.478	97.862

Prueba de muestras independientes

		Prueba T para la igualdad de medias		
		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia
Recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	.016	.41975	.17102
	No se han asumido varianzas iguales	.015	.41975	.16939

### Prueba de muestras independientes

		Prueba T para la igualdad de medias	
		95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		Inferior	Superior
Recursos humanos	Se han asumido varianzas iguales	.08036	.75914
	No se han asumido varianzas iguales	.08359	.75592

## Hipótesis 2

Calidad de la administración del recurso humano y

Estado civil

### ANOVA de un factor

Descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Soltero(a)	20	4.9675	.92502	.20684	4.5345	5.4004
Casado(a)	76	5.0180	.86438	.09915	4.8204	5.2155
Divorciado(a)	4	4.6587	.99807	.49903	3.0706	6.2469
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

Descriptivos

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Soltero(a)	3.11	6.86
Casado(a)	2.00	6.84
Divorciado(a)	3.44	5.49
Total	2.00	6.86

### Prueba de homogeneidad de varianzas

Recursos humanos

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
.152	2	97	.859

### ANOVA de un factor

Recursos humanos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.507	2	.254	.327	.722
Intra-grupos	75.283	97	.776		
Total	75.790	99			

### Hipótesis 3

Calidad de la administración del recurso humano y

Edad

### CORRELACIONES

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Edad	35.2000	7.96837	100
Recursos humanos	4.9935	.87496	100

#### Correlaciones

	Edad	Recursos humanos
Edad	Correlación de Pearson	.048
	Sig. (bilateral)	.639
	N	100
Recursos humanos	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	.639
	N	100



## Hipótesis 4

Calidad de la administración del recurso humano y

Nivel académico

### ANOVA DE UN FACTOR

#### Descriptivos

Recursos humanos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Nivel básico	2	4.5476	.43773	.30952	.6147	8.4805
Preparatoria	6	4.8413	.65438	.26715	4.1545	5.5280
Licenciatura	77	4.9400	.91432	.10420	4.7325	5.1475
Posgrado	15	5.3884	.69831	.18030	5.0017	5.7751
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

#### Descriptivos

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Nivel básico	4.24	4.86
Preparatoria	4.14	5.94
Licenciatura	2.00	6.86
Posgrado	3.78	6.67
Total	2.00	6.86

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Recursos humanos

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.341	3	96	.266

**ANOVA de un factor**

Recursos humanos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3.096	3	1.032	1.363	.259
Intra-grupos	72.694	96	.757		
Total	75.790	99			

## Hipótesis 5

Calidad de la administración del recurso humano y

El puesto de trabajo

### ANOVA de un factor

#### Descriptivos

Recursos humanos

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Directivo	10	4.9810	.80898	.25582	4.4022	5.5597
Coordinación	7	4.9388	.78222	.29565	4.2153	5.6622
Jefatura	3	5.3333	.48898	.28231	4.1186	6.5480
Docencia	45	4.8621	.78000	.11628	4.6277	5.0964
Operativo	35	5.1478	1.04320	.17633	4.7895	5.5062
Total	100	4.9935	.87496	.08750	4.8199	5.1671

Recursos humanos

	Mínimo	Máximo
Directivo	3.11	6.05
Coordinación	4.10	6.14
Jefatura	4.89	5.86
Docencia	3.30	6.25
Operativo	2.00	6.86
Total	2.00	6.86

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

Recursos humanos

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.303	4	95	.274

**ANOVA de un factor**

Recursos humanos

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.980	4	.495	.637	.637
Intra-grupos	73.810	95	.777		
Total	75.790	99			

## Hipótesis 6

Calidad de la administración del recurso humano y

El tiempo de servicio a la institución

### Correlaciones

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Recursos humanos	4.9935	.87496	100
Tiempo de servicio	5.74	5.739	100

#### Correlaciones

	Recursos humanos	Tiempo de servicio
Correlación de Pearson	1	-.053
Recursos humanos Sig. (bilateral)		.597
N	100	100
Correlación de Pearson	-.053	1
Tiempo de servicio Sig. (bilateral)	.597	
N	100	100

## **APÉNDICE J**

### **RESULTADO DE LA PREGUNTA PRINCIPAL**

## Resultado de la pregunta principal

### Estadísticos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Recursos humanos	100	2.00	6.86	4.9935	.87496
N válido (según lista)	100				

### Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desv. típ.
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Asociación.	100	5.8800	1.05677
La exigencia de higiene en la Asociación.	100	5.5000	1.05887
La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.	100	5.4900	1.16771
La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación.	100	5.4600	1.24251
La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	100	5.4400	1.08544
La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	100	5.4300	1.19979
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.	100	5.4200	.95537
La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación.	100	5.3800	1.26953

La exigencia de seguridad en la Asociación.	100	5.3500	1.20918
La equidad del sistema salarial respecto al género.	100	5.3200	.96274
La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto.	100	5.3000	1.17637
La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.	100	5.2900	1.17461
La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	100	5.2800	1.18986
Los registros de la actividad laboral de cada empleado.	100	5.2700	1.22972
La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.	100	5.2700	1.08110
El sistema de comunicación entre empleados y administración.	100	5.2600	1.23599
La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	100	5.2600	1.22779
La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	100	5.2600	1.14256
La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	100	5.2500	1.17529
La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	100	5.2300	1.03333
La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.	100	5.2300	1.06225
La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	100	5.2100	1.24961
La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	100	5.2000	1.28708



La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.	100	5.1700	1.09226
La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.	100	5.1700	1.18112
La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.	100	5.1600	.97151
La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.	100	5.1200	1.20839
La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.	100	5.1200	1.17448
La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.	100	5.1200	.99778
La solución a los problemas laborales.	100	5.1200	1.20000
El proceso de jubilación denominacional de empleados.	100	5.0900	1.20684
La calidad de la base de datos sobre el personal.	100	5.0800	1.20336
La atención a los problemas laborales.	100	5.0800	1.23648
La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.	100	5.0700	1.45126
El proceso de liquidación o indemnización de empleados.	100	5.0500	1.22578
La planeación del desarrollo profesional del personal.	100	5.0400	1.13636
El plan de atención médica.	100	5.0000	1.29490
El plan de jubilación denominacional.	100	5.0000	1.22268
La detección de problemas laborales.	100	4.9900	1.19337
La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.	100	4.9600	1.34780

La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	100	4.9400	1.26187
El proceso básico de capacitación del personal.	100	4.9100	1.37873
La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.	100	4.8700	1.30775
Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	100	4.8600	1.18082
La planeación de puestos vacantes de la Asociación.	100	4.8400	1.22037
El plan de jubilación con el IMSS.	100	4.8300	1.38575
La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.	100	4.7900	1.24961
La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	100	4.7600	1.40791
La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.	100	4.7200	1.32635
La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	100	4.7200	1.22334
La actualización salarial para compensar la inflación económica.	100	4.6600	1.31978
El proceso de promoción a ascensos de la Asociación.	100	4.6600	1.50568
El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.	100	4.6500	1.45210
La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.	100	4.6100	1.10914
La competitividad de los salarios con otras empresas.	100	4.5100	1.37433
Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.	100	4.5100	1.43192

Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto.	100	4.4700	1.55346
Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes.	100	4.4700	1.36667
La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.	100	4.4500	1.40974
La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	100	4.1300	1.59959
La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.	100	4.0200	1.55037
El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.	100	3.9800	1.60164
El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal.	100	3.9100	1.58334
N válido (según lista)	100		

## **APÉNDICE K**

### **VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

## VALIDEZ DEL CONSTRUCTO

a. Determinante = 1.000E-013

### KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.883
Chi-cuadrado aproximado	7341.416
Prueba de esfericidad de Bartlett	1953
Sig.	.000

a. Medida de adecuación muestral

### Comunalidades

	Inicial	Extracción
La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.	1.000	.794
La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.	1.000	.853
La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.	1.000	.803
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.	1.000	.736
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Asociación.	1.000	.758
Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.	1.000	.824
Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes.	1.000	.829
La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.	1.000	.731

El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal.	1.000	.807
El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.	1.000	.828
Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto.	1.000	.746
La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.	1.000	.776
La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.	1.000	.773
La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.	1.000	.880
La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	1.000	.849
La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	1.000	.828
La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación.	1.000	.826
La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación.	1.000	.875
La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	1.000	.849
La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	1.000	.843
La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	1.000	.813
La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.	1.000	.815
La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.	1.000	.700
La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	1.000	.860

La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.	1.000	.843
La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.	1.000	.799
La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto.	1.000	.769
La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.	1.000	.768
Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	1.000	.742
La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.	1.000	.813
La planeación de puestos vacantes de la Asociación.	1.000	.752
La planeación del desarrollo profesional del personal.	1.000	.685
El proceso de promoción a ascensos de la Asociación.	1.000	.646
La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	1.000	.730
La equidad del sistema salarial respecto al género.	1.000	.796
La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	1.000	.780
La actualización salarial para compensar la inflación económica.	1.000	.749
La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.	1.000	.840
La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	1.000	.764
La competitividad de los salarios con otras empresas.	1.000	.746
El plan de atención médica.	1.000	.800
El plan de jubilación denominacional.	1.000	.730

El plan de jubilación con el IMSS.	1.000	.720
El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.	1.000	.798
La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.	1.000	.732
La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.	1.000	.809
La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	1.000	.773
La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	1.000	.755
La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	1.000	.839
La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	1.000	.853
La exigencia de higiene en la Asociación.	1.000	.877
La exigencia de seguridad en la Asociación.	1.000	.860
La detección de problemas laborales.	1.000	.805
La atención a los problemas laborales.	1.000	.788
La solución a los problemas laborales.	1.000	.809
El proceso básico de capacitación del personal.	1.000	.801
La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.	1.000	.823
El sistema de comunicación entre empleados y administración.	1.000	.758
La calidad de la base de datos sobre el personal.	1.000	.790
El proceso de liquidación o indemnización de empleados.	1.000	.829
El proceso de jubilación denominacional de empleados.	1.000	.826
La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.	1.000	.768
Los registros de la actividad laboral de cada empleado.	1.000	.715



Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Varianza total explicada**

Compo- nente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cua- drado de la extracción			Suma de las saturaciones al cua- drado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumu- lado	Total	% de la varianza	% acumu- lado	Total	% de la varianza	% acumu- lado
1	31.48 3	49.974	49.974	31.483	49.974	49.974	11.440	18.158	18.158
2	4.235	6.722	56.695	4.235	6.722	56.695	8.753	13.893	32.051
3	3.133	4.973	61.668	3.133	4.973	61.668	7.268	11.536	43.587
4	2.550	4.047	65.715	2.550	4.047	65.715	4.580	7.269	50.856
5	1.844	2.928	68.643	1.844	2.928	68.643	4.426	7.025	57.881
6	1.573	2.496	71.139	1.573	2.496	71.139	3.851	6.112	63.993
7	1.483	2.355	73.494	1.483	2.355	73.494	3.201	5.081	69.075
8	1.292	2.050	75.544	1.292	2.050	75.544	2.544	4.038	73.113
9	1.230	1.952	77.496	1.230	1.952	77.496	2.121	3.367	76.480
10	1.051	1.668	79.164	1.051	1.668	79.164	1.691	2.684	79.164
11	.964	1.530	80.693						
12	.828	1.314	82.007						
13	.734	1.164	83.172						
14	.715	1.135	84.306						
15	.685	1.088	85.395						
16	.625	.992	86.387						
17	.590	.936	87.322						
18	.575	.913	88.236						

19	.513	.814	89.049						
20	.459	.729	89.778						
21	.450	.714	90.492						
22	.420	.667	91.159						
23	.369	.586	91.745						
24	.354	.563	92.307						
25	.328	.520	92.828						
26	.322	.512	93.340						
27	.299	.474	93.814						
28	.270	.428	94.242						
29	.255	.405	94.647						
30	.243	.386	95.032						
31	.236	.375	95.407						
32	.226	.359	95.766						
33	.207	.328	96.095						
34	.198	.314	96.408						
35	.187	.297	96.705						
36	.166	.263	96.969						
37	.158	.250	97.219						
38	.146	.231	97.450						
39	.142	.225	97.675						
40	.129	.204	97.879						
41	.128	.202	98.082						
42	.120	.191	98.273						
43	.119	.188	98.461						

44	.102	.161	98.623					
45	.098	.156	98.779					
46	.090	.143	98.922					
47	.083	.132	99.054					
48	.073	.116	99.170					
49	.070	.111	99.281					
50	.064	.102	99.383					
51	.056	.089	99.472					
52	.048	.077	99.549					
53	.044	.070	99.619					
54	.038	.061	99.680					
55	.036	.057	99.737					
56	.032	.051	99.788					
57	.031	.049	99.836					
58	.027	.043	99.879					
59	.024	.039	99.918					
60	.018	.028	99.946					
61	.014	.022	99.968					
62	.010	.016	99.985					
63	.010	.015	100.000					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La planeación del personal requerido en cada departamento para el corto plazo.	.242	.364	.290	.288	.073	.591	.205	.190	-.038	.052
La planeación del personal requerido en cada departamento para el mediano plazo.	.214	.218	.323	.168	.080	.758	.203	.038	.040	.038
La planeación del personal requerido en cada departamento para el largo plazo.	.276	.302	.138	.008	.010	.714	.192	.074	.123	.220
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias del perfil de cada puesto.	.399	.346	-.031	.339	.229	.433	.137	.200	-.197	.059
La planeación del personal requerido acorde con las exigencias de la filosofía de la Asociación.	.429	.249	-.126	.406	.196	.436	.077	.234	-.183	-.091
Los métodos de divulgación interna de nuevos puestos vacantes.	.339	.152	.196	.141	.214	.259	.695	.138	.108	-.026

Los métodos de divulgación externa de nuevos puestos vacantes.	.305	.159	.091	.089	.199	.302	.704	.094	.174	.167
La selección de candidatos a un empleo con base al perfil del puesto.	.363	.237	.061	.138	.266	.450	.402	.159	-.244	.021
El uso de test de personalidad en el proceso de selección de personal.	.178	.171	.124	-.029	.843	.056	.095	.017	.077	.038
El uso de pruebas de aptitud para pronosticar comportamientos de un candidato.	.171	.114	.118	.022	.857	.048	.084	.046	.139	.077
Las pruebas de conocimiento aplicadas a candidatos a un puesto.	.419	.149	.271	-.006	.597	.073	.279	-.012	.004	.188
La diversidad de entrevistas a candidatos a un empleo.	.562	.280	.240	-.013	.372	.048	.373	.193	-.032	-.081
La selección de candidatos a un empleo con base a la interiorización de la cosmovisión adventista.	.492	.237	.189	.214	.387	.362	.026	.185	-.223	-.165

La contratación de nuevo personal con los conocimientos exigidos en cada puesto.	.711	.106	.244	.117	.366	.120	.260	.259	-.066	-.035
La contratación de nuevo personal con las habilidades requeridas para cada puesto.	.690	.057	.290	.103	.367	.161	.231	.228	-.092	-.025
La contratación de nuevo personal con las actitudes necesarias para cada puesto.	.700	.042	.220	.164	.364	.173	.204	.225	-.083	-.009
La orientación a nuevos empleados sobre el fundamento filosófico de la Asociación.	.807	.141	.188	.272	.120	.060	.052	.030	.105	-.114
La orientación a nuevos empleados sobre el compromiso con la misión de la Asociación.	.846	.117	.161	.243	.172	.093	.002	.062	.121	.065
La explicación a nuevos empleados de la descripción del puesto a desempeñar.	.806	.214	.106	.171	.023	.133	-.039	.084	.172	.239
La explicación a nuevos empleados de las normas de conducta esperada.	.817	.184	.130	.215	.017	.143	-.037	.069	.151	.169

La orientación a nuevos empleados sobre los reglamentos laborales.	.806	.203	.181	.168	.093	.038	.182	-.054	.090	.077
La explicación a nuevos empleados de los procedimientos operativos.	.806	.227	.174	.113	.054	.148	.149	.038	.072	.132
La frecuencia con la que se actualizan las descripciones de puestos.	.542	.189	.383	.071	.314	.138	.228	.122	-.012	.184
La claridad de la descripción de tareas de cada puesto.	.680	.260	.401	.145	.135	.091	.239	.245	.056	.031
La claridad de los estándares de desempeño esperados para cada puesto.	.628	.244	.445	.053	.077	.207	.337	.086	.100	.096
La claridad de los objetivos del puesto contenidos en la descripción de puestos.	.617	.223	.418	.129	.086	.280	.288	-.009	.085	.013
La claridad de las líneas de mando contenidas en la descripción de puesto.	.563	.130	.495	.221	.054	.252	.199	.042	.114	-.142
La validez del instrumento utilizado para evaluar cada puesto.	.319	.315	.354	.202	.316	.006	.260	-.126	.465	.033

Los métodos utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.	.384	.267	.364	.167	.342	.053	.232	-.077	.427	.003
La calidad de la retroalimentación al empleado de los resultados de su evaluación de desempeño.	.335	.139	.602	.026	.266	.063	.152	.150	.441	.058
La planeación de puestos vacantes de la Asociación.	.317	.289	.398	-.026	.332	.270	.395	.256	.019	.069
La planeación del desarrollo profesional del personal.	.289	.301	.574	.129	.253	.157	.163	.186	-.043	-.112
El proceso de promoción a ascensos de la Asociación.	.169	.398	.414	.091	.409	.065	.124	.072	.284	-.081
La satisfacción de necesidades de los empleados con el sistema salarial actual.	.151	.578	.239	-.011	.204	.233	.020	.160	.022	.439
La equidad del sistema salarial respecto al género.	.244	.277	.197	.151	.036	.141	.149	.738	.096	.029
La equidad del sistema salarial respecto al estado civil.	.151	.357	.237	.223	.043	.257	.070	.664	.074	.072



La actualización salarial para compensar la inflación económica.	.178	.607	.158	.063	.150	.059	.274	.272	.235	.300
La adecuación del sistema salarial con la legislación federal.	.265	.611	.296	.089	.128	.079	.262	.351	.086	.282
La adecuación del sistema salarial con los puestos de trabajo.	.282	.583	.276	.151	.166	.164	.152	.294	-.048	.282
La competitividad de los salarios con otras empresas.	.205	.646	.170	.061	.239	.168	.052	.128	.031	.386
El plan de atención médica.	.013	.360	.108	.118	.096	.549	-.013	.401	.410	-.069
El plan de jubilación denominacional.	.176	.646	.063	.148	.219	.281	.189	.158	.262	-.003
El plan de jubilación con el IMSS.	.213	.378	.012	.231	.184	.013	.058	.263	.608	.042
El plan de seguro de ahorro empleado-empresa.	.064	.776	.005	.049	.326	.198	-.140	-.026	.144	.054
La calidad de los exámenes médicos periódicos a los empleados.	.128	.312	.450	.136	.445	.248	.079	.074	.335	.119
La orientación al personal sobre riesgos de trabajo.	.336	.263	.494	.232	.204	.167	.217	.002	.103	.450

La instrucción al personal sobre primeros auxilios.	.300	.168	.548	.209	.167	.178	.312	.007	.109	.376
La orientación al personal sobre el cuidado de su salud.	.208	.296	.289	.427	.230	.091	.368	.037	-.125	.379
La exigencia de higiene en las áreas de trabajo.	.292	.288	.186	.765	-.034	.139	.093	.118	.082	.033
La exigencia de seguridad en las áreas de trabajo.	.359	.096	.270	.696	.099	-.037	.225	.180	.181	.174
La exigencia de higiene en la Asociación.	.258	.168	.174	.842	-.106	.118	.071	.060	.095	-.002
La exigencia de seguridad en la Asociación.	.201	.050	.454	.731	.096	.216	-.085	.064	.086	-.040
La detección de problemas laborales.	.388	.308	.622	.252	.094	.066	.081	.124	.202	.182
La atención a los problemas laborales.	.367	.285	.625	.206	.228	.049	.131	.214	.026	.142
La solución a los problemas laborales.	.243	.459	.616	.325	.078	.195	-.028	.099	.011	.014
El proceso básico de capacitación del personal.	.360	.341	.586	.401	.159	.114	-.026	.069	-.057	.068

La evaluación de las necesidades de capacitación del personal.	.334	.351	.613	.406	.137	.129	.005	.052	-.058	.074
El sistema de comunicación entre empleados y administración.	.325	.258	.602	.325	.083	.105	.085	.269	.066	.124
La calidad de la base de datos sobre el personal.	.188	.602	.438	.151	.058	.267	.167	.208	-.170	-.044
El proceso de liquidación o indemnización de empleados.	.118	.787	.319	.116	-.026	.200	.085	.133	.123	.017
El proceso de jubilación denominacional de empleados.	.134	.761	.260	.155	-.021	.171	.129	.028	.147	-.262
La verificación del cumplimiento de las políticas laborales en los departamentos.	.310	.676	.240	.234	.113	-.010	.265	.119	.020	-.070
Los registros de la actividad laboral de cada empleado.	.240	.761	.180	.175	.058	.079	.040	.027	.000	.061

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta Saignes, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Revista de sistemas de información científica*. 1(2), 79-100.
- Alba, S. (2012). *La empresa admirada: la receta*. México: Mexicana.
- Aldana Bermúdez, H. (2008). Socialización o individualización dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores. *Revista Universidad del Valle*. 28(48), 134-148.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias* (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arendt, H. (2007). *Responsabilidad y juicio*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Barca, R. (2004). *La importancia de la capacitación*. Recuperado de <http://www.barcaauditores.com/Articulos/Capacitacion.htm>
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Baute, M., Peñate, C. y Pomares, L. (2004). Gestión de recursos humanos: elemento clave en la universalización de la educación superior en la universidad de Cienfuegos. *Revista pedagogía universitaria*. 9(4), 40-47.
- Berg, H. (2003). *Rentabilidad de las buenas prácticas laborales*. Recuperado de <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/dia/dia014.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2ª ed.). México: Pearson educación.
- Bernardoni, M. (2003). La contratación colectiva de trabajo dificultades y expectativas. *Revista gaceta laboral*. 9(1), 41-63.
- Bohlander, G., Scott, S. y Sherman, A. (2001). *Recursos humanos* (12ª ed.). México: Thomson.

- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson.
- Cámara de Diputados. (2014). *Ley federal del trabajo*. Recuperado de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm)
- Casado González, J. (2003). *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid: Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de inducción del personal docente en el decanato de administración y contaduría de la UCLA. *Revista compendium*. 20, 5-21.
- Contreras Ganga, F. y Álvarez Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal en la comuna de Puerto Montt, región de los lagos Chile. *Revista gaceta laboral*. 14(2), 271-297.
- Cuesta Santos, A. (2001). *Gestión por competencias*. La Habana: Academia de ciencias de Cuba.
- Cuesta, S. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Cuevas Salazar, D. (2005). Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa. *Revistas científicas de América latina*. 11(2), 92-107.
- Cutcher, J. (2000). *Trabajo impulsado por el conocimiento, resultados de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. México: Oxford.
- De Cieri, H. y Krammar, R. (2008). *Human resource management: strategy, people, performance*. Hershey, PA: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal* (8ª ed.) México: Pearson.
- Díaz Rodríguez, E. (2003). La gestión de recursos humanos en el perfeccionamiento de la empresa cubana actual. *Economía y desarrollo*. 1(132), 120-141.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

- Dolz, C. e Iborra, M. (2005). La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos. *Revistas sistemas de información científica*. 24, 05-28.
- Fernández Ruiz, J. (2011). Los vicios de la contratación pública en México. *Revista de la facultad de derecho*. 66, 469-488.
- Ferrer Montenegro, A. (2011). Contrato y libertad contractual una visión desde el derecho comercial. *Revista de derecho*. 6, 59-74.
- Ferrer, M. (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. *Revista venezolana de gerencia*. 9(27), 490-507.
- Flores Castillo, D. y Pozo Salinas, C. (2012). Control de gestión o gestión de control. *Revista contabilidad y negocios*. 7(14), 69-80.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional enfoque para américa latina*. México: Pearson.
- García Sánchez, M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*. 47, 37-64.
- Gelabert Macías, C. y Martínez Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *International Journal of Academic Research*, 28, 133-148.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Revista Sistema de información científica*. 1(10), 83-106.
- Gil Gil, J. (2011). La transformación de un contrato de trabajo en prácticas en otro de duración indefinida. *Revista relaciones laborales*. 255, 108-110.
- Gómez Mejía, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, M., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid: Prentice-Hall.
- González Dorrego, A. (2010). Porqué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal. *Revista debates IESA*. 2, 5-10.
- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Cecsa.

- Gonzalo Muñoz, J. y Cortes Carreres, J. (2004). Modernización y cambio en la gestión de los recursos humanos en la administración local, *capital humano*. 176, 58-66.
- Grajales Guerra, T. (2004). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Montemorelos, Nuevo León, México: Universidad de Montemorelos.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución, cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. México: McGraw-Hill.
- Guzmán, M., Reboloso, F. y Vallejo, M. (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. *Gestión y estrategia*. 32, 21-34.
- Hernández Rodríguez, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Martin, J. (2005). *Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernández Magañón, A. y Ramírez Martínez, G. (2011). Control de gestión: una perspectiva antropológica. *Revista administración y organizaciones*. 14(27), 171-187.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Silva, F. y Martí Lahera, Y. (2004). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Gestión empresarial*. 3, 105-110.
- Jhon, M. (2011). *Análisis del capital intelectual de las pequeñas y medianas empresas uruguayas y su impacto en los resultados*. Tesis doctoral. UMI Dissertations Publishing, 2012. 3551316.
- Kirkland, S. (2009). Compensation plans that pay back. *Business and economic review*. 55(2), 22-23.
- Koontz, H., Weihrich, H, y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
- Laursen, K. y Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Journal of economics*. 27, 243-263.

- Lee, H. (2005). The factors influencing expatriates. *Journal of american academy of business*. 2, 273-277.
- León García, O. G., Montero García-Celay, S. A. (2002). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lillo Beneyto, J. (2005). *Aspectos a valorar en una selección del personal*. Recuperado de [www.educaweb.com/EducaNews/Interface/asp/web](http://www.educaweb.com/EducaNews/Interface/asp/web)
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos* (8ª ed.). México: Pearson.
- Martin Granados, V. y Mancilla Rendón, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Revista contabilidad y negocios*. 5(9), 68-75.
- Mathis, R. y Jackson, J. (2003). *Fundamentos de la administración de recursos humanos: perspectivas esenciales*. México: Thomson.
- Meza Fregoso, J., Barron Arreola, K, y Urciaga García, J. (2012). Recursos naturales y crecimiento económico, analizando el capital humano en México. *Revista internacional administración y finanzas*. 5(1), 93-102.
- Miguel Guzmán, M., Pérez Campdesuñer, R., Noda Hernández, C. y Cuesta Santos, C. A. (2006). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Academic search elite*. 5, 35-40.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. México: Iberoamericana.
- Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional enfoques y procesos administrativo*. México: Pearson.
- Morales Cartaya, A. (2004). Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de recursos humanos. *Revista economía y desarrollo*. 1(135), 102-115.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Pensamiento y gestión*. 32, 83-114.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección gestión para lograr resultados* (9ª ed.). México: McGraw-Hill.



- Okpara, J. y Wynn, P. (2008). Human resource management practices in a transition economy: challenges and prospects. *Management research news*. 31(1), 57-76.
- Ordiz, M. y Avella, L. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones europeas*. 8(3), 59-78.
- Orozco Delgado, V. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión de recurso humano universitario. *Revista educación*. 25(1), 27-33.
- Peña García, I. y Hernández Perlina, F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Revista actualidad económica*. 15, 68-87.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico de una perspectiva global. *Revista de investigación en psicología*. 9, 10-25.
- Peris Bonet, F., Peris Ortiz, P. y Rueda Armengot, C. (2003). Economía de las organizaciones y aportaciones de ordenación de incentivos a la función de recursos humanos. *Arxius de ciencies social*. 8, 120-136.
- Pirela Morillo, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Revistas sistemas de información científica*. 7(3), 483-495.
- Resurrección, F. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The philippine perspective. *International journal of business and social science*, 3(21), 20-30.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de personal: relaciones humanas*. México: Limusa.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). México: Pearson.
- Rodríguez Oses, J. (2004). El desarrollo interno de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. 13(2), 119-136.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Administración moderna de personal* (6ª ed.). México: Thomson.
- Sánchez Enríquez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Revista contabilidad y auditoría*. 198, 105-133.

- Sanz, R. y Sabater, R. (2000). Efectos del enfoque estratégico de recursos humanos en los resultados de la empresa. *Revista de trabajo y seguridad social-recursos humanos*. 211, 167-204.
- Sastre Castillo, M. y Aguilar Pastor, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Stewart, G. (2006). A meta analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*. 32(1), 29-55.
- Schuler, R., Budhwar, P. y Florkowski, G. (2002). International HRM review and critique. *International journal of management reviews*. 4(1), 41-70.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª ed.). México: Limusa.
- Uvalle, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*. 47(192), 43-70.
- Wayne, R y Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson.
- Zapata Valencia, J. (2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ascort. *Revista ciencias estratégicas*. 17(22), 273-290.
- Zhao, Y. y Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Zerilli, A. (1995). *Fundamentos de organización y dirección general*. Madrid: Deusto.