



Conciencia Tecnológica

ISSN: 1405-5597

contec@mail.ita.mx

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

México

Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen  
Las Prácticas Compartidas de Administración de Recursos Humanos en PYMES de Servicios de  
Ixtapa - Zihuatanejo  
Conciencia Tecnológica, núm. 37, enero-junio, 2009, pp. 5-12  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes  
Aguascalientes, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94411773002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Las Prácticas Compartidas de Administración de Recursos Humanos en PYMES de Servicios de Ixtapa - Zihuatanejo**

Investigación

Dra. Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez  
Departamento de Ciencias Económico - Administrativas  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes  
Av. A. López Mateos 1801 Ote., Fracc. Bona Gens, Aguascalientes, Ags., C.P. 20256,  
Tel.: 01 (449) 9105002 Ext. 146 Fax 01 (449) 9700423  
maricarmen\_inv@yahoo.es, mcliquidano@yahoo.com.mx

### **Resumen <sup>1</sup>**

La operación de las empresas está directamente relacionada con los productos o servicios que éstas ofrecen, y son los gerentes de línea, los encargados de esa operación. Este estudio presenta resultados de la existencia de relaciones significativas positivas entre las prácticas compartidas de administración de recursos humanos (ARH) de los gerentes de línea y su relación con el contexto organizacional, en una muestra de 20 pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios, en Ixtapa - Zihuatanejo, Guerrero.

Entre los principales resultados se identificaron relaciones significativas positivas del contexto organizacional, en sus dimensiones, tamaño y edad: el tamaño, con las prácticas compartidas de ARH de entrada en reclutamiento, selección y adiestramiento; y la edad de la empresa, con las prácticas compartidas de: contratación, administración de sueldos y salarios, y registros y controles administrativos. Además, en contra de lo esperado, se identifica el hallazgo de relaciones significativas negativas, entre esas prácticas y el contexto, en su dimensión unidad estratégica del negocio, lo que implica que cuando las empresas cuentan con una oficina general, una matriz o un corporativo, disminuye la aplicación de las prácticas compartidas de reclutamiento y selección (entrada) de ARH.

**Palabras clave:** Prácticas compartidas de administración de recursos humanos, gerente de línea y contexto organizacional.

### **Abstract**

The operation of the companies is directly related with the products or services that these offer, and they are the line managers, those in charge of that operation. This study presents results of the existence of positive significant relationships among the shared practices of human resources management (HRM) of the line managers and its relationship with the organizational context, in a sample of 20 small and medium companies (SMC) of services, in Ixtapa - Zihuatanejo, Guerrero.

Among the main results positive significant relationships were identified among the organizational context, in their dimensions, size and age: the size, with the shared practices of entrance of HRM in recruitment, selection and training; and the age of the company, with the shared practices of: recruiting, administration of salaries and wages, and registrations and administrative controls. Also, against that waited, the discovery of negative significant relationships is identified, among this practices and the context, in its dimension strategic unit of the business, what implies that when the companies have a main office, a Matrix or a corporate one, it diminishes the application of the shared practices of recruitment and selection (entrance) of HRM.

**Keywords:** Shared Practices of Human Resources Management, Line Managers and Organizational Context.

### **Introducción**

Ante la globalización de los mercados, las empresas tienen que adaptarse rápidamente a los cambios que se están generando, y evolucionar en todas sus prácticas administrativas, particularmente en una de las más importantes, que es la administración de su personal.

Los autores Tyson & York [1], consideran que la actividad de "personal" o administración de recursos humanos, está ligada a cualquier parte del sistema, ya que como afirman, estas actividades no son exclusivas

---

<sup>1</sup>Basado en el proyecto "Prácticas de gestión de recursos humanos, las funciones compartidas con el personal de línea y su relación con el contexto organizacional" autorizado para realizar en año sabático 2008 – dictamen AS-1-089&2008 por la DGEST del SNEST, a realizarse en el Instituto Tecnológico de la Costa Grande. Derivado de la Ponencia presentada en la 3era. Cátedra CUMEX "Agustín Reyes Ponce", en San Luis Potosí, en Julio de 2008.

del administrador de personal sino que comparten los administradores de toda la organización. Para ellos, los administradores en general desempeñan el papel principal en la administración de la gente, mientras que la función de apoyo la realiza el departamento de personal. Para Werther & Davis [2], sostienen que la responsabilidad del gerente de cada departamento o unidad de la empresa es administrar con eficiencia a los recursos humanos y, que si no acepta esta responsabilidad, el éxito de las actividades de personal de la empresa será parcial o sencillamente no se llevarán a cabo.

Los individuos conocidos como *Gerentes de Línea*, [3], están encargados de un aspecto de la operación directamente relacionado a los productos o servicios de la organización, como por ejemplo: los gerentes de hotel, directores de cuidados del paciente, gerentes de tienda de menudeo, gerentes de producción y ventas, entre otros. *La gerencia de línea* [4], es una característica de organizaciones grandes. El término está asociado con el *Fayolismo*, implica una cadena escalar de autoridad: desde los Gerentes Senior (o la alta gerencia) a través de líneas de autoridad, a los gerentes de nivel medio, y los gerentes de primera línea hasta los empleados.

La teoría de la organización, clasifica a las estructuras organizacionales en: *organizaciones lineales*, integradas por los *órganos de línea*, con autoridad basada en el principio de unidad de mando o supervisión única; y en organizaciones de *staff* o de asesoría, compuestas por los encargados de prestar servicios especializados, que brindan consejos, recomendaciones, asesorías y consultorías a los *órganos de línea*, y tienen autoridad de especialista. Sin embargo, con base en las características que se han retomado en el área que administra los recursos humanos, ésta es considerada como función básica en las empresas, y no sólo un órgano de *staff*, ya que es tanto un órgano de línea con respecto a sus subordinados, como uno de *staff* con relación a todas las partes de la empresa, en lo que se refiere a las funciones o prácticas de administración de recursos humanos.

### Fundamentos teóricos

Entre los estudios encontrados sobre las relaciones que se generan entre los gerentes de línea y los administradores de recursos humanos, se encuentra el de Currie & Procter [5] quienes estudiaron la relación entre varios niveles de gerentes o administradores de línea para analizar si ésta mejora la relación con los gerentes de recursos humanos. Otros, como Thornhill & Saunders [6], Whittaker & Marchington [7], han explorado las prácticas compartidas, como el “retorno de las responsabilidades de recursos humanos” a los

gerentes de línea y han encontrado impactos negativos en algunos casos. Además los autores Mc Govern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss [8], evidenciaron la inconsistencia y desnivelada calidad de las prácticas de ARH de los gerentes de línea que pueden distorsionar el impacto de las políticas de recursos humanos (RH).

Con la finalidad de conocer la responsabilidad de los gerentes de línea en la administración de recursos humanos, los autores Poole & Glenville [9] analizaron una serie de prácticas y encontraron que los gerentes de línea tienen mayor responsabilidad en la mayor parte de las prácticas, que los departamentos de administración de recursos humanos. En el ámbito de las empresas mexicanas, no se encontraron estudios que analicen en forma específica estas situaciones, ni las prácticas que comparten los gerentes de recursos humanos con los gerentes de línea. Se tienen antecedentes en el trabajo desarrollado por Liquidano [10], en el que identificó que quien ejerce la función de administrar los recursos humanos es el dueño del negocio (43.4%), áreas distintas de recursos humanos con funciones de ARH (19.6%) y el 36.98% un área específica de RH (dirección, gerencia, departamento o persona encargada) en una muestra de 219 empresas; por lo que se tomó como referencia para este estudio, además de la investigación de Poole & Glenville [9], quienes, como ya se mencionó, encontraron que los gerentes de línea tienen mayor responsabilidad en la mayor parte de las prácticas, que los departamentos de administración de recursos humanos. Estos autores tomaron como pregunta de investigación ¿Cuál de los cinco grupos principales en sus organizaciones tiene mayor responsabilidad para las prácticas de ARH? Considerando como alternativas de respuesta, las siguientes: (1) Departamento de RH/personal, (2) Otro departamento de Staff, (3) Función compartida entre ARH/personal y otro departamento de Staff, (4) Función compartida ARH / personal y el gerente de línea y (5) Gerente de línea.

Para identificar las prácticas de administración de recursos humanos (ARH), que comparten los administradores de personal, se consideró en primer término el concepto de prácticas de ARH como “las funciones y prácticas que realizan los responsables o encargados de la gestión de RH para atraer, integrar, mantener y retener al personal talentoso que reúne rasgos y competencias necesarias para mejorar la competitividad, mantener la ventaja competitiva de la empresa...”[11], en segundo lugar, se tomaron en cuenta las 28 prácticas de ARH consideradas en el estudio previo de Liquidano [10], compuestas por seis dimensiones; y como tercer elemento, a los órganos que las aplican [9], [10].

Además, se identificaron, como prácticas compartidas de ARH, las que realiza el gerente de línea

además de las funciones propias de su puesto; las que lleva a cabo únicamente el administrador de RH; las que realiza únicamente el dueño del negocio.

En cuanto al contexto organizacional y las prácticas de ARH en las PYMES, se retomó el enfoque de contingencias como una de las bases teóricas, que de acuerdo con Melbourne & Cyr [12] ha sido usada en la literatura de la administración estratégica de recursos humanos para explicar el tipo de prácticas de ARH que son mejores para cualquier tipo de organizaciones; y otro enfoque adoptado, fue la teoría institucional de tamaño, que sugiere que a mayor tamaño de la organización, mayor grado de sofisticación en las prácticas de ARH, lo cual ha sido probado por De KoK & Uhlaner [13], Liquidano [10], Liquidano, Carlos y Feria [14].

La visión basada en recursos soporta la relación entre el tamaño de la empresa y la complejidad organizacional, por un lado, y por otro, las prácticas profesionales de la ARH. La especialización, la planeación formal, y la exportación de la estrategia son usados como indicadores específicos de complejidad organizacional. [13].

El contexto organizacional ha sido analizado como *perfil*, tomando en cuenta factores cuantitativos y cualitativos, identificando dimensiones como el tamaño, origen de capital, mercado que atienden, giro, complejidad del producto, posición del mercado, enfoque competitivo y enfoque organizativo [15].

Una de las clasificaciones que se hacen a las empresas mercantiles es en función de su tamaño. Los indicadores de tamaño son principalmente: el número de trabajadores y el monto de ventas o de activos; pero no hay uniformidad de criterios entre países e inclusive en México, existen variaciones de clasificación de empresas. En este documento se utiliza la clasificación por número de trabajadores de acuerdo con el sector o giro con base en el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de marzo de 2002, en empresas de servicios, considerando: empresas pequeñas, aquellas que tienen >10 y hasta 50 empleados, y medianas empresas, aquellas que tienen > 50 y hasta 100 empleados.

Con lo antes expuesto surgió el cuestionamiento ¿Existe una relación significativa positiva de las prácticas compartidas de ARH entre los gerentes de línea y los administradores de RH con el contexto organizacional en las pequeñas y medianas empresas de servicios de Ixtapa - Zihuatanejo?

### Materiales y métodos

Se definieron tres objetivos para este estudio: describir el contexto organizacional de las PYMES de servicios en Ixtapa - Zihuatanejo; identificar y describir las prácticas compartidas de la ARH, e identificar la

existencia de relación significativa positiva de las prácticas compartidas de ARH de los gerentes de línea y los departamentos de ARH con el contexto organizacional.

El diseño planteado fue no experimental, descriptivo y correlacional, con muestreo no probabilístico, dirigido por dos criterios: empresas con un número mayor de 10 y hasta 100 empleados, y lugar geográfico de Ixtapa - Zihuatanejo, donde hubiera un mayor número de empresas.

Para la operacionalización de la variable *prácticas compartidas de administración de recursos humanos* se consideraron los tres aspectos mencionados previamente, tomando como valor teórico seis dimensiones: de entrada o integración, de permanencia, de controles administrativos, planeación estratégica, de dirección y de ARH ante la globalización, obtenidas con la aplicación del análisis factorial exploratorio de la variable *prácticas de administración de recursos humanos* compuesta por 28 prácticas de ARH[11] y [14]; la forma de plantear la función compartida de ARH de Poole & Glenville [9], y el resultado de la prueba piloto realizada, obteniendo 14 indicadores que reflejan seis tipos de prácticas: las que realiza el gerente de línea además de las funciones propias de su puesto; las que lleva a cabo únicamente el administrador de RH; las que ambos comparten con organismos externos, dueños, otros departamentos de línea, departamentos de ARH, oficinas generales, matriz o corporativo; las que realiza el dueño del negocio; las que aplica el organismo externo y por último las que lleva a cabo solamente el corporativo, matriz u oficina general, por lo que se definió como constructo de prácticas *compartidas de ARH*, “a todas aquellas prácticas de administración de recursos humanos que son desarrolladas tanto por el área de recursos humanos como por cualquiera de las áreas internas de la organización e inclusive por organismos externos” [16], como se muestra en la Tabla 1.

Variable: Práctica o función compartida de la administración de recursos humanos (ARH)	Indicadores de la variable	Tipo de variable y nivel de medición
Definición operacional: Todas aquellas prácticas de administración de recursos humanos que son desarrolladas tanto por el área de recursos humanos como por cualquiera de las áreas internas de la organización e inclusive por organismos externos. Que en este trabajo incluyen 28 prácticas de ARH distribuidas como prácticas de entrada, de permanencia, de planeación, de dirección, de control y prácticas de RH ante la globalización (Liquidano, 2006; Liquidano, 2007; Liquidano, Carlos y Feria, 2008 y Liquidano, Feria y Carlos, 2008)	0 = No aplica práctica 1 = Práctica ARH Org. Ext. 2 = Práctica ARH Dueño 3 = PC Org. Ext / Dueño 4 = Práctica ARH Depto. Línea 5 = PC Dueño / Depto. Línea 6 = PC Depto. Línea / Org. Ext. 7 = Práctica ARH Depto. ARH 8 = PC Depto. ARH / Org. Ext. 9 = PC Depto. ARH / Dueño 10 = PC Depto. ARH / Depto. Línea 11 = PC Depto. Línea / Depto. Línea	Categorica Ordinal

Para efectos de presentación se abreviaron los datos: ARH = administración de recursos humanos PC = Práctica compartida Depto. = Departamento (Que se refiere a la persona, departamento o gerencia) El guión “-” está indicando “que aplica el” La diagonal “/” está indicando la “función que comparte un área con otra”.	12 = PC Depto. Línea / Corporativo, matriz, oficina general 13 = Práctica ARH Corporativo matriz, oficina general 14 = PC Depto. ARH / Corporativo, matriz, oficina general
--	---

Fuente: Liquidano (2008) [16]. Adaptado por Liquidano en el 2008 de Liquidano (2006), Liquidano (2007), Liquidano, Carlos y Fera, 2008 y Liquidano, Fera y Carlos (2008).

Tabla 1. Operacionalización de la variable “Prácticas compartidas de ARH”

Las 28 prácticas de la variable *prácticas compartidas de ARH*, fueron reducidas a su menor número posible, mediante la técnica de análisis factorial exploratorio. En el proceso se eliminaron ocho y se obtuvo como resultado una agrupación de las 20 prácticas restantes en una estructura subyacente de cinco factores o dimensiones, que fueron denominados *a posteriori* por la autora, en razón de la combinación de prácticas compartidas resultantes, como se detallan en la Tabla 2. La confiabilidad se realizó a través del método de Alpha de Cronbach, obteniendo coeficientes de .844 a .926.

Dimensiones de las Prácticas compartidas de ARH	Prácticas compartidas que la integran	No. Prácticas
De entrada	*Reclutamiento, * Selección y * Adiestramiento	3
De entrada, formalidad y control	*Contratación, *Administración de sueldos y salarios y * Registros y controles administrativos.	3
De planeación estratégica y relaciones laborales	*Planeación estratégica de RH, *Planeación táctica de RH, *Relaciones laborales y negociaciones colectivas y Procedimiento de quejas *	4
De permanencia para la productividad y competitividad	*Diseño, análisis y descripción de puestos, *Capacitación, *Formación y desarrollo de personal, *Higiene y seguridad, *Gráficas y estadísticas de control y *Evaluación del desempeño.	6
De permanencia para clima y cultura organizacional	*Controles estratégicos, *Ética, *Motivación y comunicación, *Administración internacional de	4
	Total	20

Fuente: Aportación de la autora.

Tabla 2. Factores o dimensiones de las prácticas compartidas de ARH

La muestra estuvo conformada por 20 PYMES de servicios ubicadas en Ixtapa – Zihuatanejo. El 70% de la muestra fueron pequeñas y el 30% medianas.

## Resultados y discusión

Para cubrir el objetivo de describir el contexto organizacional de las PYMES de servicios de Ixtapa – Zihuatanejo, de la muestra, se realizó un análisis de frecuencias, obteniendo como resultado que el 60% de la muestra son empresas, el 35%, sucursales y el 5% son empresas Matriz. La edad predominante de las mismas es de 21 a 30 años (35%), siguiendo en importancia las de 6 a 10 años de antigüedad (30%); el 40% atiende mercado internacional y regional.

Predomina entre esas empresas una posición de mercado sostenible (50%), seguida de una fuerte (35%), y dominante (16%). Son empresas que compiten por la calidad de sus servicios (45%), eficiencia operacional y precio (60%), y se adaptan y son flexibles con sus clientes (45%). Su enfoque organizativo predominante es centralizado (60%) y descentralizado (30%). La relación del gerente, es familiar (45%) e Institucional (55%). Participan en el mercado como retadores (50%), como líderes (25%) y en nichos de mercado (15%).

El órgano que administra los recursos humanos tiene nivel jerárquico intermedio (60%), y nivel directivo (40%); autoridad lineal – asesora (45%), lineal – funcional (35%) y lineal sólo el 20%. Quien realiza las funciones es un departamento distinto de RH (45%), un departamento específico de RH (45%), una persona específica de RH (5%) y el dueño de la empresa (5%).

Los puestos de línea de esta muestra fueron: gerente general (15%), administrador (5%), director administrativo (5%), contador (5%), gerente operativo (5%), jefe de oficina (5%) y coordinador general (5%). Y por las áreas de recursos humanos: gerente de RH (20%), jefe de departamento de RH (20%), coordinador de RH (5%) y recursos humanos (5%).

En el análisis de datos y obtención de resultados de las prácticas compartidas de ARH, se consideraron las cinco dimensiones obtenidas en la Tabla 2, y se realizó un análisis de frecuencias, obteniendo los resultados que se describen en las Figuras 1, 2, 3.

En la Figura 1, se presentan dos factores de prácticas compartidas: 1. Prácticas de entrada y 2. Prácticas de entrada, formalidad y control. En esta figura se puede observar que las seis prácticas que se muestran, las lleva a cabo el gerente de línea, así como los departamentos específicos de ARH, predominando el gerente de línea en las prácticas de reclutamiento y selección, así como en registros y controles administrativos, y en igualdad, llevan a cabo las prácticas de contratación, administración de sueldos y salarios y adiestramiento.



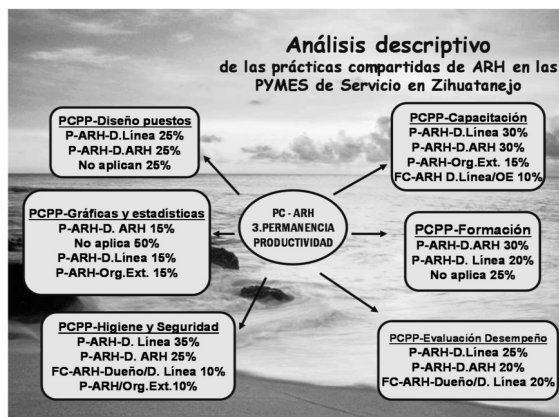


Figura 1

PC-ARH de Entrada y de Entrada, formalidad y control.  
Claves: P=Prácticas. PC=Prácticas compartidas. ARH=Administración de recursos humanos. PCEF=Prácticas compartidas de entrada y formalidad. PCE=Prácticas compartidas de entrada. FC = Función compartida.

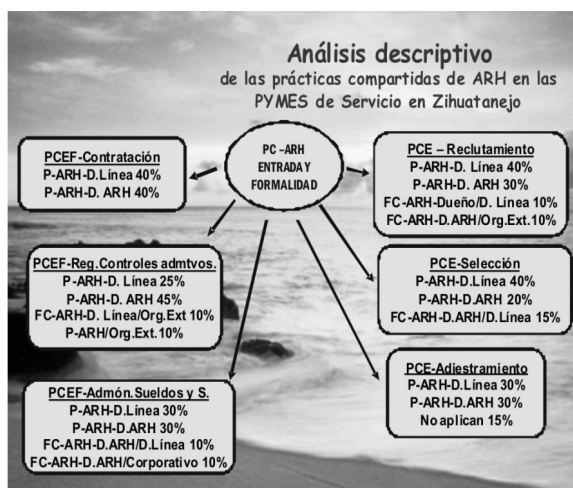


Figura 2

PC-ARH de Permanencia para la productividad.  
Claves: P=Prácticas. PC=Prácticas compartidas. ARH=Administración de recursos humanos. FC= Función compartida. PCPP – Prácticas compartidas de permanencia para la productividad.

En esta misma figura 1, se detectan prácticas compartidas del gerente de línea con el dueño del negocio, el departamento de RH, con organismos externos y con el Corporativo. En la Figura 2, los resultados muestran prácticas de registros y controles administrativos, se muestra el factor 3. Prácticas compartidas de ARH de permanencia para la productividad, se observa que los gerentes de línea realizan prácticas de capacitación, formación, evaluación de desempeño, análisis y descripción de puestos e higiene y seguridad, al igual que los administradores de RH, a excepción de gráficas y estadísticas para el seguimiento y control del personal.

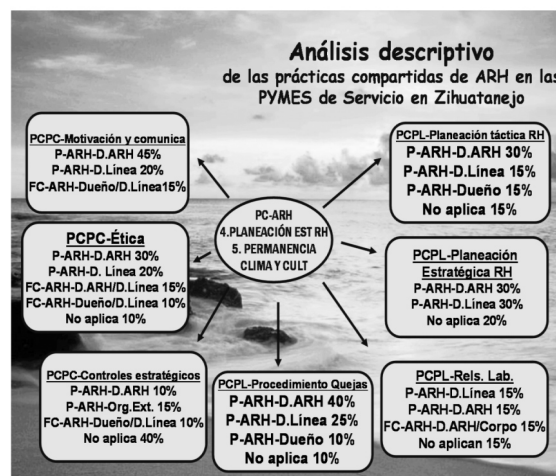


Figura 3

PC-ARH de 4. Planeación estratégica de RH y 5. Permanencia para el clima y cultura organizacional.  
Claves: P=Prácticas. PC=Prácticas compartidas. ARH=Administración de recursos humanos. FC=Función compartida. PCPC=Práctica compartida de permanencia para clima y cultura organizacional. PCPL=Práctica compartida de planeación estratégica.

En la figura 3, se observa que las prácticas tanto el gerente de línea como el de recursos humanos aplican la planeación táctica, planeación estratégica, relaciones laborales, procedimientos de quejas, motivación y comunicación y ética en su desempeño, a excepción del gerente de línea que no aplica controles estratégicos. Se identifican funciones compartidas con el dueño, organismos externos, gerentes de línea y el corporativo, oficinas generales u oficina matriz.

Para probar la hipótesis de trabajo: *Existe una relación estadísticamente significativa positiva entre las prácticas compartidas de administración de recursos humanos de los gerentes de línea y el contexto organizacional de las PYMES de servicios de Ixtapa-Zihuatanejo*, se procedió a la integración de índices por promedio de prácticas compartidas con base en los cinco factores o dimensiones obtenidos en la Tabla 2, y se realizó un análisis de correlación aplicando la prueba Rho de Spearman con las dimensiones ordinales de la variable contexto organizacional: tamaño, edad, unidad estratégica, mercado que atiende, posición del mercado, participación en el mercado, uso de tecnología, capacidad tecnológica, incertidumbre ambiental, nivel jerárquico, denominaciones de los departamentos que administran los RH, ¿quién realiza las funciones? y el programa o sistema de calidad que aplican en las PYMES de servicio de Ixtapa-Zihuatanejo, obteniendo los resultados que se presentan en la Tabla 3.

Variable Contexto Organizacional	PC-ARH Entrada	PC-ARH Entrada, formalidad y control	PC-ARH Planeación Estratégica y relaciones laborales.	PC-ARH Permanencia para productividad/competitividad	PC-ARH Permanencia para clima y cultura organizacional
Tamaño	.516*				
Edad		.398*	.585*		
Unidad estratégica del negocio	-.453*			-.510*	-.655**
Mercado que atiende					.381*
Posición del mercado				-.465*	.496*
Enf.Competitivo por innovación de servicios	-.431*	-.584**			.452*
Enf.Competitivo por flexibilidad con el cliente		.458*			-.403*
Enf.Competitivo por eficiencia oper. y precio					
Uso de tecnología					-.465*
Generación de capacidad tecnológica	-.443*				
Programa o sistema de calidad			.590**	.469*	.710**
Incertidumbre ambiental				.448*	
Nivel jerárquico ARH	-.572**	-.404*	-.470*		-.595*
Denominaciones ARH	.790**	.752**	.580**	.463*	.578**
¿Quién realiza la función?	.755**	.754**	.516**	.412*	.530**

Fuente: Aportación de la autora.

Tabla 3. Resultados de la prueba Rho de Spearman

Se cuenta con resultados que permiten aportar evidencia empírica de correlación significativa positiva de la variable contexto organizacional en sus dimensiones: tamaño, edad, mercado que atiende, posición del mercado, enfoque competitivo de innovación, enfoque competitivo de eficiencia operacional y precio, programa de calidad, e incertidumbre ambiental, únicamente con las variables detalladas en la Tabla 3. El tamaño con las PC-ARH de entrada en el reclutamiento, selección y adiestramiento de personal; la edad, con las PC-ARH de entrada, formalidad y control, de contratación, registros y controles administrativos y administración de sueldos y salarios así como las de planeación estratégica y relaciones laborales; mercado que atiende con las PC-ARH de permanencia para el clima y la cultura; posición del mercado y enfoque competitivo de innovación con las PC-ARH de permanencia para el clima y cultura; enfoque competitivo de eficiencia operacional y precio con la PC-ARH de entrada, formalidad y control; el programa o sistema de calidad con la PC-ARH de planeación estratégica, las PC-ARH de permanencia para la productividad y de permanencia para el clima y

cultura organizacional; por último las denominaciones de ARH y quién realiza la función de administrar los recursos humanos con las cinco prácticas compartidas de ARH planteadas en la Tabla 3.

Se identificó el hallazgo de relaciones significativas negativas en la dimensión de características del contexto organizacional interno, sub-dimensión: unidad estratégica del negocio, en tres prácticas compartidas de ARH. Esto se puede interpretar que cuando las empresas cuentan con una oficina general, una matriz o un corporativo, disminuye la aplicación de prácticas compartidas de entrada (reclutamiento, selección y adiestramiento), de permanencia de recursos humanos para la productividad y competitividad (diseño, análisis y descripción de puestos, capacitación, formación y desarrollo de personal, higiene y seguridad, gráficas y estadísticas de control y evaluación del desempeño), y por último, las prácticas de permanencia para el clima y cultura organizacional (controles estratégicos, ética, motivación y comunicación y administración internacional de RH).

En comparación con la investigación de Poole & Glenville [9], este estudio está enfocado a las empresas de servicios por lo que no cuentan con áreas de manufactura /producción, y lo que ellos analizaron en cinco indicadores, en este trabajo se aportaron 14 indicadores, donde se detallan desde las prácticas que realizan los organismos externos, dueños, gerentes de línea, departamentos de ARH, oficinas generales, matriz o corporativos y las prácticas compartidas de ARH que se dan en las diferentes combinaciones de estas áreas

Analizando el estudio desarrollado por De Kok & Uhlaner [14], se aporta evidencia empírica de que el tamaño de la organización tiene una relación estadística significativa positiva con las prácticas compartidas de ARH de entrada: reclutamiento, selección y adiestramiento del personal, donde a mayor tamaño, mayores prácticas compartidas de los departamentos de ARH con la oficina matriz, el corporativo o la oficina general.

Se aporta evidencia empírica de que a denominaciones de áreas específicas de RH y que quien realice la función sea un departamento, dirección o gerencia específica de RH, mayores prácticas compartidas de esos departamentos con el corporativo, la oficina matriz o la oficina general en este tipo de PYMES de servicios.

## Conclusiones

En este trabajo el departamento de ARH se considera parte de las funciones básicas de la empresa y por consecuencia es un departamento de línea.

Una de las aportaciones de este estudio, es la operacionalización, validez y confiabilidad de la variable prácticas compartidas de ARH; sin embargo, se seguirá analizando para mejorar la escala y dar mayor claridad a las funciones que se comparten en futuros estudios.

El valor teórico de este trabajo es que aporta conocimientos de que la administración de recursos humanos está ligada a cualquier parte del sistema y comparten los administradores de toda la organización, como afirman Tyson & York [1]. Sin embargo, las áreas de administración de recursos humanos, no sólo son una función de apoyo, sino que son departamentos funcionales de línea, con autoridad lineal – asesora y autoridad lineal – funcional, además de la lineal de mando, lo que contradice en esta muestra, la conclusión de Tyson & York [1], de que sólo son organismos de apoyo. Además se aporta conocimiento en el ámbito de la administración de recursos humanos de las prácticas que se comparten con organismos internos y externos en las empresas y sienta un precedente de que en las PYMES de servicios se comparten prácticas de administración de recursos humanos con los gerentes de línea, por lo que hace necesario que se fortalezca el conocimiento y competencias técnicas sobre administración de recursos humanos en todas las profesiones.

De la misma forma, se aporta evidencia empírica de las relaciones significativas positivas entre la edad de la empresa y las prácticas compartidas de entrada, formalidad y control, las de planeación estratégica y las de relaciones laborales, entre otros.

Es importante reflexionar, que aunque se comparten funciones con los gerentes de línea, dueños de la empresa, departamentos de ARH, se aporta evidencia empírica de que cuando son áreas específicas de ARH, las que realizan las prácticas, se comparten en todas sus dimensiones con el corporativo, la oficina matriz y la oficina general.

## Referencias

- [1] Tyson, Sh. & York, A. (1995) *Administración de Personal*. México: Trillas.
- [2] Wether, W.B. & Davis, K. (2004) *Administración de personal y recursos humanos* (5a. Ed.) México: Mc Graw - Hill Interamericana Editors, S. A. de C.V.
- [3] Dessler, G., Cole, N.D. & Sutherland, V.L. (1999) *Administración de recursos humanos en Canadá* (7ª. Ed.) USA: Prentice – Hall Canada, Inc. Scarborough, Ontario
- [4] McConville, T. & Holden, L. (1999) “The filling In the sandwich: HRM and middle managers in the health sector”. *Personnel Review*. Vol. 28, I. 5/6, p. 406, 19p. 2 Charts. © Personnel Review Emerald. Database: Business Source Premier. Localizado en noviembre 2008.
- [5] Currie, G. & Procter, S. (2001) “Exploring the relationship between HR and middle Managers”. *Human Resource Management Journal*. V. 11, i.3, p. 53-69, published Online: 24 Aug 2006, Journal compilation © 2008 Blackwell Publishing Ltd. Localizado en noviembre 2008. <http://www3.interscience.wiley.com/journal/118981110/abstract>
- [6] Thornhill, A. & Saunders, M. (1998) “What if line managers don’t realize they’re responsible for HR?” *Journal Personnel Review*. V. 27, i. 7, p.460-476, publisher: MCB UP Ltd. Localizado en noviembre de 2008. <http://www.emeralinsight.com/insight/viewContentItem.do?contentType=Article>
- [7] Whittaker, S. & Marchington, M. (2003) “Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership?” *Employee Relations*. V. 25, No.3, p.245-261 (17) Publisher: Emerald Group Publishing Limited. Localizado en noviembre 2008.
- [8] McGovern, P., Gratton, L., Hope - Hailey, V., Stiles, Ph & Truss, C. (1997) “Human resource Management on the line?” *Human Resource Management Journal* V. 7, I. 4, p.12. Published Online: 30 Enero 2007. Journal compilation © 2008 Blackwell Publishing Ltd. Localizado en noviembre 2008.
- [9] Poole, M. & Glenville, J. (1997) “Responsibilities for human resource management practice in the modern enterprise. Evidence from Britain”. *Personnel Review*. V. 26, No. 5, p.333-356 © MCB University Press 00483486.
- [10] Liquidano R., Ma. Del C. (2006) *El impacto del perfil del administrador de Rh en la evolución de la gestión de RH y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes. Tesis doctoral*. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- [11] Liquidano R., Ma. del C., Feria C., M. y Carlos O., C. (2008) “La influencia del contexto organizacional interno en las prácticas de recursos humanos y las fases de evolución de la gestión de RH. Diferencias entre las MIPYMES y las grandes empresas” XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática FCA – UNAM. 29 al 31 de octubre de 2008.
- [12] Welbourne, T. M. & Cyr, L. A. (1999) “The Human Resource Executive effect in initial public offering Firms.” *Academy of Management Journal* V.42, i.6, p. 616-629. Database of the ProQuest Company.
- [13] De Kok, J. & Uhlaner, L.M. (2001) “Organization Context and Human Resource Manage-



- ment in The Small Firm." *Small Business Economics*. V. 17, No.4, Editor Springer Netherlands. 1573-0913. Online. Localizado en noviembre de 2008.
- [14] Liquidano R., Ma. Del C., Carlos O., C.E., y Feria C., M. (2008) "La complejidad del contexto Organizacional interno y su relación con las prácticas de recursos humanos en las empresas de Aguascalientes" *1er. Coloquio de investigación de Cuerpos Académicos. Un acercamiento a la Competitividad y la globalización de las pequeñas y medianas empresas en un ámbito de desarrollo local*. Celebrado el 7 y 8 de agosto de 2008. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- [15] Flores Z., R. (2003) Perfil de la Organización, instrumento de recolección de datos para un proyecto de investigación en el EGADE – ITESM CAMPUS MONTERREY.
- [16] Liquidano R., Ma. del C. (2008) "Relación del contexto organizacional con las prácticas compartidas de administración de recursos humanos en las PYMES de servicios en Zihuatanejo, Guerrero. (México)". 3ª. Cátedra CUMex "Agustín Reyes Ponce". México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, en noviembre de 2008.
- Artículo recibido:** 3 de diciembre de 2008  
**Aceptado para publicación:** 25 de mayo de 2009