

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS:**

**“IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SKYWORKS SOLUTIONS DE MÉXICO”**

**PRESENTA:**

**BERTHA NOEMI BUSTOS RUIZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO**

Mexicali, Baja California; a 01 Marzo de 2024

## **Resumen**

Este estudio examinó la relación entre la alineación estratégica de los recursos humanos y los objetivos empresariales en Skyworks Solutions de México, en línea con el marco teórico proporcionado. Los resultados del cuestionario aplicado al departamento de Recursos Humanos sugieren una alineación positiva del recurso humano con los objetivos de la empresa. Se observó un alto compromiso del equipo de Recursos Humanos, junto con una percepción generalizada de coherencia cultural y capacidad de acción. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la administración de recursos y la satisfacción laboral.

El análisis de las dimensiones de objetivos empresariales y alineación estratégica de recursos humanos revela la importancia de abordar estas áreas de oportunidad para fortalecer aún más la efectividad organizacional. Se recomienda implementar capacitaciones específicas y programas de promoción del bienestar laboral para mejorar la gestión de recursos y aumentar la satisfacción del personal.

En conclusión, este estudio confirma la relevancia de la alineación estratégica de los recursos humanos con los objetivos empresariales como un factor determinante para la efectividad organizacional. Al aplicar las recomendaciones derivadas de este análisis, Skyworks Solutions de México puede mejorar su posición competitiva y garantizar su éxito a largo plazo en el mercado.

## Contenido

Introducción.....	1
Justificación.....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Objetivos .....	5
Matriz de relación objetivos-método .....	5
Matriz de variables.....	7
Marco teórico.....	9
Funciones de recursos humanos.....	9
Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19. ....	10
Retos en la administración de recursos humanos ante pandemia Covid-19 en organizaciones de Nuevo León (México). ....	10
Necesidades empresariales estratégicas .....	11
Efectividad organizacional .....	12
Alineación estratégica de los recursos humanos.....	15
Los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones .....	16
Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones.....	18
Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. ....	19
Tesis: Análisis del alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia de RR: HH junto con su efecto en el desempeño de la industria bancaria chilena. ....	19
Gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones lima de la empresa EcoCentury S.A.C. Chorrillos.....	20
Incidencia del factor humano en la calidad .....	21
Metodología.....	22
Variables de estudio.....	22
Enfoque, diseño y alcance .....	22
Escenario de estudio .....	23
Muestra participante y selección.....	23
Instrumentos para la recolección de datos .....	24
Resultados.....	25
Análisis de resultados por dimensiones.....	25

Dimensiones de objetivos empresariales .....	25
Dimensiones de alineación estratégica de recursos humanos.....	27
Conclusiones .....	31
Anexos.....	33
Cuestionario .....	33
Referencias.....	37

## **Importancia del Departamento de Recursos Humanos en la efectividad organizacional de la empresa Skyworks Solutions de México.**

### **Introducción**

El objetivo de este caso de estudio es determinar la relación que existe en el departamento de recursos humanos y los objetivos de la empresa Skyworks Solutions de México, para el logro de la efectividad organizacional, en donde al finalizar el estudio y con base a los resultados obtenidos se concluyó en que la situación de la efectividad organizacional de la empresa es adecuada, de acuerdo a sus instrumentos de medición internos, así como también se determinó con base al instrumento de investigación utilizado para este caso de estudio, que existe una alineación entre el Departamento de Recursos Humanos y los objetivos de la empresa, en donde también se pudo detectar que existen oportunidades de mejora en donde la empresa puede trabajar para fortalecer al equipo de trabajo del departamento de recursos humanos, tales como; el compromiso de los miembros del equipo, coherencia cultural y satisfacción laboral.

En definitiva, la competencia global a forzado a las organizaciones a repensar y recrear sus procesos, por lo que las funciones de los recursos humanos no es la excepción. Sin duda alguna la parte más importante de cualquier organización son sus recursos humanos, debido a esto es importante diseñar y ejecutar estrategias que ayuden a lograr o mantener la alineación de los recursos humanos con la organización, ya que estos van de la mano para cumplir los objetivos planteados de manera efectiva y la utilización de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento influye positivamente en los resultados empresariales. De este modo, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de sus colaboradores, donde las directivas de la institución deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, reconociendo de igual manera que la empresa cada día será mejor si tiene la capacidad de reconocer la gestión y alineación de los colaboradores.

El estudio realizado por Toro, L. (2008) destaca la importancia de la función de recursos humanos en la mejora de la efectividad organizacional en las grandes empresas. A pesar de los avances logrados, aún existe margen para mejorar estos resultados. En un contexto de globalización, donde todas las empresas tienen acceso a recursos competitivos similares, encontrar fuentes de ventaja competitiva se vuelve fundamental. En este sentido, la gestión adecuada de los recursos humanos se convierte en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible.

Skyworks Solutions de México es una empresa ubicada en Mexicali, Baja California, la cual es una compañía estadounidense de semiconductores, en donde se fabrica semiconductores para uso en sistemas de radiofrecuencia y comunicaciones móviles, se encarga de integrar el ensamble, prueba funcional y envío de circuitos integrados a clientes en Norteamérica, Asia y Europa. Skyworks ha manufacturado circuitos integrados en Mexicali por más de 50 años y ha invertido millones de dólares en tecnología, instalaciones y el equipo para poder así desarrollar una operación de clase mundial basada en una fuerza laboral altamente entrenada para utilizar equipo de vanguardia y procesos avanzados.

Skyworks Solutions de México (2021), define al departamento de Recursos Humanos, como el área que está dedicada a proporcionar beneficios de alta calidad, compensación, capacitación (entrenamiento y desarrollo), personal y apoyo general de recursos humanos. La misión de dicho departamento es desarrollar una organización global de clase mundial mediante la asociación proactiva con líderes empresariales para crear y entregar soluciones que den como resultado una cultura que continuamente se esfuerza por exceder las expectativas de los empleados, los clientes y los accionistas.

Mientras que, una definición frecuente de efectividad organizacional es “el grado de congruencia entre los objetivos de una empresa y los resultados que se obtienen” (Somoza, 2019). De este modo, se puede decir que una organización es efectiva en la medida que cumple con los objetivos que se ha trazado.

De tal manera, la problemática surge en que se desconoce, cómo es que la efectividad organizacional de la empresa Skyworks Solutions de México, es afectada por el nivel que existe entre la alineación de los recursos humanos y los objetivos de la empresa. La efectividad, competitividad y productividad de las organizaciones depende de la calidad y la manera administrara los recursos humanos, es por ello, que la investigación de esta problemática se realizó con el interés de conocer la gestión y alineación eficaz del departamento de recursos humanos en las organizaciones, considerándola como un objetivo estratégico importante para alcanzar la efectividad organizacional.

Por otra parte, es importante mencionar que los recursos humanos son un elemento primordial para el crecimiento, y desarrollo de estrategias competitivas de las organizaciones, por consiguiente, es fundamental contar con un recurso humano óptimo, eficiente y comprometido, que se encuentre alineado y considerado en las estrategias para que de esta manera pueda aportar significativamente a la consecución de objetivos y al éxito de la empresa (Gonzalez, 2005).

Debido a esto, en el desarrollo de esta investigación se abordan temas, tales como: funciones de recursos humanos, definición de efectividad organizacional, alineación estratégica de recursos humanos los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones, entre otros, los cuales nos ayudaron a incrementar el conocimiento sobre el tema, que busca fines prácticos de solución para que puedan ser usados en lo posterior.

### **Justificación**

En la actualidad las organizaciones están experimentando una serie de cambios en todos los escenarios, debido a lo que esto esta generado, la organizaciones se deben adecuar a las demandas de todos los cambios y de esta manera pueda satisfacer las necesidades que se originan a partir de las transformaciones, de modo que la efectividad de una organización es uno de las estrategias que están utilizando las organizaciones y tiene mucho que ver con la calidad y la manera de administrar los recursos humanos (Herrera, 2001), sin embargo, en distintas ocasiones los recursos humanos no se encuentran alineados a las estrategias de la organización, no son tan considerados en varios aspectos y no cuentan con la claridad en cómo sus actividades cotidianas están relacionadas a los objetivos de su empresa, de lo contrario si el personal se apodera de la misión, visión y proyección de la empresa, contribuirá al logro notable de las competencias y a la agregación de valor significativo en la mejora y consecución de los resultados esperados en la organización.

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005) y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables, ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas y la efectividad organizacional.

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la efectividad y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen.

Por lo que el presente trabajo de investigación pretende analizar y explicar cómo pueden los recursos humanos contribuir a la efectividad de la empresa, convirtiéndose también en un objetivo estratégico de la misma y siendo, por lo tanto, objeto de planificación como cualquier otro objetivo estratégico de la organización y aportar información útil con los resultados obtenidos en este estudio, que servirán para nuevas investigaciones en la ciencia administrativa.

### **Planteamiento del Problema**

Toro, L. (2008). Sustenta que, en los últimos años, la función de recursos humanos de las grandes empresas ha dedicado tiempo y energía a la mejora de la efectividad organizacional y aunque se han logrado buenos resultados todavía es posible mejorarlos. La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha convertido en fundamental para el éxito de la organización. Por este motivo los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas y su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la efectividad organizacional, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización, en la forma en que éstos se coordinan y se interrelacionan, es decir, en sus capacidades.

Estos recursos son tangibles e intangibles, siendo las capacidades recursos intangibles que residen en las rutinas organizativas de la empresa. Estas capacidades mediante la gestión de recursos humanos permiten crear claridad estratégica, hacer que el cambio suceda y acumular capital intelectual para la empresa. Debido a que la capacidad para ejecutar bien una estrategia constituye una fuente de ventaja competitiva y las personas representan una pieza clave de la implementación de una estrategia, entonces Recursos Humanos se transforma en un activo estratégico para la compañía (Leiva, 2010).

Se puede inferir entonces que por medio de las personas (recursos) se puede establecer una ventaja competitiva valiosa, por lo que debiera esperarse que cada empresa sitúe entonces a su área de RR.HH. dentro de la línea estratégica desde el inicio de sus operaciones, puesto le permitiría alcanzar éxito sostenible en el tiempo.

Por esta razón, el problema que ocupa el interés de este estudio se centra en que se desconoce, cómo es que la efectividad organizacional de la empresa Skyworks Solutions de México, es afectada por el nivel que existe entre la alineación de los recursos humanos y los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, para contribuir en el alcance de efectividad organizacional que tiene la empresa Skyworks Solutions de México, es necesario establecer y conocer la relación existente entre la alineación

estratégica de los Recursos Humanos y los objetivos de la empresa, para poder determinar de qué manera influyen en el logro de su efectividad organizacional.

**Objetivos**

Objetivo general: Determinar la relación que existe en el departamento de recursos humanos y los objetivos de la empresa Skyworks Solutions de México, para el logro de la efectividad organizacional.

Objetivos específicos:

- Determinar el nivel de alineación entre RH y los objetivos de la empresa.
- Determinar la situación de la efectividad organizacional de la empresa.
- Determinar como la efectividad organizacional se relaciona con el nivel de alineación que presentan los recursos humanos y los objetivos empresariales.
- Emitir recomendaciones que permitan una mayor efectividad organizacional a partir de los niveles de alineación entre recursos humanos y los objetivos de la empresa.

**Matriz de relación objetivos-método**

Objetivo particular	Procedimiento para alcanzarlo (¿Cómo?)	Instrumento aplicable al procedimiento (¿Con qué?)
Determinar el nivel de alineación entre RH y los objetivos de la empresa.	Revisión de documentos (objetivos de la empresa). Revisión de documentos (métricos). Medición de la relación entre objetivos y métricos.	Carpeta de red "Z" Carpeta de red "Z" y Skylink (intranet). Matriz de relación cuantitativa.
Determinar la situación de la efectividad organizacional de la empresa.	Interrogando a gerente general. Interrogando a directores. Interrogando al personal administrativo.	Cuestionario a gerente general. Cuestionario a directores. Cuestionario a personal administrativo.
Determinar como la alineación se relaciona con la efectividad organizacional.	Calculando el nivel de relación entre las dos variables.	Tasa de relación.

Emitir recomendaciones que permitan una mayor efectividad organizacional a partir de la alineación.	Utilizando los resultados más significativos de la tasa de relación.	Listado de recomendaciones.
---	--	-----------------------------

## Matriz de variables

Variable	Tipo de Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicador
Departamento de Recursos Humanos.	Cuantitativa	Departamento dedicado a proporcionar beneficios de alta calidad, compensación, capacitación al personal y apoyo general de recursos humanos. Su misión es desarrollar una organización global de clase mundial mediante la asociación proactiva con líderes empresariales para crear y entregar soluciones que den como resultado una cultura que continuamente se esfuerza por exceder las expectativas de los empleados, los clientes y los accionistas. (Skyworks Solutions de México, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planeación.</li> <li>-Desarrollo.</li> <li>-Desempeño del personal.</li> <li>-Remuneración.</li> </ul>	<b>Métricos internos de la empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR Mexicali Bowling Chart.</li> <li>-Direct Hire Retention (3 Months QOH),</li> <li>- Hiring Cycle Time IDL,</li> <li>- Average training Hrs. per employee,</li> <li>- Communication Channels Efficiency,</li> <li>- HC Fill Rate Accomplishments,</li> <li>- Internal Promotions (Annual accumulate),</li> <li>- People Morale I Reward (12.5% per month budget &amp; 3.3 % of total HC per department),</li> <li>- Required Certifications,</li> <li>- Required Training,</li> <li>- Competency Assessment,</li> <li>- Attrition &gt;= 1 Year seniority IDL.</li> </ul>
Efectividad organizacional	Cuantitativa	Es el grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables. (Somoza, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impacto sobre el rendimiento empresarial.</li> <li>-Objetivos.</li> </ul>	<b>Métricos internos de la empresa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adaptabilidad/Flexibilidad</li> <li>-Productividad.</li> <li>-Satisfacción.</li> <li>-Eficiencia.</li> <li>-Calidad.</li> </ul>
Objetivos empresariales.	Cuantitativa	Son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones (Glueck, 1989).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de los miembros.</li> <li>- Coherencia cultural.</li> <li>-Capacidad de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Claridad.</li> <li>-Alcanzables.</li> <li>-Medibles.</li> <li>-Limitados en el tiempo</li> </ul>
Alineación estratégica de RH.	Cuantitativa	Las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control.</li> <li>-Demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluación de desempeño.</li> <li>-Comunicación interna.</li> <li>-Sentido de pertenencia.</li> </ul>

		humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos que la organización quiere conseguir (Droval y Salgues, 2014)	-Satisfacción laboral.	-Opinión sobre resultados de la gestión empresarial.
--	--	---	------------------------	--

<b>Variable:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Indicador:</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Productividad. Chiavenato (2009)	Capacitación de personal. Dessler G. (2006)
Chiavenato (2007)		Tiempo promedio en alcanzar objetivos. Chiavenato (2009).
Harris (1986, p.7)	Satisfacción laboral. Andresen, Domsch y Cascorbi (2007)	Índice de rotación. Chiavenato (2001)
		Ausentismo laboral.
<b>Efectividad organizacional</b>	Gestión del rendimiento empresarial. Hammond (2004).	Adaptabilidad/Flexibilidad. Tortajada (2003)
Price, J. (1968)		Productividad. Taylor (1973).
Kinicki y Urrutia (2003)		Satisfacción. Hannoun (2011).
Mosquera (2019)		Calidad. Ríos-Manríquez, M., López-Salazar, A., & López-Mateo, C. (2015).
<b>Objetivos Empresariales</b>	Resultados de la empresa. Aragón, M. I. B. (2002).	Crecimiento. Cueva, F. D. (2007).
Galindo y Martínez (1987)		Utilidades. Hernández, A. R. (2010).
<b>Alineación estratégica de RH</b>	Productividad. Chiavenato (2009)	Evaluación de desempeño. Montejo, A. P. (2001).
Droval y Salgues (2014)		
	Gestión organizacional. Rodríguez, D. (2010).	Comunicación interna. Bustínduy Cruz, I. (2012).

## **Marco teórico**

El presente trabajo abarca varios aspectos fundamentales relacionados con la gestión de recursos humanos y la efectividad organizacional. Los recursos humanos desempeñan un papel crucial en la efectividad organizacional de las empresas. Diversos estudios han destacado la importancia de este departamento en la gestión del talento y el desarrollo de una fuerza laboral comprometida y productiva (Boxall & Purcell, 2016; Delery & Doty, 1996).

Boxall y Purcell (2016) sostienen que una gestión estratégica de recursos humanos se asocia positivamente con el rendimiento organizacional a largo plazo. Asimismo, señalan que la alineación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos empresariales es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Por otro lado, Delery y Doty (1996) han investigado cómo las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados empresariales. Su estudio resalta la importancia de la coherencia interna de las prácticas de recursos humanos y su alineación con la estrategia organizacional para mejorar el desempeño empresarial.

En resumen, estos antecedentes subrayan la relevancia crítica del departamento de recursos humanos en la efectividad organizacional de las empresas, destacando la necesidad de una gestión estratégica y coherente de los recursos humanos para lograr resultados óptimos.

Así como también, se destaca que el recurso humano es dinámico y vivo, y tiene un papel fundamental en la toma de decisiones y en el manejo de otros recursos de la organización. Además, se enfatiza que las personas aportan una amplia gama de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, independientemente de su posición en la jerarquía organizacional.

## **Funciones de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos desempeña un papel esencial en las organizaciones, según Sánchez (2020). Sus funciones clave, incluyen la organización y planificación del personal, el reclutamiento y la selección de candidatos competentes, así como el diseño de planes de carrera y promoción profesional para el desarrollo del personal.

Además, se encarga de proporcionar formación para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, evaluar el desempeño y controlar aspectos como el ausentismo y las relaciones laborales. También se dedica a mantener un clima laboral satisfactorio, administrar trámites jurídico-

administrativos y gestionar las relaciones laborales a través de representantes sindicales. Finalmente, se centra en la prevención de riesgos laborales para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores.

### **Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19.**

Según Delgado Almonacid, M. M. (2020), de acuerdo a su investigación, la pandemia de COVID-19 ha generado cambios significativos en las sociedades y en las organizaciones, con un aumento del desempleo y una necesidad de adaptación a nuevas dinámicas de mercado. En este contexto, el área de Recursos Humanos se destaca como un aliado estratégico tanto para las organizaciones como para los trabajadores.

El objetivo de su investigación es analizar el papel de Recursos Humanos durante la pandemia, con objetivos específicos que incluyen identificar transformaciones en procesos tradicionales de gestión humana, identificar nuevos procesos surgidos durante la pandemia y describir el rol de Recursos Humanos según la percepción de los colaboradores.

Se realizaron entrevistas a 7 gerentes y se concluyó que Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en brindar apoyo y orientación durante la crisis, así como en garantizar la salud física y mental de los trabajadores. Se reconocen limitaciones en la investigación y se sugiere realizar estudios adicionales para ampliar los resultados.

### **Retos en la administración de recursos humanos ante pandemia Covid-19 en organizaciones de Nuevo León (México).**

La investigación realizada por Leal N., Martínez M., & Bacre D. (2021) examina los retos y las nuevas prácticas enfrentadas por la administración de recursos humanos en organizaciones de Nuevo León a raíz de la pandemia de COVID-19. Utilizando un enfoque cualitativo y descriptivo, el estudio busca comprender las principales prácticas implementadas en la gestión de recursos humanos después de la pandemia.

Los resultados revelan que el mayor desafío durante este período ha sido garantizar la productividad de los empleados, seguido de la comunicación con el personal y la reducción de costos de nómina. Otros desafíos incluyen la gestión de jornadas laborales, la capacitación y la contratación temporal de personal. Destacan también las medidas adoptadas para el bienestar y la salud de los trabajadores, como modificaciones en las políticas de seguridad y la implementación de apoyo psicológico.

Se observa que estas prácticas se centran más en el bienestar emocional que en la remuneración, sugiriendo la necesidad de investigaciones adicionales en este campo. Además, se señala que algunos de los desafíos identificados durante la pandemia tendrán repercusiones en la nueva normalidad laboral.

### **Necesidades empresariales estratégicas**

La competencia global ha alterado significativamente el campo de juego para las compañías, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades empresariales. Especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Al ya no contarse con la orientación puramente funcional del pasado, los ejecutivos de alto rango esperan que los recursos humanos les sirvan en una función empresarial que está ligada al éxito de su gestión. Los ejecutivos de recursos humanos indican que el motivo más importante de la empresa para el cambio es el de alinear a la Función de RRHH como una función empresarial estratégica, dado que la globalización del mercado ha creado una intensa competencia continua y una tremenda presión sobre el costo y la calidad. Es decir, una fuerza laboral bien capacitada y motivada, es la clave del éxito. Lo que se requiere para tener éxito el día de hoy lo proporciona la función de RRHH. (Harris, 1986, p.7).

Así como las empresas han cambiado, lo mismo ha sucedido con la Función de RRHH. Se han usado procesos similares para reestructurar dicha función como los utilizados a lo largo de la corporación. En muchos casos, RRHH siguió el proceso de cambio de la compañía como un mandato; mientras que, en otras empresas, encabezó el proceso de cambio organizacional. El cambio también se realiza por inercia cuando la compañía está en proceso de una reingeniería.

Según Harris (1986, p.7) los ejecutivos de RRHH están cada vez más involucrados en cuestiones de administración estratégica y organizacional, así como en actividades de administración de línea. Estos cambios han requerido que RRHH amplíe y repiense su misión. El ya no contentarse con la entrega pasiva de programas y actividades tradicionales, la alta dirección ha retado esta función a agregar valor al negocio suministrando servicios que resuelvan cuestiones de negocios relacionadas con la gente. Las nuevas declaraciones de misión enfatizan: La responsabilidad del desempeño y productividad de los empleados, el pleno desarrollo del potencial de la gente, mejora del negocio, el dar servicio a las necesidades del cliente, la creación de ventaja competitiva, la creación de fuerza de trabajo de calidad, el desarrollo de capital intelectual.

Es decir, la concepción del recurso humano ha cambiado; el recurso humano se está alejando de la función de soporte de contratación y tareas tradicionales, a un tomador de decisiones empresariales de resultados. Ya a principio de 1987, el vicepresidente de relaciones industriales de AT&T, ideó un programa diseñado para igualar a la gente de recursos humanos de alto rango con los líderes empresarial de la compañía. El objetivo de la sociedad es la colaboración entre relaciones industriales corporativas y las cabezas empresariales en la conformación de una dirección enfocada al negocio para la comunidad de relaciones industriales y su involucramiento en el proceso de planeación estratégica de AT&T, esta iniciativa colocó a la gente de relaciones industriales o de RRHH en una posición para ayudar a dar forma al futuro de la empresa.

La función del socio empresarial estratégico se ha convertido en la piedra angular del movimiento de RRHH para la influencia en las decisiones empresariales, el ser un socio estratégico significa comprender la dirección empresarial de la compañía; incluyendo lo que es el producto, lo que es capaz de hacer, cuáles son los clientes típicos, y como se posee la compañía competitivamente en el mercado. Una parte clave de ser un socio empresarial en el liderazgo de RRHH es identificar las habilidades y competencias que se requieren en el negocio. La función de RRHH puede sumar un valor significativo a los negocios ayudándoles a administrar el cambio de las estrategias y procesos bien planeados. Los cambios que hacen surgir las olas de reingeniería reestructuran y reducción de tamaño.

### **Efectividad organizacional**

Según Nieto (2017) en su tesis publicada, la efectividad organizacional no es un tema que pueda o deba evadirse por la administración, porque los individuos continuamente se enfrentan con la necesidad de hacer juicios acerca de la efectividad. Sin embargo, estos juicios sobre el desempeño difieren sustancialmente de un tipo de organización a otro; por ejemplo, los fines de una institución pública son totalmente diferente de los propósitos de una empresa privada, y por ende los juicios o formas de concebir la efectividad en uno y otro caso será diferente, como diferentes serán los procesos de toma de decisiones para alcanzar sus fines. Entonces, el tema de la efectividad es más un problema de los investigadores, que un tema en general. En este sentido, los investigadores se han esforzado por plantear y desarrollar modelos para que de manera consistente y sistemática definan y midan la efectividad de las organizaciones.

Price (1968) presenta a la efectividad como un fenómeno enfocado en las organizaciones, el cual consiste en un conjunto de proposiciones específicas que determinan la efectividad. Las variables independientes en este conjunto son diferentes para cada proposición; la variable dependiente

conocida como efectividad permanece sin cambio, y es definida como el grado en que una organización cumple sus metas. La efectividad ha sido seleccionada como la variable dependiente por dos razones. Primero, este es un problema clásico en el estudio de las organizaciones. Esta posición clásica surge de la centralidad que tienen las “metas” en todas las definiciones de organización. Segundo, la efectividad, es un problema, el cual tiene relación con la administración de la organización. Sin embargo, surgen de la literatura diversos conceptos de efectividad, de los cuáles se mencionan los que tienen mayor significado para el propósito de este estudio.

*La tabla 2.2. presenta las diferentes conceptualizaciones sobre el término de efectividad organizacional obtenidas de los autores principales existentes en la literatura encontrada en la teoría de las organizaciones.*

**Tabla 2.2. Las diferentes conceptualizaciones sobre la efectividad organizacional.**

Conceptualización	Autor	Año
Es definida como la extensión a la cual una organización como sistema social proporciona determinados recursos y medios para cumplir con sus objetivos	Georgopoulos y Tannenbaum	1957
Esta determinada por el grado que una organización realiza sus fines	Etzioni	1964
Se define como el grado de metas cumplidas	Price	1968
Es definida en términos del grado de metas cumplidas observadas en la organización	Lawless	1972
Deriva del término efecto, el cual es usado en el contexto de relación causa y efecto	Gibson, Ivancevich, y Donnelly	1994
Se define como los objetivos logrados a través de las decisiones planeadas	Chou, Dyson y Powell	1998
Es una representación de lo esperado y lo logrado dentro de un sistema determinado	Motiwalla y Fairfield-Sonn	1998

Fuente: Elaboración propia.

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, siendo estos los cuatro criterios genéricos de la efectividad organizacional (Kinicki y Urrutia, 2003). Según Kinicki y Urrutia (2003) no existe una fórmula definida para que una empresa consiga ser efectiva. La esencia es la consecución de los objetivos que se deriva, a su vez, de la conexión entre el resultado y el alcance de las expectativas individuales.

A partir de los planteamientos anteriores, es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y

funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los fines de la organización y determinar si se han alcanzado adecuadamente.

Sin embargo, de acuerdo con lo analizado en el artículo creado por Mosquera (2019) para alcanzar esa efectividad organizacional es necesario superar las “ineficiencias organizacionales” que suelen ser frecuentes y obstaculizan la consecución de los objetivos. Expertos resumen estas inefficiencias en estas cuatro premisas: Hay demasiadas personas involucradas en cada decisión, el personal se queja de prioridades poco claras y cambiantes, no hay fuerza en los líderes para asumir nuevas tareas y frecuentemente el personal duplica el trabajo y reinventa los procesos existentes. De manera que, para hacer frente a esas inefficiencias, las empresas deben fortalecer cinco áreas que son claves para lograr la efectividad organizacional.

1. Liderazgo: Es la habilidad o proceso por medio del cual el líder es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. La visión y las prioridades deben ser claras y el equipo cohesionado. Se requiere de un liderazgo de alta gestión con impacto en los resultados.

2. Toma de decisiones y estructura: Dentro de una organización es fundamental que los roles estén claramente definidos, así como las responsabilidades que corresponden a cada miembro para la toma de decisiones.

3. Personal: Uno de los valores más preciados en una empresa es su recurso humano, que hay que estimular, capacitar y formar, pues reviste en beneficios para el desarrollo de la propia compañía. Estos incentivos, sin embargo, deben estar alineados con los objetivos.

4. Procesos y sistemas: Una organización funciona como un sistema, es decir, un conjunto de procesos interrelacionados que interactúan para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazos. Estos procesos son realizados continuamente por las personas que conforman el equipo de trabajo. Por lo tanto, los procesos organizacionales deben tener una ejecución destacada y, además, es fundamental un soporte efectivo y eficiente de esos procesos y sistemas.

5. Cultura: Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. De allí que se requiera un elevado nivel de valores y

comportamientos alineados con la empresa y, muy importante, capacidad para el cambio sobre todo en esta época de globalización y nuevas tecnologías.

Así que las organizaciones para lograr la efectividad tienen que ocuparse de esas cinco áreas a través de estrategias relacionadas con la gestión del talento, el desarrollo del liderazgo, el diseño y la estructura de la organización, la implementación de cambios y transformación, el despliegue de procesos para gestionar el capital humano. Y, al final, para determinar si la empresa ha alcanzado la efectividad organizacional se debe revisar si lo que se está obteniendo como resultado tiene la relevancia y responder a la misión y visión empresarial. Dicho de otra manera, el resultado debe ser tangible y de valor (Mosquera, 2019).

### **Alineación estratégica de los recursos humanos**

En este artículo Molina (2005), analiza que la alineación estratégica es fundamental para el establecimiento y cumplimiento de los objetos de cualquier organización. Basándonos en la alineación estratégica de los recursos humanos, de acuerdo con su artículo publicado, Molina (2005) define la alineación estratégica como “las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico”

Según Colmenarejo, A (2003) en la entrevista que se le hiciera en Expomanagement 2003, comenta que la esencia de la alineación estratégica es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto, pero esto es un error. Cualquier profesional de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un papel fundamental para el consejero delegado. Los mejores CEOs son profesores, enseñan la estrategia, hablan de lo que representa la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma. De acuerdo con lo antes mencionado se puede llegar a la conclusión de que las personas son las únicas de lograr objetivos, hacer el cambio y generar valor a las organizaciones. El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80.

Según el consultor Javier Uriz, (2003), muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de qué acciones se puede generar valor y cuanto valor se está generando con las mismas. A pesar de que estos aspectos no están aun completamente resueltos, podemos decir que nos encontramos en buen camino,

porque ya hemos logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearnos en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional. Como consecuencia ha adquirido también importancia el tema del compromiso con los valores estratégicos que no es otra cosa que entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas a través de los cuales la organización consigue llegar al objetivo estratégico general.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los recursos humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc. Molina (2005).

### **Los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones**

De acuerdo con la teoría de Recursos y Capacidades (Lado & Wilson, 2018), la diferencia en el rendimiento entre empresas se puede atribuir a la diferencia de recursos y capacidades existentes en las organizaciones. El objetivo último de cualquier empresa es generar una ventaja competitiva sostenible, con una rentabilidad superior a la de las empresas competidoras (Amit & Schoemaker, 2016). Para ello, las organizaciones utilizan tanto recursos tangibles (edificios, maquinaria, recursos financieros, etc.) como recursos intangibles (capital humano, prestigio, imagen de marca, etc.) en el desarrollo de sus estrategias. Los recursos intangibles tienen una mayor tendencia a generar mayores y/o mejores ventajas competitivas debido a que, frecuentemente, son raros y socialmente complejos, lo que los hace difíciles de imitar. Por ello, el capital humano ha sido durante mucho tiempo considerado como un recurso intangible crítico en la mayoría de las empresas (Pfeffer, 1994).

Las capacidades son habilidades o competencias, tanto colectivas como individuales, de una organización. Algunos autores (Ulrich & Lake, 1990) concluyen que los trabajadores son el último recurso de ventaja competitiva sostenible hasta el punto de que, aquellas empresas que deseen tener éxito en un entorno globalizado como el actual deben hacer inversiones adecuadas en recursos humanos con la finalidad de incorporar y formar trabajadores que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores. Como reconocen Wrigth, Dunford y Snell (2001), el modelo de recursos humanos de cada empresa ha de ser estudiado en relación con su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

- a) El grupo humano de que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales.
- b) Las relaciones entre los individuos que integran la empresa y su grado de compromiso con la misma.
- c) La gestión estratégica de personal.

En base a esto se puede determinar que la armonía entre estos tres elementos puede contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva, en función de su grado de cumplimiento y de adaptación a las variaciones estratégicas de la empresa. Las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además, debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas. La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización.

Los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva. Podemos denominar recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o que ésta pueda controlar de forma estable. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos. Los recursos en las empresas se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Recursos tangibles: son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros.
- Recursos intangibles: tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo).

A manera de conclusión con lo descrito anteriormente, se puede decir que para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser: Valiosos; permiten crear o implementar estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia, poco comunes; si los recursos valiosos los

poseen también los competidores, estos recursos no serán de por sí una fuente de ventajas competitivas. No imitables; los competidores no pueden obtenerlos, ej. cultura de la empresa, relaciones interpersonales y no sustituibles; no son reemplazables por otros recursos o combinación de estos.

### **Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones.**

De acuerdo con esta investigación, los autores Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016), para lograr resultados exitosos con respecto a las áreas de Gestión humana comentan que se debe recurrir a la planificación de los objetivos enfocados a definir el rol que desarrollará dicha área, como apoyo y en concordancia con el objeto social de la organización. Para ello se requiere contar con un líder en el área de Gestión Humana que se encargue de establecer los parámetros a seguir por parte de todos los integrantes de la empresa, permitiendo potencializar sus competencias y haciéndolos inimitables y capaces de desempeñarse eficientemente.

Consideran que la alineación estratégica, hace referencia a la necesidad que tienen las organizaciones de generar acciones que orienten todos los procesos hacia un objetivo común, esto puede ser contextualizado de dos formas, una de ellas está relacionada con el conocimiento de la realidad sobre la cual se pretende intervenir y otra se refiere al conjunto de acciones que deben ser implementadas.

Se identifica una problemática común en muchos países de Latinoamérica, y es la pérdida de talentos a la cual están expuestas las empresas, por lo cual desde la gerencia del talento humano debe existir una gestión estratégica que busque minimizar la ocurrencia de esta problemática, y que permita divulgar asertivamente los objetivos organizacionales buscando que todo el equipo de colaboradores participe de manera activa generando sentido de pertenencia.

Finalmente, es importante conocer las habilidades y capacidades que pueden ser desarrolladas en toda la gestión empresarial, identificándolas mediante una herramienta administrativa conocida como matriz DOFA, la cual nos permite, realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la organización, orientando la toma de decisiones y su seguimiento, y validando la efectividad de estas.

### **Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial.**

Los objetivos de esta investigación según sus autores: Madero, Barboza (2015), son conocer la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) con la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador. Para estos efectos utilizamos un análisis d tipo cuantitativo con una muestra de 98 personas que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores. Para este estudio Madero, Barboza (2015), definieron el desempeño empresarial en 5 formas alternativas: iniciativa y creatividad (IC), objetivos alcanzados (OA), satisfacción del trabajador (ST), evolución rápida del trabajador (EO) y aprovechamiento de los recursos (AR). Los resultados preliminares de esta investigación indican que la CO y la AE tienen un efecto inequívoco en promover el desempeño de la empresa, independientemente de la definición que se utilice. Sin embargo, la INN y las PFL tienen efectos no simétricos en el desempeño de la empresa; estos resultados dependen de la definición de desempeño que sea utilizada, es decir, las empresas enfrentan una disyuntiva en la definición de los objetivos de desempeño y los procesos de flexibilidad organizacional a seguir. En resumen, los procesos de INN y las PFL trabajan de manera opuesta en el alcance de los objetivos de desempeño, y no dan unidireccionalmente una ventaja competitiva y sostenible.

### **Tesis: Análisis del alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia de RR: HH junto con su efecto en el desempeño de la industria bancaria chilena.**

Según Moraga (2007), el objetivo de su estudio es verificar la teoría planteada, la cual indica que, mientras una firma tenga su estrategia competitiva correctamente alineada a su estrategia de recursos humanos, mostrará un mejor desempeño económico que aquellas que no lo hagan. Para determinar esta coherencia, se probará en la industria bancaria chilena debido a: 1- lo accesible que resulta gracias a estar regulada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, lo cual además la obliga a hacer públicos numerosos documentos y 2- la madurez en que se encuentra su producto, lo cual otorga espacio a mejorar otros aspectos del negocio.

Se han estudiado los bancos que mantienen a diciembre de 2005 un personal mayor a 100 empleados y que posean datos contables desde a lo menos 2 años.

Para establecer la segmentación según estrategia competitiva se han observado el tamaño del banco -visto desde dos perspectivas: porcentaje de colocaciones y número de sucursales-, la variedad de sus productos y su mercado objetivo.

Para establecer la estrategia de recursos humanos de cada banco se ha procedido según la metodología cualitativa en tres fases: 1- análisis previo de los datos, estableciendo la muestra y la encuesta a aplicar 2- recopilación de antecedentes a través de la biblioteca de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y de entrevistas y encuestas aplicadas a los gerentes y subgerentes de los bancos participantes 3- Procesamiento de la información estableciendo los bancos que están efectivamente alineados con la estrategia de recursos humanos correspondiente a su estrategia competitiva y el efecto que esto tiene en su desempeño económico.

Los segmentos estratégicos obtenidos son 1. Liderazgo por Costos: Las firmas buscan productos estandarizados, ofrecen servicios mínimos y el foco está en el control de costos, 2. Alta Variedad: Las ganancias están dadas por las economías de escala, suelen ser firmas de gran tamaño. y 3. Alta Calidad: se caracteriza por dar entregar productos premium a un precio superior al de mercado.

Los resultados muestran que en los tres grupos de estrategia competitiva la teoría se prueba, es decir, aquellos bancos que tienen correctamente alineados su estrategia de negocios con la de recursos humanos, son los que obtienen el mejor desempeño, sin embargo, en el segmento de alta calidad, no existe uno que muestre en forma pura el manejo de recursos humanos correspondiente (Relacional) y consecuentemente con la teoría no se destaca un único banco en desempeño económico. Moraga (2007).

### **Gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones lima de la empresa Ecocentury S.A.C. Chorrillos.**

En el estudio de Pajuelo (2018) se determinó la relación que existe entre: gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones Lima de la empresa Ecocentury S.A.C. Chorrillos - 2018 a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones Lima de la empresa Ecocentury S.A.C. Chorrillos - 2018? En la justificación se indica que la importancia del presente estudio de Investigación radica en que pretende despertar la reflexión de los gerentes de las empresas privadas y/o públicas sobre la importancia de una adecuada gestión del conocimiento en la organización.

Esta investigación sirve para tener una buena dirección y control del conocimiento humano, tomando como capital intelectual al conocimiento para una gestión de información, generando valor a la organización.

A sí mismo la hipótesis alterna es: Existe relación significativa entre gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones Lima de la empresa EcoCentury S.A.C. Chorrillos - 2018. El objetivo de la investigación es: Determinar la relación que existe entre gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones Lima de la empresa EcoCentury S.A.C. Chorrillos – 2018.

En el contexto de la investigación, el diseño es Observacional-sistemático-cuantitativo - transversal prospectivo, este tipo de diseño implican la recolección de datos en un solo corte observando los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo donde el tipo de investigación del estudio es: descriptivo-correlacional. La población y la muestra está conformada por 50 trabajadores, es un muestreo no probabilístico.

#### **Incidencia del factor humano en la calidad**

Montoya & Boyero (2016) comentan que hoy en día puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque diferencia con respecto a las otras.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve.

Debe tenerse presente que una mala selección de personal, una mala capacitación y una falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización (González, 2015).

El desempeño del recurso humano se traduce en:

- El ejercicio, entendido éste como el resultado de la suma de la pericia de los empleados de la unidad de información, más la motivación que tiene el personal de la compañía.
- La pericia se constituye en el resultado de sumar la capacitación con la experimentación.
- La motivación es la sumatoria de la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente.

Lo anterior es la base de un adecuado reclutamiento, selección, inducción, capacitación, seguimiento y asistencia tanto psicológica como social, al igual que un monitoreo del clima organizacional, del análisis del potencial, de la evaluación del desempeño, el bienestar y un retiro laboral asistido (González, 2015).

A continuación y con el objetivo de abordar de manera sistemática la relación entre la alineación estratégica de los recursos humanos y los objetivos de la empresa en el contexto específico de Skyworks Solutions de México, se hace necesario establecer una metodología rigurosa que permita recopilar, analizar y comprender los datos relevantes. En este sentido, la metodología de investigación proporcionará el marco estructural y los procedimientos necesarios para investigar la naturaleza y el impacto de esta relación en la efectividad organizacional. A continuación, se detallará cómo se llevará a cabo este proceso investigativo, incluyendo la selección de participantes, los instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis que se utilizarán para obtener conclusiones significativas y respaldadas empíricamente.

## **Metodología**

En este capítulo se va a revisar la secuencia que se siguió en esta investigación, cómo se abordaron las variables, donde se realizó la investigación, la medición de las variables y el análisis de la información obtenida.

### **Variables de estudio**

Variable dependiente (Y): Alineación estratégica de los Recursos Humanos. Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos que la organización quiere conseguir (Droval y Salgues, 2014).

Variable independiente (X): Objetivos empresariales. Son aquellos fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones (Glueck, 1989).

### **Enfoque, diseño y alcance**

El enfoque de la investigación es mixta, ya que se utiliza una metodología de investigación que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. De tipo no

experimental y de estudio transversal, es decir se recolectarán datos en un solo tiempo. Con alcance correlacional, donde se busca la relación entre dos variables, en este caso el nivel de alineación entre RH y los objetivos de la empresa.

### **Escenario de estudio**

La presente investigación se desarrolló en una compañía estadounidense de semiconductores, ubicada en Mexicali, Baja California, en donde se fabrica semiconductores para uso en sistemas de radiofrecuencia y comunicaciones móviles, se encarga de integrar el ensamble, prueba funcional y envío de circuitos integrados a clientes en Norteamérica, Asia y Europa. Skyworks ha manufacturado circuitos integrados en Mexicali por más de 50 años y ha invertido millones de dólares en tecnología, instalaciones y el equipo para poder así desarrollar una operación de clase mundial basada en una fuerza laboral altamente entrenada para utilizar equipo de vanguardia y procesos avanzados. En la actualidad cuenta con 6,500 empleados. Su misión es producir y entregar productos y servicios con la mejor calidad y costo a través de procesos confiables e innovadores impulsados por todos los colaboradores.

El enfoque utilizado para el desarrollo de este caso de estudio es el departamento de recursos humanos de dicha empresa, el cual cuenta con 30 colaboradores. La misión de dicho departamento es desarrollar una organización global de clase mundial mediante la asociación proactiva con líderes empresariales para crear y entregar soluciones que den como resultado una cultura que continuamente se esfuerza por exceder las expectativas de los empleados, los clientes y los accionistas.

#### **Población de estudio**

La población son los empleados del departamento de recursos humanos, de la empresa Skyworks Solutions de México, ubicada en la ciudad de Mexicali, Baja California. Dicho departamento cuenta con un total 30 empleados, los cuales son especialistas en recursos humanos, generalistas de recursos humanos, especialistas de servicios globales de recursos humanos, analistas de recursos humanos y gerentes regionales de recursos humanos.

### **Muestra participante y selección**

Para poder aplicar el instrumento primeramente se hizo una petición al área de relaciones laborales, quien revisó los reactivos a aplicar. El permiso se otorgó para aplicar el instrumento de investigación al personal del departamento, se les invitó a participar de manera directa, por lo tanto, fue de tipo conveniente. Los cuestionarios fueron aplicados durante el mes de julio y agosto del 2022 y se recolectaron 30 participaciones que representa un 100% del departamento de recursos humanos. Se

logró esta participación debido a que parte del personal estuvo presente durante los días que se aplicó el instrumento de investigación y aceptaron el contestar los cuestionarios.

### **Instrumentos para la recolección de datos**

Lo instrumento por utilizar para el desarrollo de este proyecto es un cuestionario preestablecido, teniendo como parámetro el objetivo a estudiar, que para este caso son: la variable dependiente (Y); Alineación estratégica de los Recursos Humanos, que tiene como dimensión, el control, demanda y satisfacción laboral. Y la variable independiente (X); Objetivos empresariales, que tiene como dimensión, el compromiso de los miembros, la coherencia cultural y la capacidad de acción.

Para determinar el nivel de alineación entre RH y los objetivos de la empresa, se aplico dicho cuestionario al 100% de los miembros del equipo, en donde se obtuvieron resultados positivos que se describen en el siguiente apartado.

La situación de la efectividad organizacional de la empresa, se determino a partir del Bowling Chart creado para el departamento de recursos humanos, en donde se utilizaron métricos internos como: retención de contratación directa (QOH de 3 meses), tiempo de ciclo de contratación, horas promedio de entrenamiento por empleado, eficiencia de los canales de comunicación, logros de tasa de llenado de Head Count, promociones internas (acumulado anual), certificaciones requeridas, capacitación requerida, evaluación de competencias, deserción  $\geq$  1 año de antigüedad.

Para determinar como la efectividad organizacional se relaciona con el nivel de alineación que presentan los recursos humanos y los objetivos empresariales, se realizó un análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y los métricos internos de la empresa.

Finalmente se emitieron recomendaciones que permitan una mayor efectividad organizacional a partir de los niveles de alineación entre recursos humanos y los objetivos de la empresa, a partir de los resultados objetivos del cuestionario, en las dimensiones en donde existen oportunidades de mejora.

Posteriormente esta actividad implica sistematizar los resultados obtenidos a través de gráficas, las cuales ayudaran a realizar comparaciones con lo documentado y lo investigado por medio del instrumento utilizado y la observación.

## Resultados

En cuanto a la variable dependiente, Alineación estratégica de los Recursos Humanos, a partir de obtener los resultados del cuestionario aplicado al departamento de Recursos Humanos, se logró determinar que existe una buena alineación del recurso humano con los objetivos de la empresa.

Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, para la variable independiente de objetivos empresariales, indicaron que los fines que la organización busca lograr a través de su existencia y operaciones, se cumplen (Objetivo 1).

A continuación, se muestran los resultados por dimensiones, del cuestionario aplicado.

### Análisis de resultados por dimensiones

#### Dimensiones de objetivos empresariales

**Dimensión de compromiso de los miembros:** En esta dimensión se pudo determinar que el nivel de compromiso de los colaboradores del departamento de recursos humanos es alto y por consecuencia se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización, sin embargo, es importante considerar que existe un área de oportunidad en el nivel de compromiso que existe en casi la mitad de los encuestados, ya que estos comentan que solo en ocasiones existe el sentido de compromiso.

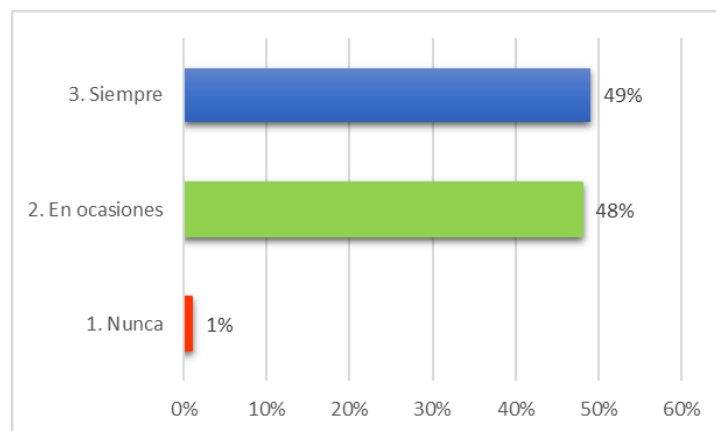


Figura 1. Dimensión de compromiso de los miembros.  
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

**Dimensión de coherencia cultural:** En esta dimensión se logró identificar que la mitad de los participantes están de acuerdo con que siempre, existe el compromiso del equipo para superar las expectativas de los clientes, tanto externos como internos, que la información con la que se cuenta

actualmente es confiable y útil para la toma de decisiones y que se implementan estrategias que ayudan y faciliten el logro de objetivos y/o metas trazados, mientras que la otra mitad de los participantes están de acuerdo con que solo en ocasiones es que existe una coherencia cultural dentro del equipo de trabajo, por lo tanto es importante considerar que existe área de oportunidad en esta segunda opinión y que es necesario minimizarla.

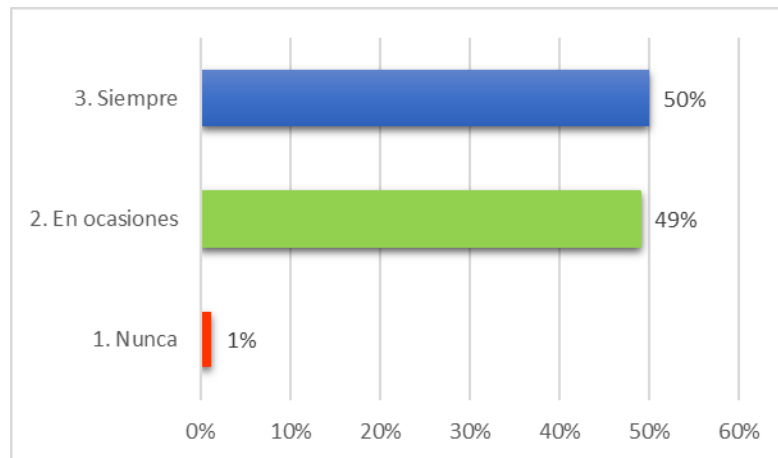


Figura 2. Dimensión de coherencia cultural.  
Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

**Dimensión de capacidad de acción:** En esta dimensión se destaca que la capacidad de acción del equipo de trabajo es el adecuado, ya que perciben que los objetivos de la organización son medibles, se delimita el plazo de ejecución de estos y las actividades que se vienen realizando están orientadas para alcanzarlos.

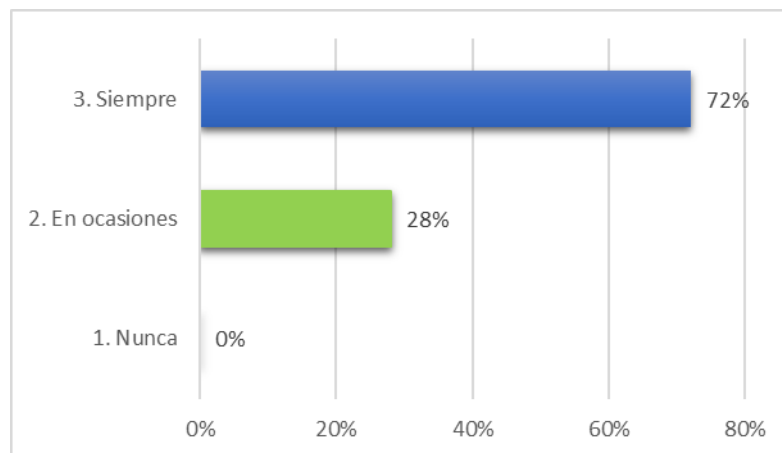


Figura 3. Dimensión de capacidad de acción.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

## Dimensiones de alineación estratégica de recursos humanos

**Dimensión de control:** En esta dimensión se pudo determinar que en general los participantes de la encuesta y miembros del equipo están de acuerdo en que se define un modelo de organización del trabajo eficaz y que se encuentra bien definida la estructura organizacional de la empresa, por lo tanto, el departamento se encuentra alineado para poder cumplir con los objetivos empresariales.

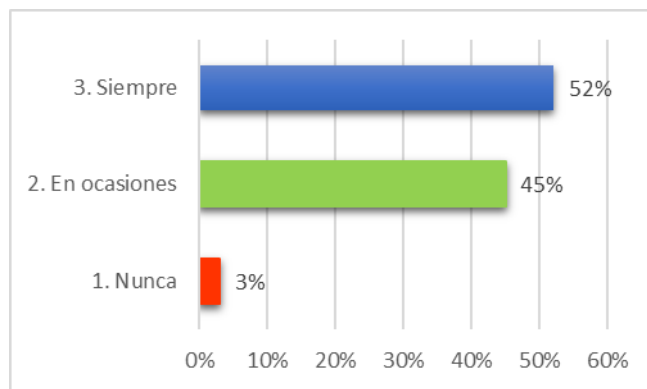


Figura 4. Dimensión de control.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

**Dimensión de demanda:** De acuerdo con esta dimensión, se puede concluir en que existe una oportunidad de mejora en la administración de recursos, así como en las normas, procedimientos y guías de trabajo para cumplir con los requerimientos laborales para que exista el reparto adecuado del tiempo de trabajo en las distintas tareas que se tienen que realizar. Si bien, no está mal evaluado, pero es una condición que se sugiere mejorar.

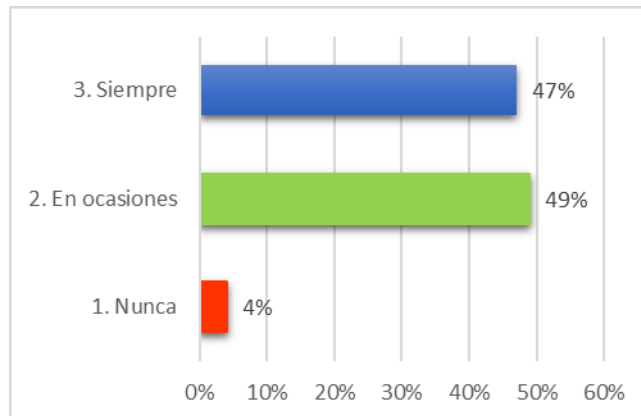


Figura 5. Dimensión de demanda.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

**Dimensión de satisfacción laboral:** Un gran número de los miembros del equipo perciben sentido de satisfacción, ya que están contentos con las actividades laborales que realizan, así como también con el desarrollo profesional con el que cuentan dentro de la organización, se considera la calidad de vida en su equipo de trabajo, recompensan el desempeño sobresaliente y reciben un salario justo. Si bien, también es importante considerar que existe área de oportunidad en cuanto a la satisfacción laboral de una mínima parte del equipo de trabajo, considerando que la satisfacción laboral juega un papel importante para el personal y la empresa, pues cuando los trabajadores son felices, hay mayor productividad.

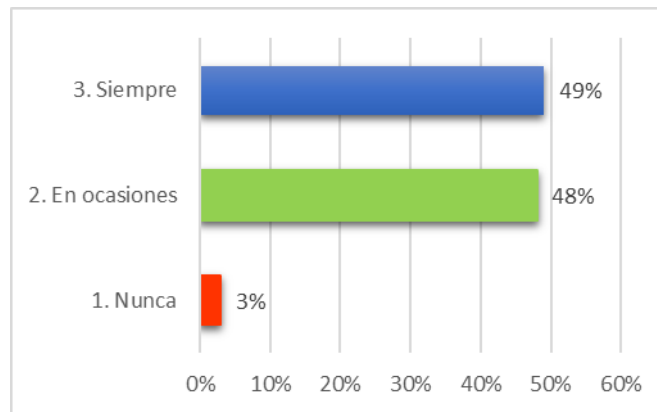


Figura 6. Dimensión de satisfacción laboral.

Elaboración propia con base en resultados obtenidos.

La determinación de la situación de la efectividad organizacional de la empresa, se presenta a partir de los resultados obtenidos, de acuerdo con la implementación de un Bowling Chart del departamento de Recursos Humanos de la empresa, en donde se consideraron indicadores como: retención de contratación directa, tiempo de ciclo de contratación, horas promedio de entrenamiento por empleado, eficiencia de los canales de comunicación, logros de tasa de llenado de Head Count, promociones internas (acumulado anual), certificaciones requeridas, capacitación requerida, evaluación de competencias, deserción  $\geq$  1 año de antigüedad, con los resultados obtenidos a través del Bowling Chart, se observó que existe congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables en los métricos internos del departamento (Objetivo 2).

### HR Mexicali Bowling Chart

R		Metrics	FY21 Baseline FY	Oct	Q1	Q2	Q3	Q4	Total FY	
Human Resources Bowling Chart	1	q Direct Hire Retention (3 Months QOH)	98.4%	Goal	98.2%	98.2%	98.3%	98.4%	98.5%	98.4%
				Actual	99.0%	99.2%	99.0%	98.7%	98.7%	98.9%
	2	q Hiring Cycle Time IDL	18.5	Goal	22	22	21	20	19	19
				Actual	19	20	30	20	18	21
	3	q Average training Hrs per employee	80.5 hours by the end of each FY	Goal	3	6	13	25	45	50
				Actual	3.78	11.10	28.12	45.59	45.0	35.58
	4	q Communication Channels Efficiency	99%	Goal	98%	98%	98%	98%	98%	98%
				Actual	98.2%	99%	98.8%	98.5%	98%	97%
	5	r % Linkage Programs, HC Fill Rate Accomplishment	N/A	Goal	50%	50%	50%	50%	50%	50%
				Actual	N/A	N/A	N/A	51%	51%	n/a
	6	q Internal Promotions (Annual accumulate)	61%	Goal	36%	37%	47%	57%	60%	60%
				Actual	57%	67%	62%	62%	60%	64.1%
	7	q People Morale I Reward (12.5% per month budget & 3.3 % of total HC per department)	63%	Goal	7%	12%	27%	47%	62%	62%
				Actual	22%	67%	79%	82%	69%	0.60
8	q People Morale III Feedback on tap of corporate require	100%	Goal	10%	15%	30%	50%	100%	100%	
			Actual	17%	32%	60%	75%	100%	n/a	
9	q People Morale IV Overall Turnover (people per department) DIRECT Workforce	3.22%	Goal	3.75%	4%	3%	3%	2.55%	2.70%	
			Actual	2.44%	2.52%	3.91%	3.84%	255.00%	3.61%	
10	q People Morale IV Overall Turnover (people per department) INDIRECT Workforce	1.03%	Goal	1.25%	1.15%	1.00%	0.85%	0.70%	0.70%	
			Actual	0.98%	1.21%	1.17%	1.59%	0.07%	1%	
11	M Required Certifications (Operator Certifications required to perform their Job)	99% of Total Eligible Group	Goal	97%	97%	97%	97%	97%	97%	
			Actual	99.61%	99.61%	99.70%	99.73%	98%	97.00%	
12	M Required Training (Each organization tracks the total number of Employees with incomplete training items to the total number of employees in that organization)	92%	Goal	85%	85%	85%	75%	85%	81%	
			Actual	93.48%	93.28%	94.01%	94.63%	87%	80.0%	
13	M Competency Assessment (Number of Complete Competency Evaluation Form for New hires/Transfers in the last 90 days)	96%	Goal	85%	85%	85%	70%	70%	85%	
			Actual	97.71%	72.72%	73.21%	92.00%	83.0	83.0%	
14	M Attrition >= 1 Year seniority IDL	1%	Goal	0.87%	2.61%	2.61%	2.61%	2.13%	10.0%	
			Actual	0.83%	2.50%	1.98%	5.30%	2	1.60%	

RF Review Frequency  
M Monthly  
Q Quarterly  
A Annual  
R Reference - No action will be taken

Figura 7. Bowling Chart, Depto. Recursos Humanos.  
Elaboración propia con métricos internos de la empresa.

Tomando en cuenta que se determinó la existencia de una buena alineación del personal del departamento de Recursos Humanos, con los objetivos de la empresa y que el análisis de las dimensiones utilizadas para determinar la efectividad organizacional se encontraron resultados positivos en todos los casos, fue posible determinar que la efectividad organizacional es impactada positivamente por la buena alineación existente y esto ayuda a que el departamento de recursos humanos siga realizando sus

funciones de la manera en que se están haciendo, para seguir agregando valor a organización (Objetivo 3).

De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio de caso, a partir del cuestionario aplicado, se pudo determinar que, en la dimensión de demanda, existe una oportunidad de mejora en la administración de recursos, así como en las normas, procedimientos y guías de trabajo para cumplir con los requerimientos laborales para que exista el reparto adecuado del tiempo de trabajo en las distintas tareas que se tienen que realizar. Si bien, no está mal evaluado, pero es una condición que se sugiere mejorar, por lo cual se recomienda que existan capacitaciones para el personal del equipo, en donde puedan obtener habilidades como la administración del tiempo, en donde se aborden temas como: definición de objetivos, planificación, delegación, liderazgo de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo.

Así como también, se concluyo en que existe una oportunidad de mejora en la dimensión de satisfacción laboral, por lo cual se recomienda realizar un análisis específico en el equipo de trabajo para determinar los factores de influencia positivos y negativos, considerando que la satisfacción laboral juega un papel importante para el personal y la empresa, pues cuando los trabajadores son felices, hay mayor productividad. Se recomienda reforzar la contratación, para contratar a las personas adecuadas para cada puesto, así como también, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la formación adecuada, crear espacios de descanso y desconexión, donde los empleados puedan charlar mientras toman agua o un buen café. Considerando que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad individual y retos intelectuales.

La finalidad de estas recomendaciones es permitir una mayor efectividad organizacional a partir de los niveles de alineación entre recursos humanos y los objetivos de la empresa. (Objetivo 4).

## Conclusiones

El presente estudio ha arrojado luz sobre la relación entre la alineación estratégica de los recursos humanos y los objetivos empresariales en Skyworks Solutions de México. Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado al departamento de Recursos Humanos indican una buena alineación del recurso humano con los objetivos de la empresa, lo que sugiere que el departamento está efectivamente orientado hacia el logro de los fines organizacionales.

El análisis detallado de las dimensiones de objetivos empresariales y alineación estratégica de recursos humanos revela puntos fuertes en el compromiso del equipo, la coherencia cultural y la capacidad de acción. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en términos de la administración de recursos y la satisfacción laboral. Las recomendaciones propuestas, como la implementación de capacitaciones específicas y la promoción de un entorno laboral más satisfactorio, tienen como objetivo abordar estas áreas de oportunidad y fortalecer aún más la alineación estratégica entre los recursos humanos y los objetivos de la empresa.

En última instancia, se espera que estas acciones contribuyan a mejorar la efectividad organizacional de Skyworks Solutions de México, permitiendo que el departamento de Recursos Humanos continúe agregando valor a la organización y asegurando su éxito a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

A su vez, a la luz del marco teórico de esta investigación, así como de los resultados obtenidos en este estudio, se confirma la relevancia de la alineación estratégica de los recursos humanos con los objetivos empresariales para la efectividad organizacional. La literatura respalda la idea de que los recursos humanos son una fuente fundamental de ventaja competitiva sostenible y que su gestión adecuada puede marcar la diferencia en el desempeño y el éxito de una organización.

Los hallazgos de este estudio corroboran esta afirmación al demostrar que existe una buena alineación del recurso humano con los objetivos de la empresa en Skyworks Solutions de México. La alta participación y compromiso del equipo de Recursos Humanos, junto con una percepción positiva de la coherencia cultural y la capacidad de acción, respaldan la idea de que el departamento está bien alineado con la estrategia organizacional.

Por lo que, este estudio confirma la importancia de la alineación estratégica de los recursos humanos con los objetivos empresariales como un factor clave para la efectividad organizacional. Al aplicar las recomendaciones derivadas de este análisis, Skyworks Solutions de México puede fortalecer aún más su posición competitiva y asegurar su éxito a largo plazo en el mercado.

Anexos

Cuestionario

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

La presente encuesta, tiene como objetivo recabar información para la investigación “La importancia de los recursos humanos en la efectividad organizacional”, que se está llevando a cabo. La información proporcionada será manejada con total discreción y con fines exclusivamente educativos. Agradecemos su colaboración.

Puesto laboral: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

*Conteste con una X el recuadro que considere correcto, según su experiencia:*

- 1) Nunca                      2) En ocasiones                      3) Siempre

**Sección: Objetivos empresariales.**

**1. Los objetivos y metas de la empresa se comunican de manera clara.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**2. Los objetivos empresariales son alcanzables.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**3. Los objetivos empresariales son medibles.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**4. Los objetivos van acordes a los recursos, medios y capacidades que la empresa dispone.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**5. Se proporciona información sobre el avance de metas y el logro de objetivos.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**6. A la hora de concretar los objetivos se delimita el plazo de ejecución.**

- 1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**7. Hay una cooperación efectiva entre departamentos.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**8. Está comprometida la organización en superar las expectativas de los clientes, tanto externos como internos.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**9. La información con la que se cuenta actualmente es confiable y útil, para la toma de decisiones y el logro de los objetivos planificados.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**10. Las actividades que se vienen realizando están orientadas para alcanzar los objetivos de la empresa.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**11. Se brindan capacitaciones a fin de contar con personal idóneo y motivados para que puedan desempeñar sus actividades y obtener buenos resultados.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

**12. Se implementan estrategias que ayuden y faciliten el logro de objetivos y/o metas trazados.**

1) Nunca                       2) En ocasiones                       3) Siempre

	<b>Sección: Alineación estratégica de recursos humanos.</b>	<b>Nunca</b>	<b>En ocasiones</b>	<b>Siempre</b>
<b>#</b>	<b>Afirmación:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
13	Se encuentra alineada a la estrategia del negocio, la cultura organizacional de la empresa.			
14	Se encuentra bien definida, la estructura organizacional de la empresa			
15	Se promueve el desarrollo del personal dentro de la organización.			

16	Se define un modelo de organización del trabajo eficaz.			
17	Las metas y objetivos de la división a la que pertenece (operaciones de Skyworks Mexicali) son claras.			
18	Se brinda la oportunidad de mejorar sus habilidades dentro de la compañía.			
19	Normalmente reconoce y recompensa el desempeño sobresaliente, la empresa.			
20	Entiende cómo se evalúa su desempeño.			
21	Se fomenta y promueve la comunicación interna, dentro de la organización.			
22	En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente.			
23	Existe buena administración de recursos.			
24	Existen suficientes canales de comunicación.			
25	Los logros personales son reconocidos dentro de la organización.			
26	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.			
27	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.			
28	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.			
29	Está satisfecho con los beneficios que ofrece la compañía.			
30	Se le paga de forma justa por su aportación a la empresa.			
31	Es atractiva la remuneración en comparación con la de otras instituciones.			
32	Comienza y finaliza sus proyectos en las fechas previstas.			

33	Existe el reparto adecuado del tiempo de trabajo en las distintas tareas que tiene que realizar.			
34	Establece sus prioridades a diario, dentro de la jornada laboral.			

## Referencias

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*.

Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 116-122.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (Third ed.). Palgrave Macmillan.

Cobeñas, N. J. F. (2019). Engagement y efectividad organizacional de la Empresa Transmad S.A.C., Comas, 2019. Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales.

Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. [Universidad Autónoma de Baja California]. Recuperado de <https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456263430/>.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.5465/256713>

Delgado Almonacid, M. M. (2020). Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19. Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana.

Georgopolous, B. y Tannenbaum, R. (1957). A study of organizational effectiveness, *American Sociological Review*, núm. 22. p.34.

González, M. (2015). Selección de personal: Buscando al mejor candidato. ALFAOMEGA Grupo Editor.

González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.

Guvenc G. Alpander: *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Editorial Norma – Bogotá, 1982. Pág. 32.

Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. Tesis para optar al título de Magíster en administración. Medellín: Universidad Eafit.

Kinicki, A. y H. Urrutia (2003): *Comportamiento organizacional*, McGraw-Hill, México D.F.

Lado A. & Wilson, M. C. (2018). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*.

Leal Nury, Martinez Maria y Bacre Daniela (2021). Retos en la administración de recursos humanos ante pandemia Covid-19 en organizaciones de Nuevo León (México). VinculaTégica Efan.

Lesur Matties. *Recursos Humanos en el diseño de sistemas administrativos de Limusa*, México 1979, Pág. 145.

- Madero Gomez, Sergio Manuel y Barboza, Gustavo A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contad. Adm [online]*. 2015, vol.60, n.4, pp.735-756. ISSN 0186-1042. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>.
- Molina, M. (2005). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. *Curso de entrenamiento. Universidad Nacional de San Marcos, Lima. Perú, 2004*.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (diciembre 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1–20.
- Moraga, M. F. R. (2007). Análisis del alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia de RR: HH junto con su efecto en el desempeño de la industria bancaria chilena [Universidad de Chile, Facultad de ciencias físicas y matemáticas.].  
[http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/rodriguez\\_m/pdf/rodriguez\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/rodriguez_m/pdf/rodriguez_m.pdf)
- Nieto Sánchez, F. (2017). LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL Y LA PERSONALIDAD TIPO "A" EN DIRECTIVOS DE TALLERES AERONÁUTICOS DE LA ZONA METROPOLITANA DEL VALLE DE MÉXICO. Instituto politécnico nacional: Escuela superior de comercio y administración.
- Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- O Jeff Harris: Administración de Recursos Humanos Editorial Limusa México 1986 Pág. 7.
- Pajuelo, I. C. V. (2018). Gestión del conocimiento y la efectividad organizacional en el centro de operaciones lima de la empresa ecocentury s.a.c. chorrillos [Universidad Autónoma del Perú].  
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/684/1/VELASQUEZ%20PAJUELO%2c%20ISABEL%20CAROLINA.pdf>
- Pfeffer, J. P. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Price, J. (1968). *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*, Homewood; Illinois, U.S.A.: Richard D. Irwin, Inc.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Consultado en <https://www.rae.es/dpd/efectividad>.
- Recursos Humanos. (2021). Skylink, Global Intranet and Resource Center for Skyworks Employees.  
<http://skylink/Mexicali/RecursosHumanos/Pages/default.aspx>
- Sanchez. (28 de agosto de 2020). 10 funciones del departamento de recursos humanos. BBVA.  
<https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>.

Toro, L. (2008). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio. Medellín: Universidad de Medellín.

Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability*. New York, NY: Wiley.

Yáñez, S. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. E pub 02 de febrero de 2018. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200089&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200089&lng=es&tlng=es).

Wright, P., Dunford, B. B. & SNELL, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6) 701-721.