



## *ÍNDICE DE CONTENIDOS*

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>39</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	41
1.2. CONCEPTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	41
1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	44
1.3.1. <i>Período inicial: 1880-1920</i> .....	47
1.3.2. <i>Período de las Relaciones Humanas: 1920-1930</i> .....	51
1.3.3. <i>Período de las Relaciones Industriales: 1930-1950</i> .....	52
1.3.4. <i>Período de los Recursos Humanos: 1950-1965</i> .....	54
1.3.5. <i>Período de las Relaciones Laborales: 1965-1980</i> .....	58
1.3.6. <i>Período de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: 1980-2000</i> .....	60
1.3.7. <i>Período actual</i> .....	62
<b>CAPÍTULO 2. MODELOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>65</b>
2.1. INTRODUCCIÓN .....	67
2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	68
2.2.1. <i>Elementos Analíticos</i> .....	68
2.2.1.1. <i>Perspectiva teórica</i> .....	69
2.2.1.1.1. Teoría General de Sistemas .....	70
2.2.1.1.2. Perspectiva del Comportamiento de Rol .....	71
2.2.1.1.3. Teoría Institucional .....	71
2.2.1.1.4. Teoría de la Dependencia de Recursos .....	72
2.2.1.1.5. Teoría del Capital Humano .....	73
2.2.1.1.6. Teoría de los Costes de Transacción .....	74
2.2.1.1.7. Teoría de la Agencia .....	74
2.2.1.1.8. Teoría de Recursos y Capacidades .....	75
2.2.1.2. <i>Condicionantes</i> .....	76
2.2.1.3. <i>Objetivos</i> .....	77
2.2.1.4. <i>Funciones</i> .....	78
2.2.1.5. <i>Resultados</i> .....	79
2.2.2. <i>Análisis de los Modelos</i> .....	80
2.2.2.1. <i>Modelos propuestos desde Estados Unidos</i> .....	80
2.2.2.1.1. Modelo de Wherter y Davis (1991) .....	80
2.2.2.1.2. Modelo de Dessler (1991) .....	83
2.2.2.1.3. Modelo de Milkovich y Boudreau (1993) .....	86
2.2.2.1.4. Modelo de Chiavenato (1993) .....	89
2.2.2.1.5. Modelo de Cascio (1989, 1998) .....	93
2.2.2.1.6. Modelo de Ivancevich (1998) .....	96
2.2.2.1.7. Modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999) .....	101
2.2.2.1.8. Modelo de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999) .....	104
2.2.2.2. <i>Modelos propuestos desde Europa</i> .....	111
2.2.2.2.1. Modelo de Besseyre Des Horts (1989) .....	111
2.2.2.2.2. Modelo de González y de Elena (1998) .....	115
2.2.2.2.3. Modelo AMIGO (1999) .....	119
2.2.2.3. <i>Algunas consideraciones acerca de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos</i> .....	122
2.2.2.3.1. Origen, denominaciones y perspectivas teóricas en los modelos de Gestión de Recursos Humanos .....	122
2.2.2.3.2. Funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos .....	124
2.2.2.3.3. Resultados que se esperan de la Gestión de Recursos Humanos .....	127
2.2.2.3.4. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos .....	127

---

<b>CAPÍTULO 3. LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>133</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	135
3.2. CONCEPTO DE CALIDAD.....	136
3.3. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	145
3.3.1. <i>Etapa artesanal</i> .....	146
3.3.2. <i>Etapa de industrialización</i> .....	146
3.3.3. <i>Etapa de inspección</i> .....	147
3.3.4. <i>Etapa de control estadístico</i> .....	148
3.3.5. <i>Etapa de aseguramiento de la calidad</i> .....	152
3.3.6. <i>Etapa de Gestión de Calidad Total</i> .....	155
3.3.7. <i>Etapa de Gestión Medioambiental de la Calidad Total</i> .....	161
3.4. REFLEXIÓN FINAL.....	163
<b>CAPÍTULO 4. LA CALIDAD Y LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.....</b>	<b>167</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	169
4.2. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN ESPAÑA.....	169
4.2.1. <i>Concepto de PYME</i> .....	170
4.2.2. <i>Características de las PYMES</i> .....	171
4.2.3. <i>Fortalezas y debilidades de las PYMES</i> .....	176
4.3. LA CALIDAD EN LAS PYMES ESPAÑOLAS .....	179
4.3.1. <i>Un poco de historia sobre la calidad en España</i> .....	179
4.3.2. <i>La calidad en las pequeñas y medianas empresas</i> .....	187
4.4. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES ESPAÑOLAS .....	194
4.4.1. <i>La Gestión de Recursos Humanos en España</i> .....	194
4.4.2. <i>La Gestión de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas</i> .....	203
4.5. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES INVOLUCRADAS EN UN PROCESO DE CALIDAD.....	206
4.6. ELEMENTOS DE REFLEXIÓN FINAL .....	214
<b>CAPÍTULO 5. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>219</b>
5.1. INTRODUCCIÓN.....	221
5.2. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	225
5.3. MARCO DESDE EL QUE SE ABORDA LA INVESTIGACIÓN .....	226
5.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	228
5.5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	233
<b>CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA.....</b>	<b>247</b>
6.1. INTRODUCCIÓN.....	249
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	249
6.3. POBLACIÓN .....	253
6.4. CONFIGURACIÓN DE LA MUESTRA .....	255
6.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERATIVA DE LAS DIMENSIONES .....	258
6.5.1. <i>Definición conceptual</i> .....	258
6.5.2. <i>Definición operativa</i> .....	262
6.6. PROCEDIMIENTO.....	270
6.7. ANÁLISIS.....	271
<b>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>275</b>
7.1. INTRODUCCIÓN.....	277
7.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	277
7.2.1. <i>Análisis de la fiabilidad de la prueba</i> .....	277
7.2.2. <i>Caracterización general de las empresas investigadas</i> .....	279

---

7.2.2.1. Empresa.....	279
7.2.2.1.1. Superficie .....	279
7.2.2.1.2. Grado de informatización .....	280
7.2.2.1.3. Participación en otras empresas.....	281
7.2.2.1.4. Certificado de calidad.....	282
7.2.2.2. Bienes de equipo.....	283
7.2.2.2.1. Transporte propio .....	283
7.2.2.3. Recursos Humanos .....	284
7.2.2.4. Gestión y política interna .....	287
7.2.2.4.1. Información externa utilizada.....	287
7.2.2.4.2. Objetivos, planes y sondeos que regularmente se realizan .....	288
7.2.2.5. Inversión realizada en los últimos años .....	290
7.2.2.6. Clientes.....	293
7.2.2.6.1. Tipo de clientes .....	293
7.2.2.6.2. Localización geográfica de los mercados .....	294
7.2.2.7. Proveedores.....	296
7.2.2.7.1. Localización de los proveedores .....	296
7.2.2.8. Competidores .....	297
7.2.2.8.1. Percepción de competencia existente en el sector .....	297
7.2.2.8.2. Localización geográfica de los competidores.....	297
7.2.3. Empresa tipo del sector auxiliar de la construcción de la provincia de Granada .....	298
7.2.4. Descripción global de las respuestas al cuestionario.....	299
7.2.5. Resultados.....	306
7.2.5.1. Hipótesis 1.....	306
7.2.5.2. Discusión de los resultados de la Hipótesis 1 .....	308
7.2.5.3. Hipótesis 2.....	313
7.2.5.4. Discusión de los resultados de la hipótesis 2 .....	315
7.2.5.5. Hipótesis 3.....	317
7.2.5.6. Discusión de los resultados de la hipótesis 3 .....	318
7.2.6. Escalamiento multidimensional de los ítems .....	324
7.2.7. Análisis Cluster.....	332
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>339</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>345</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>387</b>
ANEXO I. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PARTE 1).....	389
ANEXO II. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PARTE 2).....	393
ANEXO III. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO .....	395
ANEXO IV. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 1. ....	404
ANEXO V. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 2. ....	412
ANEXO VI. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 3. ....	415
ANEXO VII. MATRIZ DE PROXIMIDADES DEL GRUPO DE EMPRESAS CON CERTIFICADO DE CALIDAD.....	417
ANEXO VIII. MATRIZ DE PROXIMIDADES DEL GRUPO DE EMPRESAS SIN CERTIFICADO DE CALIDAD.....	418

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Subsectores de la industria auxiliar de la construcción presentes en la provincia de Granada</i> .....	253
Tabla 2 <i>Distribución por nº de CNAE de Empresas del sector de la Industria Auxiliar de la Construcción en la provincia de Granada</i> .....	254
Tabla 3 <i>Nº de Empresas de la Muestra proporcional al porcentaje de Empresas incluidas en cada CNAE</i> .....	256
Tabla 4 <i>Distribución por CNAE del número de empresas estudiadas.</i> .....	257
Tabla 5. <i>Coefficiente alpha de Cronbach en cada subescala</i> .....	278
Tabla 6. <i>Porcentaje de empresas según su participación en otras empresas</i> .....	282
Tabla 7. <i>Porcentaje de empresas según el año en que consiguieron el certificado de calidad</i> .....	282
Tabla 8. <i>Motivos por los que consiguieron el certificado de calidad</i> .....	283
Tabla 9. <i>Porcentaje de empresas que disponen de transporte propio</i> .....	284
Tabla 10. <i>Número de empleados por funciones</i> .....	285
Tabla 11. <i>Porcentaje del número total de empleados</i> .....	285
Tabla 12. <i>Porcentaje del número de personas directivas</i> .....	286
Tabla 13. <i>Tipo de información externa utilizada por las empresas</i> .....	288
Tabla 14. <i>Objetivos que se establecen regularmente</i> .....	289
Tabla 15. <i>Planes regularmente establecidos en las empresas</i> .....	289
Tabla 16. <i>Sondeos que regularmente efectúan las empresas</i> .....	290
Tabla 17. <i>Porcentaje de empresas que han invertido en los últimos años</i> .....	290
Tabla 18. <i>Percentiles de la cuantía invertida</i> .....	291
Tabla 19. <i>Porcentaje de la cuantía invertida</i> .....	291
Tabla 20. <i>Porcentaje de empresas que piensan invertir en activos fijos</i> .....	292
Tabla 21. <i>Percentiles de la cuantía prevista invertir por las empresas</i> .....	292
Tabla 22. <i>Tipo de clientes al que se venden los productos</i> .....	294
Tabla 23. <i>Porcentaje de productos vendidos a cada tipo de clientes</i> .....	294
Tabla 24. <i>Localización geográfica de los mercados</i> .....	295
Tabla 25. <i>Porcentaje del total de ventas según la localización geográfica de los mercados</i> .....	296
Tabla 26. <i>Localización geográfica de los principales proveedores</i> .....	296
Tabla 27. <i>Percepción de la competencia existente en el sector</i> .....	297
Tabla 28. <i>Localización geográfica de los principales competidores</i> .....	297
Tabla 29. <i>Respuestas dadas a los items por las empresas con certificado de calidad</i> .....	300
Tabla 30. <i>Respuestas dadas a los items por las empresas sin certificado de calidad</i> .....	301
Tabla 31. <i>Respuestas afirmativas a los items según el grupo de empresas</i> .....	302
Tabla 32. <i>Resumen de procesamiento de los casos</i> .....	325
Tabla 33. <i>Historial de iteraciones</i> .....	327
Tabla 34. <i>Ajuste del modelo</i> .....	327

---

Tabla 35. Descomposición del stress .....	328
Tabla 36. Ponderaciones del espacio de los dos grupos de empresas .....	330
Tabla 37. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “atracción de candidatos cualificados” .....	395
Tabla 38. Varianza total explicada para la subescala “atracción de candidatos cualificados” .....	395
Tabla 39. Matriz de componentes para la subescala “atracción de candidatos cualificados” .....	396
Tabla 40. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “retención de candidatos deseables” .....	396
Tabla 41. Varianza total explicada para la subescala “retención de candidatos deseables” .....	397
Tabla 42. Matriz de componentes para la subescala “retención de candidatos deseables” .....	397
Tabla 43. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “Motivación” .....	398
Tabla 44. Varianza total explicada para la subescala “Motivación” .....	398
Tabla 45. Matriz de componentes para la subescala “Motivación” .....	399
Tabla 46. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “crecimiento y desarrollo” .....	399
Tabla 47. Varianza total explicada para la subescala “crecimiento y desarrollo” ...	400
Tabla 48. Matriz de componentes para la subescala “crecimiento y desarrollo” ....	400
Tabla 49. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “calidad de vida en el trabajo” .....	401
Tabla 50. Varianza total explicada para la subescala “calidad de vida en el trabajo” .....	401
Tabla 51. Matriz de componentes para la subescala “calidad de vida en el trabajo” .....	402
Tabla 52. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “rentabilidad” .....	402
Tabla 53. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “competitividad” .....	403
Tabla 54. Varianza total explicada para la subescala “competitividad” .....	403
Tabla 55. Matriz de componentes para la subescala “competitividad” .....	403
Tabla 56. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 2. ....	404
Tabla 57. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 2. ....	404
Tabla 58. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 3. ....	405
Tabla 59. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 3. ....	405
Tabla 60. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 4. ....	405
Tabla 61. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 4. ....	406
Tabla 62. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 5. ....	406
Tabla 63. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 5. ....	406
Tabla 64. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 6. ....	407
Tabla 65. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 6. ....	407
Tabla 66. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 7. ....	407
Tabla 67. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 7. ....	408
Tabla 68. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 8. ....	408

---

Tabla 69. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 8. ....	408
Tabla 70. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 9. ....	409
Tabla 71. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 9. ....	409
Tabla 72. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 11. ....	409
Tabla 73. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 11. ....	410
Tabla 74. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 12. ....	410
Tabla 75. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 12. ....	410
Tabla 76. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 13. ....	411
Tabla 77. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 13. ....	411
Tabla 78. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 15. ....	411
Tabla 79. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 18. ....	412
Tabla 80. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 19. ....	412
Tabla 81. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 19. ....	413
Tabla 82. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 20. ....	413
Tabla 83. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 20. ....	413
Tabla 84. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 21. ....	414
Tabla 85. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 22. ....	414
Tabla 86. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 22. ....	414
Tabla 87. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 24. ....	415
Tabla 88. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 24. ....	415
Tabla 89. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 25. ....	415
Tabla 90. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 25. ....	416
Tabla 91. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 27. ....	416
Tabla 92. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 27. ....	416

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Concentración de empresas auxiliares de la construcción de Granada...	255
Gráfico 2. <i>Distribución de la superficie de las empresas</i> .....	280
Gráfico 3. <i>Número de ordenadores por empresa</i> .....	281
Gráfico 4. <i>Distribución de las empresas según el año en que consiguieran el certificado de calidad</i> .....	283
Gráfico 5. <i>Distribución del número total de empleados</i> .....	286
Gráfico 6. <i>Distribución del personal directivo</i> .....	287
Gráfico 7. Configuración de los ítems en el espacio común de tres dimensiones ...	329
Gráfico 8. Ponderaciones del espacio de los dos grupos de empresas .....	331
Gráfico 9. Bondad del ajuste del modelo .....	332
Gráfico 10. Distribución tridimensional de los subgrupos de ítems .....	335
Gráfico 11. Distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 1 y 2 .....	336
Gráfico 12. Distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 1 y 3 .....	337
Gráfico 13. Distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 2 y 3 .....	338

### **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Comparación entre los principios de gestión de la calidad de las normas ISO 9000:1994 y las normas ISO 9000:2000.....	159
Cuadro 2. Categorías y objetivos de la Gestión de Recursos Humanos (Dolan, Schuler y Valle, 1999).....	227

### ***ÍNDICE DE FIGURAS***

Figura 2.2-1 Modelo de Werther y Davis (1991).....	80
Figura 2.2-2 Modelo de Dessler (1991) .....	84
Figura 2.2-3 Modelo de Milkovich y Boudreau (1993).....	86
Figura 2.2-4 Modelo de Chiavenato (1993).....	90
Figura 2.2-5 Modelo de Cascio (1989) .....	93
Figura 2.2-6 Modelo de Ivancevich (1998) .....	98
Figura 2.2-7 Modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999) .....	101
Figura 2.2-8 Modelo de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999) .....	105
Figura 2.2-9 Modelo de Besseyre Des Horts (1989) .....	114
Figura 2.2-10 Modelo de González y de Elena (1998).....	116
Figura 2.2-11 Modelo de Peiró (1999) .....	120
Figura 3.3-1 Modelo de Procesos ISO 9001:2000 .....	161
Figura 4.5-1 Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES.....	209
Figura 6.2-1 El diseño de la investigación.....	250

### ***ÍNDICE DE ILUSTRACIONES***

Ilustración 1. Dendrograma de empresas certificadas .....	333
Ilustración 2. Dendrograma de empresas sin certificación .....	334

## **INTRODUCCIÓN**



*“La calidad es demasiado importante  
como para dejársela a los profesionales”*

PHILIPS B. CROSBY



*“Busque, compare, y si encuentra algo mejor, .... ¡Cómpralo!”*. Este era el slogan de un spot publicitario televisivo de nuestro país a finales de la década de los ochenta del siglo que acabamos de dejar atrás; anuncio que se hizo bastante popular debido al gran impacto que tuvo entre la población, pues era una nueva forma de presentar un producto que rompía con la manera de hacerlo hasta entonces. A través de esta estrategia de marketing, que entendemos cuidadosamente diseñada por sus creadores para llegar a un público potencialmente cliente/consumidor/usuario del producto que se anunciaba, el mensaje que, en realidad, se estaba lanzando subliminalmente era el de la calidad del producto.

Es, precisamente, en esta época cuando con mayor profusión se empieza a hablar de calidad como si de un concepto nuevo se tratase. Pero nada más lejos de la realidad, pues la calidad ha sido una de las viejas aspiraciones del ser humano. La propia evolución y desarrollo de la humanidad desde sus orígenes, ha sido posible gracias a que las personas han venido empleando esa facultad que les distingue de otros seres animales: la inteligencia, para buscar nuevos materiales con los que hacer sus herramientas, construir sus viviendas, o desarrollar tácticas y estrategias cada vez más refinadas para adaptarse y sobrevivir en ese medio, las más de las veces hostil, en el que se encontraban. Pero a medida que progresaba, le irían surgiendo de su medio ambiente circundante nuevas necesidades que satisfacer, por lo que tendría que ir cada día perfeccionando los medios que tenía a su alcance.

Esto es, las personas desde el principio de la historia han venido avanzando mediante una regla muy sencilla: hacer las cosas cada vez mejor, por lo que podemos decir que, desde entonces, vienen manejando de una forma implícita lo que hoy conocemos como calidad.

Pero esta regla a la que nos referimos de “mejorar continuamente” la aprendemos y aprehendemos todos desde nuestra más tierna infancia y es la que nos hace que tengamos inquietud por conocer cada día cosas nuevas, seamos creativos,

innovemos, estemos actualizados en nuestro trabajo, aprendamos de nuestras experiencias y estemos en disposición de afrontar los retos que nos depare el futuro. En suma, ese proceso de mejora continua en el que nos encontramos inmersos es el que nos permite desarrollarnos personal y profesionalmente.

Buscamos, pues, la perfección, calidad en lo que hacemos y en lo que somos, en el trabajo y en la vida. Somos seres de realización diaria y, por tanto, en nuestras manos está la decisión de vivir en la excelencia. Como dice el profesor Gilberto E. Hazas de la Universidad Tecnológica de México, no debemos ser de los que se atemorizan ante la adversidad y el fracaso, de los que nunca intentan nada, aquellos que siempre tienen pretextos y excusas, que se sientan pasivamente en el balcón a contemplar el desfile de los triunfadores. Y he de manifestar, muy a mi pesar, que con relación a este trabajo de investigación que tenía en proyecto, durante bastante tiempo he ocupado un lugar privilegiado en ese “balcón de los cobardes“, a pesar de la multitud de estímulos de aliento que he recibido de las personas más cercanas para levantarme y sumarme al gran desfile, pues siempre he encontrado los pretextos y las excusas perfectas que justificaban el retraso para emprender el trabajo en el que hoy me encuentro.

Por tanto, y valga mi propia experiencia como ejemplo, no hemos de acomodarnos en ese incómodo balcón, sino todo lo contrario, hemos de ser capaces de afrontar los retos y superar los obstáculos que cada día nos pone la vida. Para ello, nada mejor que tener voluntad, valor y una buena dosis de imaginación, creatividad e innovación. Pero voluntad no sólo para hacer las cosas, sino para hacerlas bien, poniendo esmero y cariño. Es cierto que en nuestras realizaciones podemos cometer errores, pero no olvidemos que de los errores también se aprende, tomamos buena lección, y ello nos permite enfrentarnos a situaciones futuras con un mayor grado de acierto.

De esta forma, nos iremos forjando en personas de calidad y estaremos en disposición de aportar nuestro granito de arena en la construcción de una sociedad de calidad.

Sociedad que, no obstante, desde hace ya algunos años, está atravesando por lo que podríamos denominar la “era de la calidad”. Aunque el concepto de calidad, como ya hemos dicho, ha estado implícito desde el principio de la historia del ser humano, sin embargo, el término como tal se ha asociado tradicionalmente al arte: la pintura, la música, la literatura, etc. Pero se ha producido un fenómeno de irradiación, a modo de “onda expansiva”, que le ha permitido calar en todos los ámbitos y esferas de la vida: en los productos, bienes o servicios de las empresas (ya sean públicas o privadas); en las personas; en las propias empresas y/o instituciones; e, incluso, en la sociedad. Este hecho no debe extrañarnos ni causarnos ningún tipo de sorpresa, si consideramos el contexto en el que nos encontramos.

Aquella teoría del gran maestro y filósofo griego Heráclito (576-480 a. de C.) de que la realidad está constantemente cambiando, pensamiento condensado en su famosa frase *“todo fluye, nada permanece”* adquiere mayor vigencia, si cabe, en nuestros días, pues desde mediados de la década de los setenta del siglo pasado, estamos asistiendo a una serie de cambios en el ámbito político, económico, social, cultural, tecnológico, etc., que están originando unas comunidades más abiertas espacial y temporalmente.

En este sentido, hemos asistido al desvanecimiento ideológico de los países del bloque del Este, lo que ha posibilitado a las empresas transnacionales el acceso a “nuevos mercados”; estamos ante una internacionalización y globalización de los mercados y de la economía, fenómeno que ha generado en las relaciones económicas internacionales mayores niveles, aún si cabe, de incertidumbre y vulnerabilidad, dada la alta volatilidad y el carácter especulativo de los movimientos financieros; se ha consolidado la Unión Europea que, entre otros aspectos, trata de defender los intereses de los países miembros frente a sus principales competidores (Estados Unidos y Japón); aparece el euro como

---

moneda internacional alternativa al dólar; se produce una mayor incorporación de la mujer al mundo laboral a la vez que la población se va envejeciendo; existe una mayor sensibilización social por los problemas humanos y medio-ambientales; estamos siendo testigos de una gran revolución multimedia como resultado de los avances en las tecnologías de la información y de las comunicaciones; o en la medida en que se ha elevado el nivel formativo y educacional de la población, existe un mayor acceso a la información y se han incrementado las ofertas en el mercado, las personas nos hemos vuelto mucho más exigentes y demandamos mayores niveles de calidad.

No obstante, hemos de señalar, que esta situación de fluctuaciones y continuos cambios por los que atravesamos en la actualidad no es algo nuevo en la vida social, sino que a lo largo de la historia de la Humanidad han sido muchos los cambios que se han producido, originando auténticas revoluciones que han transformado la vida humana en todas sus dimensiones. Baste recordar la revolución agraria, la industrial, o la más reciente revolución tecnológica.

Sin embargo, la importancia de la situación actual no estriba tanto en los cambios que se están produciendo cuanto en la rapidez con la que se vienen sucediendo. Este nuevo escenario ha tenido una incidencia no sólo sobre las personas, dando lugar a nuevos modelos de comportamiento, nuevos valores y nuevas expectativas, sino también, y de manera muy notable, sobre las organizaciones pues operan en un entorno constreñido, altamente competitivo, en una fuerte turbulencia económica y social, donde el cambio ha dejado de ser un accidente del trayecto para convertirse en la forma natural en que deben operar, para subsistir y desarrollarse (Toffler, 1990).

Ahora bien, si todos esos cambios a los que hemos aludido ocurren a un ritmo tan acelerado, será necesario que, tanto las personas como las empresas, si no quieren verse abocadas al fracaso les hagan frente a través de una adaptación igualmente rápida.

Ciertamente, en este mundo tan cambiante, las personas debemos aprender a vivir con el riesgo y la incertidumbre: *“la incertidumbre vive en el presente. Cada día amanece*

*un mundo nuevo y cada noche termina ese mundo”* (Crosby, 1999, pág. 49). Así, el trabajo de por vida, valor cultural tan arraigado en nuestra sociedad, ha dejado de ser una realidad y las personas tendremos que cambiar de trabajo o profesión varias veces a lo largo de nuestra vida laboral. El contrato indefinido tiende a su extinción. Por ello, Daniel Goleman, considerado como el padre de la Inteligencia Emocional, tratando de argumentarla en la empresa, plantea que “... *nadie tiene asegurado ya el empleo en ninguna parte. Son tiempos problemáticos para los trabajadores. Esa invasora sensación de que nadie está a salvo, aunque la compañía a la que pertenece sea próspera, lleva a una generalización del miedo, de la aprehensión y de la confusión ...*” (Goleman, 1999, pág. 22). No podemos pensar, por tanto, que el futuro va a ser igual que el pasado. Estamos ante una nueva realidad caracterizada por una libre circulación de productos, capitales y personas que favorece la existencia no sólo de una mayor competitividad empresarial, sino también de una elevada competencia profesional a la hora de cubrir un determinado puesto de trabajo.

Por tanto, para enfrentarse a este desafío es necesario que los trabajadores sean flexibles y polivalentes. Flexibilidad y polivalencia que se basa, fundamentalmente, en una voluntad manifiesta de adaptación al cambio, conocimiento de idiomas, capacidad para utilizar nuevas tecnologías, iniciativa, creatividad, capacidad de comunicación, aptitud para trabajar en equipo, y lo que quizás sea más importante, un potencial de apertura mental amplio con alta capacidad para adquirir nuevos conocimientos y competencias; esto es, ser capaces de *"aprender a aprender"*.

Por su parte, las organizaciones ante este nuevo escenario de cambio permanente en el entorno, donde el desarrollo económico y tecnológico parece imparable, al igual que el número de competidores globales, saben muy bien que sólo sobrevivirán aquellas que además de saber adaptarse a todas estas transformaciones, se anticipen a ellas, diferenciándose y posicionándose mejor ante la competencia. Por este motivo, buena parte de las empresas, acostumbradas a operar en mercados estables y seguros, a no tener competidores agresivos y a estar, en mayor o menor medida, bajo un

proteccionismo estatal, se han visto obligadas a buscar afanosamente modelos de gestión que les permitan afrontar esta situación tan compleja con ciertas garantías de éxito, ya que los sistemas tradicionales de gestión se consideran inadecuados. Observamos, pues, que en todo ello subyace un principio de utilidad y eficiencia que proporciona reglas para la innovación, el desplazamiento y la sustitución. Esto es, se desarrolla una racionalidad instrumental que provoca que lo que era menos eficiente sea sustituido, en aras de conseguir mayores resultados con menores costes (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001), elevando, en consecuencia, los niveles de competitividad y productividad de las empresas.

Si a todo ello unimos que, de una parte, los clientes/consumidores tenemos más expectativas porque los competidores nos ofrecen más y, de otra, como decíamos más arriba, nos hemos vuelto mucho más sofisticados y nos decidimos por el tipo de producto y/o servicio que mejor satisface nuestras necesidades concretas, a la vez que exigimos un consumo respetuoso con la sostenibilidad de la sociedad y del medio ambiente (Cortina, 1999), tendencia ésta que parece ser que continuará creciendo en el futuro (Quintanilla y Luna-Arocas, 1999), entenderemos por qué las empresas no se preocupan tanto de vender sus productos cuanto de ganar cuota de mercado, ya sea nacional o extranjera, a través de unos clientes que le sean fieles, que sean compradores vinculados a la empresa por la calidad de los productos, la calidad de los servicios y la calidad del trato humano que reciban.

Por todo ello, la calidad se convierte en una estrategia para la competitividad, es decir, en una forma de asegurar el futuro y la continuidad de la empresa, y en esa carrera para ocupar un espacio en el mercado, ya no compiten con el precio de los productos que ofrecen o los servicios que prestan, sino con la calidad de los mismos.

Pero la calidad, trasciende a lo que podemos considerar como determinadas características o propiedades de un producto o servicio que le hacen ser malo, regular, bueno o excelente, e implica a todos los procesos que se desarrollan en la organización, a la vez que tiene en cuenta a los proveedores así como los requisitos

---

de los clientes o consumidores, pues un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las necesidades o expectativas de éstos.

En definitiva, la calidad se ha convertido en un sistema de gestión que, si bien considera los principios básicos de planificación, organización, ejecución y control, opera de manera transversal a lo largo de toda la organización, involucrando a todos los trabajadores e incluyendo tanto a proveedores, ya que en ellos se inicia la calidad, como a clientes o consumidores pues son quienes, en última instancia, califican la calidad en función del grado de satisfacción que obtienen con los productos y servicios de la empresa. De ahí que este sistema de Gestión de la Calidad tenga, además, el calificativo de Total.

Mi primer contacto con esta filosofía o sistema de trabajo no lo tuve como estudiante de Psicología en ninguna de las asignaturas que conformaban el plan de estudios, ni en mi paso durante tres años como Director-Gerente de una Cooperativa de Trabajo Asociado en el sector maderero; tampoco como Profesor Universitario impartiendo siempre asignaturas ligadas a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y al ámbito de la Gestión de Recursos Humanos.

Para ello tendría que remontarme a cuando tenía apenas la edad de 15 años y ayudaba a mi padre en sus tareas agrícolas; concretamente en el cultivo y recolección del tomate, donde mi padre ponía todo el esmero, la creatividad y los medios que tenía a su alcance para que la producción cada año fuese mayor y de mejor calidad. Empezaba por seleccionar en la campaña anterior los mejores tomates para, mediante un proceso nada complejo, pero que requería un conocimiento básico aprendido y perfeccionado tras años de experiencia, extraer las semillas que, tras su secado, serían las que al año siguiente se depositarían en las almácigas para que germinasen y naciesen las nuevas plantas. Llegado el tiempo de esparcir las semillas, había que preparar el terreno con antelación, abonándolo y regándolo para que la tierra tuviese el grado idóneo de humedad que permitiese que germinasen el mayor número posible de las semillas que habían sido depositadas. Una vez que nacían las plantas, era

necesario eliminar aquellas que se observasen más débiles y en peor estado, permitiendo, a su vez, que el resto adquiriera una mayor robustez. Cuando las plantas adquirían en la almáciga el tamaño considerado adecuado para ser transplantadas a su ubicación definitiva, eran cuidadosamente extraídas de forma que sus raíces sufriesen el menor daño posible y plantadas una a una, guardando la distancia necesaria que permitiera cuando se hicieran adultas y dieran su frutos poder recolectarlos sin problemas.

A partir de aquí y hasta el momento de la recolección, empezaba una nueva etapa en la que había que dejar el terreno libre de malas hierbas e ir dirigiendo cada planta a lo largo de una guía, dejando el tronco principal y eliminando los tallos secundarios que iban brotando del tronco principal, al objeto de que la energía de la planta fuese dirigida de manera exclusiva a su crecimiento y al engorde del fruto. Además, en esta etapa de crecimiento, había que proporcionar a la planta los nutrientes necesarios así como fumigarlas para protegerlas de las plagas y de las diferentes enfermedades que podían poner en riesgo toda la cosecha. Llegado el tiempo de la recolección, cada día había que ir cogiendo los tomates que estaban maduros para, posteriormente, tras una selección de los mismos, establecer distintas categorías y desechar aquellos considerados no aptos para la venta, los cuales eran envasados y quedaban listos para su comercialización.

Todo este proceso que hemos descrito, era planificado y dirigido por mi padre, innovaba cada día para tratar de hacer mejor las cosas, contaba con las sugerencias que podíamos darle todos cuantos participábamos en ese proceso y nos transmitía la idea de que hacer bien el trabajo encomendado a cada uno era beneficioso para todos. Mi padre, si bien es cierto que con el objetivo de obtener unos mayores beneficios que permitiesen, de una parte, tener una economía familiar más saneada, y de otra, mantener su actividad en el tiempo, mediante este sistema de trabajo en el que se procuraba incorporar las mejores materias primas (desde las plantas, pasando por los fertilizantes y productos fitosanitarios, hasta unos envases que fuesen lo más

higiénicos posible), donde se trabajaba en equipo y las opiniones de los trabajadores eran tomadas en consideración, en el que siempre estaba presente el perfeccionamiento y la mejora continua y, donde todo iba orientado a satisfacer al cliente, ya que era la razón de ser de todo este proceso, sin ser consciente de ello, estaba materializando una auténtica gestión de la calidad.

Pero, no sería hasta años más tarde, al estudiar los principios en los que se apoya esa nueva “arma competitiva” con la que cuentan las empresas en la actualidad, como es la Gestión de la Calidad Total, cuando observo, no sin cierta dosis de perplejidad, que todo ello me era bastante familiar, pues me había visto inmerso en un proceso de tal naturaleza.

Este hecho haría que, desde entonces, me interesara por conocer con mayor profundidad la forma en que las empresas se inician en la calidad; los motivos que le impulsan a ello; los beneficios que pueden obtener y/o las implicaciones que tiene sobre la manera de gestionar los recursos humanos, y todo ello, en las empresas de nuestro entorno más inmediato.

Como es bien sabido, los orígenes de este modo social de la vida organizacional los encontramos en los Estados Unidos, durante la Segunda Guerra Mundial, si bien su desarrollo tendría lugar en Japón, país que presentaba un panorama desolador, hundido y arruinado tras la ocupación norteamericana y para salir de esa situación comienzan a poner en práctica las ideas sobre calidad trasladadas por profesionales americanos que visitaron el país (Deming, Juran y Feigenbaum) a las que autores japoneses (Ishikawa y Taguchi) añadirían nuevos conceptos. El éxito fue tal<sup>1</sup> que pronto los norteamericanos recuperarían el modelo para implantarlo en sus empresas al objeto, entre otros, de poder hacerle frente, paradójicamente, al agresivo comercio exterior japonés. Además, el modelo sería completado con aportaciones importantes

---

<sup>1</sup> El denominado “milagro japonés”.

y novedosas realizadas por autores americanos más actuales (Crosby y Peters) tras analizar el éxito de las empresas japonesas.

Las aportaciones de todos ellos, considerados como los “gurús” de la calidad, conforman la Calidad Total, que se constituye en un nuevo sistema de gestión empresarial en la medida que sus conceptos vienen a modificar los elementos que caracterizaban al sistema tradicional, si bien, como señalan Martín-Quirós y Rodríguez (2000) los postulados de la Calidad Total no son nuevos, antes al contrario se trata de un enfoque que ha bebido de fuentes multidisciplinarias, entre las que podemos destacar diferentes escuelas de pensamiento organizacional.

Los principales conceptos de este nuevo sistema de gestión podríamos sintetizarlos en los siguientes:

1. *Satisfacción de los clientes*. Se “redescubre al cliente” al considerarlo como la razón de ser y de existir de la empresa, por lo que la satisfacción de sus necesidades y expectativas se convierte en una prioridad.
2. *Gestión de los procesos*. El sistema de trabajo sigue una secuencia de actividades a través de sucesivas cadenas cliente-proveedor, tanto internos como externos, ya que bajo esta concepción de la Calidad Total los clientes ya no son sólo los usuarios o consumidores últimos de un producto o servicio (cliente externo), sino que el término incluye la idea de cliente interno, pues todos los miembros de la organización se convierten en clientes de otros compañeros, que serán sus proveedores (internos), quienes a su vez, serán también clientes de otros en la cadena; es decir, todos los empleados adquieren el carácter dual de ser, al mismo tiempo, clientes y proveedores de productos, de servicios o de información.
3. *Cero defectos*. Los trabajadores deben comprender las ventajas de realizar sus actividades bajo un enfoque preventivo y no correctivo, y ello se consigue instaurando una actitud que les permita la erradicación de desperdicios, la

eliminación de todo tipo de despilfarro, así como la reducción de los errores, es decir, hacer bien las cosas a la primera (Crosby, 2000), ya que de esta forma se conseguirá la reducción de costes y, en consecuencia, se podrán bajar los precios a los clientes.

4. *Mejora continua.* Bajo este sistema de gestión no hay cabida para “aquellos que se duermen en los laureles” o para quienes consideran que las cosas no se pueden hacer mejor de cómo se vienen haciendo. Es necesario adoptar una predisposición a la superación permanente, a mejorar siempre y de forma constante el sistema de producción y de servicio (Deming, 1989; Ishikawa, 1986; Juran, 1990; Imai, 1989; Monden, 1987). Es decir, que la mejora continua es posible si las personas aprenden de forma continua, por lo que el sistema de Gestión de la Calidad Total introduce el concepto “learning organization” (organización con capacidad de aprender) y propone formas de organizar las actividades donde las personas pueden aportar todo su talento en la solución de los problemas que surgen en su entorno laboral, aprendiendo de este modo (Senge, 1993)
  
5. *Desarrollo de los Recursos Humanos.* Desde los propios orígenes de este enfoque, cuando en la década de 1950 los japoneses empezaron a trabajar el tema de la calidad, no como un programa de perfeccionamiento de sus empresas, sino para que pudiesen sobrevivir ante los problemas por los que atravesaban, quedó puesto de manifiesto que uno de los elementos decisivos para alcanzar el éxito en cualquier proceso de calidad, y que hasta entonces no se le había prestado la atención que merecía, era el factor humano. Actualmente, a ningún directivo con un mínimo de sensatez, escapa la idea de que los Recursos Humanos son el principal activo de una organización, dado que aportan conocimientos, experiencia y/o habilidades que la empresa deberá aprovechar y optimizar mediante programas de formación y desarrollo. Pero las personas también tienen una serie de objetivos, necesidades y/o expectativas que habrán de ser

satisfechas, a fin de multiplicar su potencial de iniciativa y trabajo, pues en caso de ser ignoradas estaremos conduciendo a las personas hacia un estado de apatía y desmotivación contrario al espíritu de la Calidad Total.

6. *Participación de todos los miembros de la organización.* La calidad es una tarea de todos los empleados de la organización, por lo que es necesario crear una “cultura de participación” que favorezca el compromiso y la integración de todos en el resultado del trabajo, y la mejor forma de conseguirlo es mediante la creación de auténticos equipos de trabajo.
7. *Total compromiso de la Dirección y un liderazgo eficaz.* Como en la mayor parte de las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones, si no hay un total convencimiento, compromiso y apoyo decidido por parte de la Dirección, difícilmente podrán realizarse. Este es el caso de la calidad, si bien “*no es suficiente que la alta dirección se comprometa durante toda la vida con la calidad y la productividad, debe saber a qué es a lo que se ha comprometido, esto es, lo que debe hacer*” (Deming, 1989, pág. 17). Las políticas de calidad se establecen desde la cúpula o ápice estratégico (en términos de Mintzberg) de la jerarquía organizacional y es condición necesaria e imprescindible que la dirección crea en ellas y comience por aplicarlas en los altos niveles directivos para a partir de ahí descender en forma de cascada hacia los niveles inferiores. Pero además, para su puesta en práctica se requiere la existencia de un líder que establezca los cimientos sobre los que construir la Calidad Total; es decir, el líder debe ser quien promueva a través de un estilo democrático y participativo el cambio de cultura que se requiere, además de practicar, difundir y fomentar los principios y valores de la Calidad Total.
8. *Calidad garantizada.* La empresa se organiza internamente mediante una planificación y sistematización (normalización, formalización y documentación) de los procesos de trabajo a fin de garantizar a los clientes o consumidores la calidad del producto o servicio que ofrece.

Analizados, aunque de forma muy sucinta, los principios fundamentales de este sistema de gestión, podemos observar que la Calidad Total más que un modelo de gestión es una filosofía, pues no en vano exige una transformación cultural en la que todos los miembros de la organización experimenten un cambio de actitud que les permita introducirse en un proceso de mejora continua, les ayude a reencontrar el significado del trabajo individual y en grupo, y les permita conocer las ventajas que conlleva hacer bien las cosas desde la primera vez.

Desde esta perspectiva, pues, la Psicología Social y la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones pueden aportar sus conocimientos para que este cambio se produzca de la forma más eficaz y menos traumática posible, tanto para los trabajadores como para la organización, pues *“ambas disciplinas parten de la misma justificación última de su existencia, a saber, aportar luz y entender mejor la realidad social, ya sea en el contexto de la organización o del grupo, y, además, hacerla emerger de un modo inteligible para que pueda mejorar la calidad de vida y las relaciones entre los seres humanos, que serán quienes le presten la legitimidad social”* (Rodríguez, 1992, pp.41-42).

Por tanto, la implantación de un sistema de Gestión de Calidad no es algo que se pueda improvisar, que se pueda hacer de hoy para mañana, ya que, como hemos comentado, requiere tiempo, pues es una tarea compleja y delicada que implica un cambio cultural en la organización. *“Las palabras clave son paciencia y perseverancia”* (Alonso y Blanco, 1990, pág. 38). Pero, también, es necesario un claro compromiso por parte de los líderes; no basta con aplicarlo como si de un programa más se tratase.

*“Cualquier directiva que busque la transformación tiene que comprometerse a largo plazo con el nuevo aprendizaje y con la nueva filosofía. Los tímidos y timoratos, y los que esperan resultados rápidos, están condenados a la decepción”* (Deming, 1989, pág. XII).

En este sentido, hay quien ha observado dos tipos de actitudes en los gerentes de las empresas: quienes ya han asumido la importancia que tiene la calidad en sus productos y/o servicios, y por ello se embarcan en el desarrollo e implantación de un sistema normalizado de gestión de la calidad, y aquellos que consideran que la calidad es una imposición más, son escépticos ante ella, y creen que su fin es conseguir una “certificación de calidad” (López, 1999). Pero, también, encontramos empresas que se han “enganchado” a la certificación según las normas internacionales establecidas por la *International Organization of Standardization* (ISO) serie 9000, bien por exigencias de sus clientes y/o mercados, bien por considerar que éste es un sistema que está de moda. Claro está que la actitud de quienes se encuadran dentro de estos últimos posicionamientos, no les conducirá al éxito.

Ciertamente, no son pocas las empresas que han obtenido la certificación de sus sistemas de gestión y, contrario a lo que cabría esperar, los resultados que han obtenido tras la certificación en lugar de mejorarlos los han empeorado. La explicación la podríamos encontrar en que en esas empresas, como ya hemos dicho, los sistemas se han implantado de una forma instrumental, esto es, como medio para conseguir la certificación y no porque realmente se crea en la filosofía de la calidad total, considerando, en consecuencia, que la certificación es el final del proceso cuando en realidad es el inicio de un largo camino que nunca acabará, ya que hay que mejorar cada día para buscar la excelencia.

Ahora bien, ¿cuales son las utilidades de implantar un programa de Gestión de la Calidad Total (GCT) en la empresa?. La respuesta dada por los autores es diversa, pero la mayor parte de ellos coinciden en afirmar que, entre otras, contribuye a generar y mantener ventajas competitivas para la organización. El mecanismo que adopta para conseguir este objetivo es articular todo un conjunto de factores críticos o lo que podríamos denominar *prácticas de calidad*. Las prácticas más citadas en la literatura y que encontramos en un mayor número de modelos teóricos sobre la GCT

(Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Ahire, Golhar y Waller, 1996; Black y Porter, 1996) son las que, a continuación, pasamos a describir brevemente.

- A) Un **liderazgo** ejercido desde la dirección de la empresa convencido de las ventajas que reporta la implantación de un programa de GCT y, en consecuencia, que sea el impulsor para introducir, mantener y consolidar en la empresa una cultura de mejora continua.
- B) Una adecuada **planificación** que permita prever con suficiente antelación los cambios que puedan producirse y de esta forma poder diseñar aquellas acciones o estrategias que se consideren que pueden hacerles frente con mayores garantías de éxito.
- C) La existencia de un sistema regular y efectivo de recogida de **información y análisis** de los datos que posibilite adoptar decisiones que contribuyan a dirigir el proceso de mejora continua.
- D) Una **gestión de los procesos** que se desarrollan en las diferentes unidades o departamentos de la empresa que, de manera concatenada, terminan por configurar el producto o servicio final.
- E) Una **gestión de los recursos humanos** que, a través de funciones tales como selección, implicación, compromiso, formación, desarrollo, comunicación, cooperación, asunción de responsabilidades o trabajo en equipo, permita la creación de un ambiente de trabajo que propicie la satisfacción de todos los empleados y garantice la continuidad del sistema.
- F) Y, finalmente, una **gestión de suministros** de la empresa, pues para producir o prestar un servicio de calidad se hace necesario desarrollar procedimientos específicamente dirigidos a efectuar una selección apropiada de los suministradores.

Como consecuencia de las prácticas anteriormente descritas, es de esperar la consecución, de una parte, de unos **resultados objetivos**, resultados que podrían traducirse en la elaboración de unos productos de calidad o en la obtención de unos mejores resultados económicos y financieros; y, de otra parte, de unos **resultados subjetivos**, esto es, lograr la satisfacción de todos los agentes implicados en los procesos.

En efecto, son muchas las ventajas que un sistema de gestión de la calidad puede ofrecer a las empresas, si bien en los últimos años se ha señalado que no todos los programas de Calidad Total ofrecen resultados positivos, apuntando que los principales problemas están relacionados con determinados aspectos del factor humano (Kekäle, 1998).

El factor humano está adquiriendo cada día un mayor protagonismo en el ámbito de las organizaciones, pues todas las acciones que en ella se desarrollan las realizan las personas.

Como es sabido, cualquier organización, ya sea grande, mediana o pequeña, pública o privada, o se trate de uno u otro sector de actividad, tiene que organizar y gestionar una serie de recursos para conseguir los objetivos que se haya marcado. Entre esos recursos están los materiales, técnicos y tecnológicos, económicos y financieros, pero sobre todo, los recursos humanos. La importancia de estos últimos se deriva por ser las personas quienes establecen los objetivos a lograr y las estrategias a seguir, quienes llevan a cabo los procesos productivos o de comercialización, quienes buscan fuentes de financiación, reducen costes, incrementan las cuotas de mercado, o hacen posible toda otra serie de actividades tan necesarias como importantes para el mantenimiento y desarrollo de la organización.

*“Sólo las personas, como agentes activos, consiguen el éxito a partir de la aplicación de otros medios, sólo ellas mejoran en términos de rendimiento y*

*rentabilidad, mientras que los demás recursos se deprecian con el paso del tiempo”* (Rodríguez y Zarco, 2002, pág. 18).

Se viene argumentando, de igual forma, que los recursos humanos son los únicos que los competidores no pueden copiar o son “imperfectamente imitables” (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986a, 1986b, 1991; Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Hamel y Prahalad, 1994; Mueller, 1996; Kamoche, 1996; Wright *et al.*, 1988), y los únicos que pueden dar lugar a una sinergia, esto es, producir unos resultados cuyo valor total sea mayor que el de la suma de sus partes (Egelhoff, 1988; Arthur, 1992, 1994; Pfeffer, 1994; Delaney y Huselid., 1995; Macduffie, 1995; Evans y Lindsay, 1995; Bounds, Dobbins y Fowler, 1995).

En este mismo sentido, Herriot y Pemberton (1995) afirman que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a las personas. Porque únicamente las personas son capaces de prever el futuro y crearlo. Una empresa no administra sus recursos humanos: ella es lo que son sus recursos humanos.

La expresión “Recursos Humanos”, utilizada por primera vez en 1954 por Peter Drucker en *The Practice of Management* para referirse a la gestión de los trabajadores, aunque en la actualidad es la más utilizada y la que mayor consenso aglutina, no es compartida por todos quienes se acercan a su estudio. Ciertamente, la utilización de “recurso” para referirse a la persona tiene una cierta connotación instrumental y eficientista orientada a la racionalización de los costes de la empresa. Pareciese que tras esa visión del trabajador, la gestión consistiera en obtener de cada uno de ellos lo máximo que pudiesen dar. Pero los trabajadores somos personas que no sólo aportamos a la organización nuestros conocimientos, habilidades, destrezas, esfuerzo y/o experiencia, sino que, además, tenemos sentimientos y una serie de necesidades y/o expectativas que deseamos que sean satisfechas.

Por todo ello, y por entender que el "empleado" no es un mero "recurso" sino una "persona", es por lo que consideramos que la Gestión de los Recursos Humanos habrá de orientarse hacia las personas, ayudando a su adecuada integración y canalizando sus expectativas y esfuerzos, en la medida de lo posible, a los requerimientos de las organizaciones.

En los últimos años, y con el objetivo de dotar a la gestión de este “subsistema psicosocial de la organización” (Kast y Rosenzweig, 1988) de un cierto orden y sistemática, muchos autores procedentes de diferentes disciplinas y de diversos ámbitos, han elaborado modelos que tratan de englobar las principales ideas de lo que, a su modo de entender, debe ser la Gestión de Recursos Humanos (Guest, 1987; Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1989; Wherter y Davis, 1989; Besseyre des Horts, 1989; Dessler, 1991; Chiavenato, 1993; Milkovich y Boudreau, 1994; Cascio, 1998; Ivancevich, 1998; González y de Elena, 1998; Wright y Snell, 1998; Dollan Schuler y Valle, 1999; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999; Peiró, 1999; Lepak y Snell, 1999).

Ahora bien, coincidimos con Rodríguez y Zarco (2002, pág. 30) cuando afirman que los teóricos y profesionales tenemos una gran responsabilidad en la forma en que construimos la Gestión de Recursos Humanos como disciplina y la aplicamos a la realidad laboral y, en tal sentido, habría que hacer un esfuerzo porque los saberes desde la que se construya sean emancipadores, y las prácticas sociales mediante las que se apliquen los conocimientos sean y estén orientadas al crecimiento humano.

Si somos capaces de alcanzar este objetivo, conseguiremos que los trabajadores tengan la oportunidad de encontrarse más satisfechos con la realización de su trabajo y, en consecuencia, podrán contribuir, también, a la satisfacción ajena, lo que desde el punto de vista de la Gestión de Calidad nos parece una cuestión fundamental y necesaria.

*“Básicamente, calidad implica generar satisfacción a los clientes, y los clientes no sólo están en el exterior, sino que lo son todos los miembros de la organización si*

*consideramos la cadena interna a partir de la cual se va incorporando valor al producto o servicio que ofrecemos” (Delgado y Martín-Quirós, 2000, pág. 481).*

No podemos implantar con éxito en una organización un sistema de calidad si no tenemos en cuenta a su gente. En este sentido, diversos autores han expuesto y justificado que la calidad se encuentra ligada a la gestión de los recursos humanos (Bowen y Lawler, 1992; Deming, 1989; Schuler, 1992).

*“El factor humano no es un factor más, ni tan sólo el más importante. Se trata de la pieza sobre la que toda gestión de la calidad debe pivotar” (Arthur Andersen, 1995, pág. 18).*

Así pues, los directivos, que deberán asumir un liderazgo eficaz, han de crear un clima que permita integrar a los recursos humanos en la filosofía de la calidad, además de desarrollar políticas activas que aseguren la formación, la comunicación, la integración, el compromiso y la motivación de sus trabajadores en un esfuerzo común dirigido hacia la calidad.

*“Muchas empresas emprenden el camino de la calidad descuidando el área de recursos humanos y después esto se vuelve en contra de la calidad, impide que la empresa se desarrolle o que transite con soltura hacia la excelencia” (Senlle, 2001, pág. 155).*

Ante esta situación, en nuestro estudio nos centramos, precisamente, en el factor humano y nos planteamos comprobar si las empresas inmersas en un proceso de calidad y mejora continua, consiguen en mayor grado los objetivos que se persiguen a través de la gestión de sus recursos humanos que aquellas otras empresas no involucradas formalmente en tal proceso.

Entendemos que un sistema de Calidad Total es un planteamiento mucho más amplio y profundo que el mero aseguramiento de la calidad ya que, como venimos diciendo desde el principio, constituye toda una filosofía, a la vez que un factor estratégico

---

para la supervivencia de la empresa. No obstante, y a pesar de que la presión que sienten un buen número de empresas por parte de sus clientes para obtener la certificación, puede desviarles de lo verdaderamente importante que es la implantación de los principios de la calidad total (Askey y Dale, 1994), ello no es óbice para que muchas de ellas lo hayan conseguido, o en todo caso, hayan emprendido el camino que pueda llevarles a ello. Por tanto, *“debemos aprovechar la sinergia de ese marketing impositivo para que las empresas conozcan los beneficios de la calidad y poder alcanzar un estado de desarrollo de Calidad Total”* (Baena, 1988, pág. 34).

Por este motivo, y dado que la certificación es el modo que tienen las empresas de formalizar y materializar los criterios que definen la calidad de las actividades que en ella se desarrollan, el elemento de referencia que utilizaremos para considerar que una empresa está involucrada en un proceso de mejora de la calidad será el hecho de que tengan Certificado de Calidad.

Por otra parte, estamos interesados en desarrollar nuestro trabajo en pequeñas y medianas empresas (PYMES), pues en tiempos como los que corren, se ven obligadas a competir en un mercado abierto y con unas condiciones de vulnerabilidad que ponen en peligro la supervivencia de un sector que, desde hace algunos años se ha convertido en el auténtico motor de la vida económica española, pues no en vano estas empresas representan, aproximadamente, el 90 por ciento del tejido empresarial de nuestro país y en torno al 80 por ciento del empleo que se crea, además de significar una esperanza de recuperación y generación de empleo en tiempos de crisis.

En efecto, en ese contexto del que ya hemos hablado, caracterizado por un proceso creciente de globalización de los mercados e internacionalización de las economías, y en el que los ciudadanos como consumidores cada vez somos más exigentes y con unos gustos más variados, la dimensión de las PYMES debería constituir un factor clave para afrontar la flexibilidad y capacidad de reacción requerida por los

---

mercados. Pero éstas, deben considerar paralelamente otros factores con impacto en la competencia, entre los que se encuentra la Calidad Total (Ruiz Oriol, 1995, pág. I).

Además, un hecho significativo que nos ha llamado poderosamente la atención, es el escaso interés que ha existido -y existe- desde nuestra disciplina, esto es, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, por estas unidades productivas de reducidas dimensiones.

Los anteriores argumentos fueron los que nos impulsaron a dirigir nuestra investigación hacia este tipo de empresas, y tratar de determinar en qué medida afecta a sus directivos el binomio calidad/recursos humanos. Más concretamente, el trabajo se centra en el conjunto de empresas de la Industria Auxiliar de la Construcción de la provincia de Granada, por entender que éste es un sector dinámico e importante en nuestro ámbito geográfico, ya que emplea a un alto porcentaje de personas, aporta riqueza a un territorio bastante deprimido, presenta unas perspectivas de crecimiento considerables para el futuro y, además, aglutina a un conjunto variado de actividades empresariales con procesos productivos, recursos tecnológicos, conocimientos profesionales y culturas organizacionales amplias y diversas como caracteriza al complejo grupo que se engloba bajo el rótulo de Pequeña y Mediana Empresa.

A la vista de lo anterior, la tesis que defendemos es que, ciertamente, las empresas del sector de la Industria Auxiliar de la Construcción de la provincia de Granada que están certificadas logran alcanzar en mayor medida los objetivos de Gestión de Recursos Humanos que aquellas otras que no lo están pues, entendemos, que las que han obtenido de un organismo acreditado la certificación de sus productos o servicios cada año están sometidas a una auditoría que habrán de superar con éxito para poder renovar su certificado de calidad y, en consecuencia, tienen que “rendir cuentas”, entre otros aspectos, de su gestión de recursos humanos. Esta situación les obliga, si aún no es su forma habitual de hacerlo, a establecer unos objetivos de Gestión de

Recursos Humanos que, a través de las acciones y estrategias que consideren más apropiadas, tratarán de conseguir.

Así pues, nuestro trabajo se asentará sobre dos pilares básicos: Gestión de los Recursos Humanos y Gestión de la Calidad, pero desarrollados en un escenario muy concreto: el de las PYMES.

Por todo ello, y al objeto de establecer las bases sobre las que se construirá todo nuestro estudio, comenzaremos delimitando el concepto de Gestión de Recursos Humanos así como la evolución que ha experimentado hasta nuestros días.

A continuación, haremos una revisión de los principales Modelos de Gestión de Recursos Humanos, siguiendo en cada uno ellos un procedimiento sistemático en el que examinaremos diferentes elementos de análisis: perspectiva teórica, condicionantes, objetivos, funciones y resultados (González y de Elena, 1999), deteniéndonos especialmente en los objetivos, ya que marca el centro de atención de nuestro estudio. El análisis de los distintos Modelos de Gestión de Recursos Humanos se justifica por el hecho de que nos permitirá seleccionar aquel que mejor se ajuste, de acuerdo con nuestros intereses, para establecer el marco teórico en el que se desarrollará la investigación.

En tercer lugar, nos detendremos en el estudio del otro pilar básico sobre el que se apoya nuestro trabajo: la calidad, describiendo las diferentes formas de concebir el término así como realizando un recorrido histórico a lo largo de la evolución que ha seguido dentro de la empresa. Llevaremos a cabo este estudio, dado que nos interesa conocer la importancia que tiene para la empresa el aseguramiento de la calidad o la obtención de un certificado que acredite que sus productos, servicios o procesos cumplen con unas determinadas especificaciones sobre calidad de acuerdo con las normativas internacionales (ISO serie 9000).

Analizadas, de una parte, la Gestión de los Recursos Humanos y, de otra, la calidad, en cuarto lugar abordaremos el estado de desarrollo en que ambas se encuentran en nuestro entorno empresarial, en especial, en las PYMES españolas, para lo que, previamente, tendremos que ver cuáles son los aspectos que caracterizan a este tipo de empresas en nuestro país.

A partir de aquí, presentaremos el trabajo empírico que hemos desarrollado: características de las empresas donde se ha realizado la investigación así como el objetivo general y las hipótesis de trabajo que nos hemos planteado; la metodología seguida, especificando el diseño de la investigación, la población, obtención de la muestra y recogida de los datos; el análisis de la información obtenida, para finalizar con la discusión de los resultados.

Por tanto, con el deseo de ofrecerles a estas pequeñas y medianas empresas de nuestro estudio los resultados que obtengamos, y con la esperanza de que puedan serles de utilidad, emprendemos esta tarea. Ahora bien, me enseñaron desde muy pequeño que *“es de bien nacido ser agradecido”* por lo que me siento en la obligación moral de mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, han hecho de este proyecto una realidad.

En primer lugar, quiero dar las gracias a los gerentes-propietarios de las sesenta y una empresas en las que hemos realizado nuestra investigación, pues sin su colaboración nunca hubiese sido posible llevar a cabo este estudio. Y les doy muy sinceramente las gracias porque soy consciente de que estas personas, muy preocupadas con el trabajo del día a día, no siempre es fácil que interrumpen su actividad para dedicarle un tiempo a una persona que no tiene ningún tipo de relación ni con ellos ni con sus negocios. Sin embargo, todos nos abrieron amablemente sus puertas y atendieron nuestro requerimiento con el máximo interés.

Asimismo, quisiera mostrar mi agradecimiento a M<sup>a</sup> Ángeles y Gabriel Martín de Plan Excel Consultores, quienes me han brindado la oportunidad de colaborar con

ellos en algunos trabajos relacionados con la consultoría de recursos humanos, lo que me ha permitido tener un contacto real con el mundo empresarial, tan necesario para poder llevar a cabo un trabajo de investigación como éste.

De otra parte, no puedo por menos que agradecer a Paco Abad y, especialmente, a Maravillas Vargas sus sabios consejos y orientaciones estadísticas que, sin lugar a dudas, han enriquecido y mejorado este trabajo.

Quiero aprovechar esta ocasión, también, para agradecer a otras personas más cercanas física y afectivamente que, precisamente, por esta proximidad somos poco proclives, las más de las veces, a dar las gracias cuando realmente se lo merecen. Me refiero, de una parte, a Mati, quien ha “vivido” cada día de esta tesis y quien con paciencia ha soportado la casi totalidad de las tareas domésticas y obligaciones familiares; y, de otra, a Antonio y David, quienes han sufrido la práctica ausencia de su padre durante un período de tiempo que, esperemos, pronto sea recuperado.

Por último, quiero dedicar un agradecimiento especial a los instigadores de esta investigación, al profesor Andrés Rodríguez y a la profesora M<sup>a</sup> Angustias Martín, compañeros de departamento, directores de esta tesis, pero, sobre todo, amigos. Amistad que no ha restado ni un ápice de exigencia hacia este doctorando para realizar el trabajo. Además, tanto uno como otra han estado dispuestos en todo momento a dedicar el tiempo necesario para darme las oportunas orientaciones, recomendaciones y sugerencias, no importaba el día o la hora en que les requiriera. Asimismo, han consagrado una parte considerable de su tiempo a la lectura y corrección, en varias ocasiones, de este trabajo. A pesar de todo ello, las carencias que puedan detectarse en el mismo, son imputables única y exclusivamente a éste que lo suscribe.

Me gustaría acabar estas palabras introductorias con cierto aire de nostalgia pero, a la vez, de esperanza, recordando aquella estrofa de una canción que a principios de la década de los 80 cantara y popularizara Joan Manuel Serrat y que decía,

*“Hoy puede ser un gran día, plantéatelo así (.....) que todo cuanto te rodea lo han puesto para ti, no lo mires desde la ventana y apúntate al festín. Hoy puede ser un gran día, y mañana también”.*

Hoy, como cualquier otro día que amanece es diferente y debemos incorporar a nuestra filosofía, si aún no lo hemos hecho, el deseo de vivir intensamente, aprovechando cada instante al máximo, dando lo mejor de nosotros mismos y buscando siempre la calidad integral.



## **CAPÍTULO 1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



## **1.1. Introducción**

Comenzamos este trabajo con la vista puesta en un objetivo bastante claro: tratar de comprobar si las PYMES que están certificadas –o involucradas formalmente en un proceso de mejora de la calidad- logran alcanzar los objetivos de Gestión de Recursos Humanos en mayor grado que aquellas otras empresas que no están certificadas. Observamos, pues, que el trabajo se vertebra a partir de dos ejes fundamentales: Gestión de Recursos Humanos y Gestión de la Calidad en el entorno de las PYMES. Por tanto, nos parece razonable iniciar esta singladura dejando constancia de lo que entendemos por Gestión de Recursos Humanos y viendo cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta llegar a nuestros días.

Así pues, en el presente capítulo trataremos, de una parte, de delimitar el concepto de Gestión de Recursos Humanos y, de otra, haremos un recorrido histórico por los distintos períodos por los que han atravesado las funciones de personal en la empresa que, sin duda alguna, nos ayudará a comprender mejor el significado actual de la Gestión de Recursos Humanos.

## **1.2. Concepto de Gestión de Recursos Humanos**

Antes de pasar a analizar el concepto de Gestión de Recursos Humanos, conviene que nos detengamos un momento para señalar que la propia denominación, a lo largo del tiempo, ha experimentado un cambio que ha supuesto importantes implicaciones en su concepción.

En efecto, han sido diferentes nombres los que ha adoptado, llegando a crear, incluso, cierta confusión terminológica. Entre los rótulos más comunes podemos citar (González y de Elena, 1998; Besseyre dos Horts, 1989; Peña, 1993; Rodríguez y Zarco, 2002): Organización de Personal, Dirección de Personal, Dirección de Asuntos Sociales, Dirección de Desarrollo Social, Dirección de Relaciones Humanas, Relaciones Industriales o Administración de Personal, términos que, al

---

referirse a un mismo conjunto de actividades, han sido considerados por la mayor parte de los autores como sinónimos e intercambiables (Sikula, 1976; Yoder y Heneman, 1977; French, 1983; Deguy, 1989; Heneman et al., 1989; Dessler, 1991), si bien existen quienes entienden que cada uno de esos términos encierra una visión distinta de entender a las personas y de la forma en que han de ser gestionadas (Besseyre dos Horts, 1989; Cascio, 1991). Si a esto añadimos que los sustantivos “Dirección” y “Gestión” se usan indistintamente y a veces de forma complementaria, el abanico incluso se amplía.

Ahora bien, independientemente de la terminología que se utilice, no hemos de olvidar que quienes componen las organizaciones son *personas* y como tales han de ser consideradas y tratadas. De ahí que algunos autores prefieran denominar a esta área como “*Comportamiento Humano*” (Rodríguez, 2000, pág. 317), “*Dirección de Personas*” (Gasalla, 1993) o “*Gestión de las Personas*” (Rodríguez y Dei, 2002).

Podemos decir que no existe una definición generalmente aceptada de Gestión de Recursos Humanos<sup>2</sup> (Dolan *et al.*, 1999), pues la manera de entenderla ha variado dependiendo no sólo del momento histórico en que se haya definido (McKee, 1998) sino, también, de la estrategia que haya puesto en juego cada autor a la hora de definirla. Así, hay quienes la han definido a partir de las principales actividades que se desempeñan (Hampton, 1986; Chakravarthy, 1987; Byars y Rue, 1991); desde un marco teórico específico (Albert, Michaud y Piotte, 1980; Flippo, 1984; Srinivas y Jain, 1984; Singer, 1990); entendiéndola como un subsistema dentro de la organización (Chiavenato, 1983; French, 1983; Tyson y York, 1986; Scarpello y Ledvinka, 1988); a partir de las funciones básicas de la gerencia (Sikula, 1976; Flippo, 1984; Dessler, 1991; Armstrong, 1991); o teniendo la eficiencia y efectividad organizacional como elemento central de referencia (Dyer y Holder, 1988; García Izquierdo, 1990; Ivancevich, 1992; Milkovich y Boudreau, 1994).

---

<sup>2</sup> Utilizaremos este término por ser el más utilizado para describir esta actividad profesional.

En un intento por recoger las principales aportaciones dadas por los autores anteriormente citados al definir la Gestión de Recursos Humanos, los profesores Luis González y Joaquín de Elena la definen como *“una aproximación estratégica a las funciones gerenciales que permite la adquisición, desarrollo, mantenimiento y evaluación de los recursos humanos de cara a la mejora de la efectividad organizacional. Se refiere, por tanto, a un conjunto de actividades –planificación, análisis del trabajo, reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, administración de personal, relaciones laborales, etc.- que implican el conocimiento de la naturaleza y estructura de las organizaciones, de las bases del comportamiento humano dentro de las mismas y del sistema jurídico que regula sus relaciones”* (González y de Elena, 1998, pág. 114).

No obstante, en esta definición echamos en falta otros objetivos que debe perseguir la Gestión de Recursos Humanos, tan importantes o más como el de la eficiencia organizacional, pues si nos quedamos sólo en éste, estaremos convirtiendo la gestión de recursos humanos en una nueva forma de manipulación del sistema económico. Es necesario tener presente la parte “humana” de los recursos humanos, por lo que habrá que desarrollar programas, políticas y actividades que promuevan, además, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empleados.

Pero si queremos que la empresa sea realmente competitiva no basta sólo con esto: tendremos que ir un poco más lejos. No olvidemos que en una situación como la actual, donde *“el cliente es el rey”*, las empresas que fabrican sus productos o prestan sus servicios teniendo presente las necesidades y expectativas de los clientes son las que triunfan en el mercado.

*“Toda estrategia debe ir orientada al cliente, innovando constantemente para poder aumentar su satisfacción, pues la calidad (...) reside en todo el proceso, debiendo orientar su competitividad sobre la base del valor añadido al cliente y no del precio”* (García Ordóñez, 1997, pág. 187).

Los consumidores podemos adquirir cualquier producto o servicio de muy distintas empresas por un precio muy parecido, pero nos quedaremos con el de aquellas que percibamos más fiables y sus empleados sean más competentes, fáciles de contactar, tengan preparación y buena disposición para el servicio, sean amables y respetuosos, informen y orienten con un lenguaje claro y educado, transmitan confianza y honradez y cuiden su imagen personal así como la de su entorno. Todo esto es más fácil de conseguir en las organizaciones de servicio, ya que las prácticas de Gestión de Recursos Humanos se hacen más visibles para los consumidores/usuarios, que en las empresas de producción de bienes.

En definitiva, las empresas deberán orientar la Gestión de los Recursos Humanos, también, hacia una mejora continua de la calidad y de la satisfacción del cliente.

Por tanto, a nuestro modo de ver, la definición anterior de Gestión de Recursos Humanos de los profesores González y de Elena, quedaría más completa si se incluyera entre los objetivos que persigue, la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de los empleados como de los clientes.

Una vez que hemos expuesto lo que, a nuestro juicio, es la Gestión de Recursos Humanos, pasemos a hacer un breve recorrido histórico por ella, desde sus orígenes hasta nuestros días, y ver en qué situación se encuentra en la actualidad. No pretendemos buscar luz sobre lo que será en el futuro, pues como dice Fitz-enz (1998, pág. 237) hacerlo sería una *“paradoja irónica”*, pues lo que se ha estudiado del pasado son prácticas que el futuro reconocería como anacronismos.

### **1.3. Evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos**

Para algunos autores resulta difícil precisar dónde y cuándo tuvo lugar el origen de la aplicación de las políticas de personal (Singer, 1990; Werther y Davis, 1991; Claver *et al.*, 2001; Rodríguez y Zarco, 2002), ya que se supone que éstas han debido estar presentes y ser un elemento fundamental en el trabajo de todas las civilizaciones.

Esta consideración ha llevado, incluso, a algún otro autor como a Amaro Guzmán (1981) a situar el inicio de estas políticas en el origen mismo de la sociedad.

Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en señalar la *Revolución Industrial* como el hito histórico que marcaría, amén del paso de una sociedad tradicional a otra moderna, la aparición de las funciones relacionadas con el personal de las empresas (Albert et al., 1980; French, 1983; Thomason, 1988; Walker, 1988; Singer, 1990; Werther y Davis, 1991; Fitz-enz, 1999; Petrick y Furr, 2003). Más concretamente, los comienzos se sitúan a finales del siglo XIX y principios del siglo XX con la *Segunda Revolución Industrial* (González y de Elena, 1998).

A partir de aquí, la Gestión de Recursos Humanos ha atravesado diferentes etapas, evolucionando desde una orientación productivista, en donde la gestión se centraba en el control y en conseguir los máximos rendimientos de los trabajadores, hasta la concepción actual de gestión estratégica de los recursos humanos, en la que las personas son consideradas como recursos que hay que optimizar.

Parece, pues, razonable e, incluso, evidente, pensar que la evolución de las funciones de personal ha estado ligada a los cambios que se han venido produciendo en cuanto a la concepción del ser humano (Valle, 1995), así como a la del trabajo y su organización, pues los trabajadores han tenido que someterse a continuas reconstrucciones profesionales a fin de adaptarse a la concepción imperante en cada momento (Rodríguez y Zarco, 2002).

En este sentido, Leal Millán *et al.* (1999, pág. 46) apuntan que las principales causas que han tenido incidencia en el desarrollo que ha experimentado la Gestión de Recursos Humanos a lo largo del tiempo guardan relación con:

- La evolución que ha existido en las diferentes concepciones que se han formulado sobre la naturaleza humana<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Vid. Schein, E. (1978). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice-Hall International.

- La evolución de las funciones de personal en el contexto más amplio de la gestión de las organizaciones.
- El estudio de las escuelas y principales teorías que han contribuido al desarrollo de la teoría de la organización en general y de la dirección y gestión en particular.
- La evolución del órgano especializado en la gestión de los recursos humanos, así como en los roles que se le han ido asignando.

Por su parte, Drucker, (1993) considera que han sido tres los factores que han determinado la Gestión de Recursos Humanos desde su origen: un primer factor, el entorno jurídico-social-político, tecnológico y sindical; un segundo factor se refiere al progresivo grado de complejidad e interdependencia de las organizaciones; y, finalmente, la evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas.

En los últimos años, han sido muy diversos los autores que han abordado el estudio de la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos (Walker, 1980; Beznosiuk, 1981; Flippo, 1984; Giblin, 1985; Ropp, 1987; Dyer y Holder, 1988; Besseyre des Horts, 1988; Finney, 1988; Sisson, 1989; Deguy, 1989; Singer, 1990; Trouvé, 1990; Peretti, 1990; Armstrong, 1991; Werther y Davis, 1991; Byars y Rue, 1991; Dulebohm, Ferris y Stodd, 1995; Cascio, 1998; McKee, 1998; González y de Elena, 1998; Fitz-enz, 1999; Claver *et al.*, 2001; Petrick y Furr, 2003), coincidiendo todos ellos sólo en la época que marca el inicio de esa evolución, ya que no existe unanimidad en cuanto a las etapas que establecen ni en cuanto a los criterios que utilizan para explicar dicha evolución.

Así, ha habido desde quienes, de una forma bastante exhaustiva, han establecido ocho períodos (Petrick y Furr, 2003), hasta quienes han distinguido solo dos (Dyer y Holder, 1988; Sisson<sup>4</sup>, 1989), pasando por algunos otros autores que han considerado

---

<sup>4</sup> Este autor en su estudio del desarrollo histórico de la Gestión de Recursos Humanos no establece etapas, sino perspectivas que han dominado esta área.

---

seis etapas (Singer, 1990; Armstrong, 1991), otros tres etapas (Flippo<sup>5</sup>, 1984; Giblin, 1985; Besseyre des horts, 1988; Trouvé, 1990; González y de Elena, 1998; Fitz-enz, 1999) o, incluso, cuatro etapas (Cascio, 1998; McKee, 1998).

A nuestro modo de ver, teniendo en cuenta los distintos acontecimientos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc., que han marcado nuestra más reciente historia, así como las diferentes formas de concebir a las personas y a las organizaciones, podríamos distinguir siete períodos en la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos.

Ahora bien, hablar de la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos básicamente, es hablar de la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos en Estados Unidos, ya que este país ha sido la avanzadilla desde donde se han marcado las pautas de su desarrollo.

Pasemos, pues, a analizar brevemente los períodos establecidos.

### ***1.3.1. Período inicial: 1880-1920***

A finales del siglo XIX podemos decir que no existía la función de Recursos Humanos. En las empresas de cualquier tamaño, el capataz ostentaba un gran poder, ya que era la vía de entrada a la empresa y el responsable de administrar la disciplina, por lo que en muchas ocasiones recibía sobornos de la gente, bien para encontrar un trabajo en la empresa, bien para recibir un trato preferente dentro de la misma (Jacoby, 1985).

Los inicios de la Gestión de Recursos Humanos los podríamos situar en 1880, año en que Estados Unidos se encontraba en cuanto al proceso de industrialización por detrás de países como Inglaterra, Francia o Alemania. Sin embargo, como señala Bendix (1956, pág. 254) desde 1880 hasta 1910 los Estados Unidos experimentarían

---

<sup>5</sup> Flippo al igual que Sisson no habla de etapas sino de perspectivas o aproximaciones teóricas al estudio de la Gestión de los Recursos Humanos.

la más rápida expansión económica de todos los países industrializados en un período comparable. Esta rápida expansión generaría una afluencia masiva de trabajadores a las grandes empresas, lo que impulsaría la aparición de los primeros departamentos de personal. Éstos se formarían para satisfacer la necesidad de contratar a miles de personas que trabajaran con las máquinas de la nueva era (Fitzenz, 1999), pues el proceso industrializador significaría una ruptura con el sistema tradicional de trabajo, produciéndose la mecanización de muchas funciones. Esta nueva forma de trabajo traería consigo incrementos de los niveles de peligrosidad e insatisfacción de los trabajadores.

Ante esta situación, esos primeros departamentos de personal que se crean tendrían un carácter de beneficencia<sup>6</sup>, pues además de la función anteriormente señalada, llevarían a cabo otras funciones más bien asistenciales a la vez que trataban de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Por tanto, en este contexto donde las empresas tenían unas plantillas de trabajadores sobredimensionadas, se haría necesario considerar nuevos métodos para controlar al personal, aprovechar al máximo su rendimiento e incrementar la productividad.

Un movimiento que surge y que pretende ser la panacea del mundo empresarial, es la *Organización Científica del Trabajo*, también conocido como *taylorismo*, por concentrarse, fundamentalmente, en los escritos de Frederick W. Taylor (1911).

Para Taylor y sus más fervientes seguidores, el trabajador es una pieza más del engranaje productivo, por lo que ignora su actividad mental así como unos sentimientos, deseos, expectativas y/o necesidades que satisfacer.

La máxima preocupación de Taylor era conseguir incrementar la eficiencia y la productividad de cada trabajador para, de esta forma, beneficiar a la organización y, consecuentemente, al propio trabajador. Para ello era necesario analizar y medir

---

<sup>6</sup> De hecho, estas áreas se denominarían originariamente “departamentos de bienestar”.

sistemáticamente las tareas, utilizando estudios de tiempos y movimientos como principales fuentes de investigación.

La medición de tiempos de trabajo fue el punto de partida de las primeras aplicaciones del taylorismo. Consistía en someter cada operación del proceso de trabajo a un riguroso análisis, al objeto de eliminar los movimientos innecesarios o inútiles y fijar el mejor método de realización de los imprescindibles, y sólo “entonces” y no “antes”, determinar por medición científica el tiempo que un operario necesitaría para realizar un trabajo determinado.

En armonía con estos métodos empleados, Taylor propondría una serie de técnicas o procedimientos a seguir: en primer lugar, seleccionar a los mejores hombres para el trabajo; en segundo lugar, instruirlos en los métodos mas eficientes y en los tiempos mas económicos para el desempeño de sus tareas; y por último, concederles recompensas individualizadas en forma de salarios más altos para recompensar a los mejores trabajadores.

Esto supondría que en los incipientes departamentos de personal, que empiezan a surgir de manera progresiva en las empresas, se llevasen a cabo, fundamentalmente, funciones de selección de personal, adiestramiento y establecimiento de primas y salarios, a la vez que servían como medio a través del cual se canalizaban las quejas y sugerencias hacia la dirección.

Taylor parte del supuesto de que el hombre es vago, indolente, holgazán, a menudo deshonesto y sin metas; consideraba, como hemos dicho, que era una máquina más del proceso productivo y, además, estaba convencido de que el motivo fundamental por el que trabaja, es el económico. Por tanto, la suposición de que se parte en este modelo tradicional de gestión es que, por un precio, los trabajadores podrían tolerar los trabajos altamente rutinarios.

Sin embargo, este modelo de "hombre-máquina-económico" (Argyris, 1983, pp 115-135) pronto presentaría problemas, pues los trabajadores descubrirían que sus salarios no se incrementaban en la misma proporción en que lo hacía la producción, a la vez que veían amenazados sus puestos de trabajo por ese incremento productivo.

Esta situación generaría serios conflictos laborales, llegando, incluso, a afirmar la *American Federation of Labor* que “el sistema inhumano y asqueroso (de Taylor) reduce a los seres humanos al estado de simples máquinas”<sup>7</sup>. A estas expresiones verbales seguirían numerosos conflictos sociales, huelgas y manifestaciones, que llegarían a ser tan importantes que el propio Congreso de los Estados Unidos tuvo que tomar cartas en el asunto, y Taylor tendría que declarar ante una Comisión nombrada al efecto (Taylor, 1947).

Pero el taylorismo, a pesar de todo ello y de haber sido un movimiento tan atacado y criticado desde sus orígenes, la aplicación de sus principios se extendería a todo el mundo civilizado, tal y como vaticinara el propio autor (Taylor, 1986, pág. 37), dejando una profunda carga de la que, aún en nuestros días, muchas empresas no han podido –o no han querido- liberarse.

Estos principios tayloristas constituyen la base de algunas de las funciones de recursos humanos que se desarrollan actualmente en las organizaciones, tales como la selección de personal, que consiste en la búsqueda de la persona más idónea para desempeñar un determinado puesto de trabajo, o las políticas retributivas basadas en el nivel de desempeño de los trabajadores, donde el salario se establece en función del comportamiento del trabajador. Asimismo, podemos considerar el taylorismo como un claro antecedente de la ergonomía, pues como el propio significado etimológico del término nos indica: *ergo* (trabajo) y *nomos* (ciencia) consiste en el estudio o ciencia del trabajo; esto es, se trata de una disciplina que incluye las dimensiones biológico-

---

<sup>7</sup> Cif. Serra, A. (1986). Prólogo. En F.W. Taylor: *Management científico*. Barcelona: Orbis.

médica, física e ingenieril, psicológica y sociológica, por citar sólo las más importantes (Rodríguez, Ardid y García, 1999, pág. 85).

En definitiva, el objetivo que se perseguía con esta política de personal, o dicho en unos términos más exactos, con la aplicación de estos principios, era la búsqueda de una eficiencia organizacional, de la cual se derivará la satisfacción de los trabajadores, suponiendo que lo que es bueno para la organización es bueno también para los empleados (Rodríguez, 1992, pág. 135). Es decir, se perseguía un objetivo claramente relacionado con los propósitos de la organización, sin tener en cuenta las necesidades de las personas. No obstante, esta situación comenzará a dar un giro a principios de la década de los años 20.

### ***1.3.2. Período de las Relaciones Humanas: 1920-1930***

Durante la primera mitad de la década de 1920 se iría incrementando el número de empresas que incorporaban a su organigrama un departamento de personal, y el modelo de organización del trabajo que imperaba era el de organización científica de la década anterior. Bajo este enfoque, una serie de investigadores dirigidos por Elton Mayo llevarían a cabo en la Planta Hawthorne Works de la Western Electric Company de Chicago un experimento con el que pretendían conocer la influencia que ejercían determinadas variables del entorno físico del trabajo sobre el comportamiento de los trabajadores. A este experimento le sucederían otros tantos, que vendrían a poner de manifiesto la importancia que tienen los grupos – especialmente los informales- en las organizaciones. Demostrarían que las actitudes que mantenían los operarios hacia sus jefes y hacia sus grupos de trabajo estaban directamente relacionadas con su nivel de productividad (Roethlisberger y Dickson, 1939).

Estas investigaciones darían origen al denominado enfoque de las *Relaciones Humanas* desde el que se sostiene la necesidad de estimar y respetar al trabajador como persona y reconocer su trabajo. De esta forma, se incrementa la satisfacción del

---

trabajador, y por tanto, la productividad. En suma, la motivación en el trabajo no es sustancialmente una motivación de carácter económico, sino que se caracteriza por un fuerte énfasis social; es decir, se centra en aspectos del "entorno" del propio trabajo, como son: los grupos informales -de los que el trabajador extrae valores, reglas y modelos que influyen en su conducta-; las relaciones interpersonales; el comportamiento de los jefes; etc.

Pero las suposiciones de las que se parten en este modelo y las estrategias de motivación que surgieron de las mismas, serían más adelante puestas en entredicho no sólo por ser una explicación incompleta de la conducta humana, ya que se ocupaba de estudiar el sistema social en el que actuaba el trabajador, sin considerar la tecnología y su incidencia sobre la satisfacción, sino, también, por tener un carácter ciertamente manipulativo, pues estas estrategias estaban dirigidas de forma que el trabajador experimentase la sensación de que era considerado y se le atendía más que a considerarlo y atenderle en realidad (Landsberger, 1985; Bell, 1960; Braverman, 1974).

Así pues, se ha venido argumentando que este modelo se diferencia y marca distancias con los modelos racionales previos al poner el énfasis no ya en la eficiencia organizacional, sino en la satisfacción de los trabajadores. Pero lo cierto es que, en el fondo, ese objetivo es más una ilusión que una realidad, pues lo que se persigue con este nuevo trato a los empleados es, de nuevo, incrementar la productividad.

### ***1.3.3. Período de las Relaciones Industriales: 1930-1950***

La prosperidad de la década de 1920 en Estados Unidos se vería truncada por la bancarrota que se produce en la Bolsa de Nueva York en octubre de 1929, originando una *Gran Depresión* económica.

Pero la crisis pasó de las finanzas a la industria, y de los Estados Unidos al resto del mundo. En todas partes, ni las empresas ni las personas podían cobrar lo que se les adeudaba, ni retirar el dinero que creían que tenían en el banco. No podían comprar,

y las empresas, por tanto, no podían vender. Esta falta de demanda llevaría a que un gran número de fabricas tuviesen que cerrar sus puertas. En consecuencia, el desempleo, que ya desde la Primera Guerra Mundial se había convertido en un serio problema, ahora adquiriría proporciones inusitadas.

*“Nunca había existido tal despilfarro, no sólo de maquinaria que ahora permanecía parada, sino de la fuerza de trabajo preparada y disciplinada con que se construyeron todas las sociedades modernas. Y las gentes que se encontraban en paro crónico se inclinaban, naturalmente, hacia nuevas perturbadoras ideas políticas”* (Palmer y Colton, 1980, pág. 546).

Esta situación desembocaría en un cambio de poder en la Administración norteamericana, siendo elegido Franklin D. Roosevelt, quien iniciaría una serie de medidas de reforma y de recuperación conocidas como *New Deal*.

En la segunda mitad de la década de 1930, algunas de las más importantes reformas del *New Deal* fueron la promulgación de un conjunto de leyes para mejorar la situación de los obreros. Entre esas leyes podemos mencionar la de “Justas Normas de Trabajo”, que establecía un máximo de 40 horas de trabajo semanal, fijaba un salario mínimo por hora y abolía el trabajo de los niños, hasta entonces, algo habitual. Pero, otra ley, que supondría una transformación del escenario industrial americano, sería la “Ley de Relaciones Laborales Nacionales” (conocida como ley *Wagner*) en la que se garantizaba el derecho de los obreros a adoptar acuerdos y a negociar a través de los sindicatos a los que ellos pertenecían de una forma libre y voluntaria; los sindicatos de empresa se declararían ilegales y a los empresarios se les prohibiría interferir en la organización sindical o ejercer discriminaciones contra los miembros de los sindicatos. Al amparo de esta ley, recobrarían fuerza los sindicatos de base, incrementándose de forma muy notable el número de afiliados, que pasaría de unos 4 millones en 1929 hasta 9 millones en 1940.

Por tanto, la nueva situación creada en las empresas cambiaría drásticamente las funciones de personal, pasando de unas políticas de paternalismo a otras de carácter administrativo activo, en las que se tendría en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. Se entra en un período, que se prolongaría hasta finales de la década de 1940, en el que la función de personal estaría dominada por el enfoque de las Relaciones Industriales, pues a los departamentos de personal se les encomienda la función de interactuar con los sindicatos. Por tanto, en esa labor mediadora entre la dirección y los representantes de los trabajadores, la función de personal que adquiriría un papel predominante sería la de la negociación.

De otra parte, y como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, se perfeccionarían las técnicas para seleccionar personal, el diseño, análisis y descripción de puestos, o los estudios de tiempos y movimientos, por lo que una vez acabado este conflicto bélico, tales funciones pasarían a ser incuestionables dentro de los departamentos de personal. Además, tras la citada contienda, se empieza a detectar una serie de cambios que estarían relacionados con el desarrollo e implantación de programas de formación en las empresas.

#### ***1.3.4. Período de los Recursos Humanos: 1950-1965***

Desde principios de la década de 1950, de nuevo se dejaría sentir la influencia de las Relaciones Humanas, pues los directivos empezarían a tomar conciencia de la importancia que tiene la percepción, la motivación y la satisfacción en el trabajo. A este hecho contribuirían las aportaciones de una serie de estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones.

De una parte, las contribuciones de Maslow (1954) sobre la existencia de una jerarquía de necesidades en las personas que van desde las más básicas (necesidades fisiológicas) hasta las de más alto nivel (necesidades de autorrealización).

Likert (1961) aportaría, también, un cuerpo de conocimientos desde sus propuestas sobre los distintos modos de participación, la integración de niveles, las relaciones de apoyo entre los miembros y los diferentes estilos de liderazgo.

McGregor (1960), por su parte, como resultado de contrastar la teoría clásica de gestión de carácter mecanicista (Teoría X) con la teoría de las Relaciones Humanas (Teoría Y) consideraría que las personas no son indiferentes a las necesidades de la organización, sino que desean intervenir dirigiendo sus objetivos hacia los de la propia organización.

Asimismo, las investigaciones llevadas a cabo por Herzberg *et al.* (1959) concluirían que la satisfacción y la motivación en el trabajo se hallan relacionadas tanto con el contenido como con el contexto de trabajo, proponiendo la necesidad de rediseñar las tareas de cada trabajador de forma que su trabajo se “enriquezca”.

Otra de las aportaciones importantes sería la de Argyris (1957, 1962, 1964), desde sus planteamientos en torno a la existencia de un conflicto entre los intereses de las personas y los objetivos de la organización.

Finalmente, podríamos citar autores como Vroom (1964) o Porter y Lawler (1968), quienes al tratar de analizar el proceso por el que las personas eligen un determinado comportamiento en una situación dada y el grado de esfuerzo que están dispuestas a emplear en ese comportamiento para lograr unos determinados objetivos y satisfacer así sus necesidades, sugerirían que las organizaciones deben considerar el rediseño de algunas de sus tareas, en función de las características de las mismas, de las diferencias individuales y del tipo de organización particular de que se trate para, de esta forma, adecuar los objetivos de los trabajadores a los de la organización.

En definitiva, en este período la atención se dirige de manera prioritaria al clima general de la organización, prestando una mayor atención a los recursos humanos. Se intentará implantar un nuevo modo de gestión en el que se relacione directamente la

productividad con la percepción, la motivación y la satisfacción de los trabajadores así como con aspectos ligados a los grupos de trabajo (Singer, 1990).

Ahora bien, durante este período y bastante lejos de los Estados Unidos, se producirían toda una serie de acontecimientos que tendrían importantes repercusiones no sólo sobre la forma de gestionar en adelante a las empresas sino, también, sobre la manera de gestionar los recursos humanos.

W. Edwards Deming (1900-1993), estadístico y profesor estadounidense, que durante algunos veranos trabajó en la mítica planta Hawthorne Works de la Western Electric Company donde Elton Mayo llevara a cabo sus famosos experimentos, desde 1942 impartía en la Universidad de Stanford una serie de cursos sobre control estadístico de la calidad, a la que asistían ingenieros pertenecientes a varias empresas de la industria armamentística, pero sus cursos no tendrían en su momento el impacto y la importancia que algunos años más tarde se les reconocería, por lo que no sería el centro de atención de los empresarios norteamericanos y sus estudios pasarían desapercibidos.

No ocurriría así para los japoneses que, tras su derrota en la segunda guerra mundial, se fijarían en su figura y sería invitado en 1950 por el presidente de la “Japanese Union of Scientists and Engineers” (JUSE) para que enseñara a los ingenieros nipones sus métodos estadísticos. A esta primera visita le sucederían varias más, en las que ya se dirigiría no sólo a ingenieros, sino también a empresarios y altos directivos.

Todos ellos, contrariamente a lo que les ocurriría a los empresarios norteamericanos, sí se mostrarían receptivos a sus ideas y decidirían ponerlas en práctica, con tan buenos resultados que a mediados de los años 70 Japón se convertiría, junto con sus países vecinos, a los que pronto se extendería la filosofía de Deming, en una amenaza para los países de occidente. Sería entonces cuando los empresarios de estos países empezaran a tomar en serio a Deming.

Unos años más tarde de que Deming hubiese impartido en Japón charlas y conferencias sobre control estadístico de la calidad, Joseph M. Juran, ingeniero y abogado de origen húngaro, quien al igual que Deming trabajara en Chicago en la planta Hawthorne Works de la Western Electric Company durante algo más de 20 años, adquiriría gran reputación tras la publicación de su *Manual de Control de Calidad*, y sería invitado, también, por la JUSE para impartir una serie de conferencias a los directivos japoneses.

Juran consideraba que la calidad no se logra una vez que los productos están acabados, eliminando los defectuosos, sino que no hay que esperar a cometer errores para después eliminarlos: hay que tomar las medidas necesarias durante el proceso para evitar que se produzcan los defectos. Y esto no es responsabilidad del superior o responsable de calidad, sino que es una tarea que debe asumir cada empleado, desde el director hasta el último trabajador de la base operativa, ya sea trabajando individualmente o en equipo. Por ello, para que un programa de calidad tenga éxito es necesario que en los trabajadores esté instaurada una cultura de calidad, que se establezcan programas anuales de mejora y que la dirección asuma un papel activo de liderazgo en la gestión de la calidad.

Así pues, el enfoque de calidad de Juran es novedoso, ya que enfatiza el lado humano de la calidad, además de que centrará su atención en satisfacer las necesidades de los clientes a través de unos productos que sean aptos para su uso.

En suma, con Deming y Juran comienza a gestarse un nuevo sistema de gestión empresarial basado en la calidad que exigirá un cambio total de mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial, ya que, entre otros aspectos, será necesario poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de gestión tradicional.

### ***1.3.5. Período de las Relaciones Laborales: 1965-1980***

Esta etapa estaría marcada por el desarrollo de una legislación sin precedentes en lo referente a cuestiones sociales y administración de personal (Dyer y Holder, 1988; Singer, 1990). En estos años se aprobarían la Ley de Derechos Civiles, el Acta de Equiparación de Salarios, la Discriminación por Edad, o el Acta de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros.

La aprobación de todas esas medidas legislativas significaría la apertura de un camino hacia la regulación de los puestos de trabajo más allá de los contratos sindicales y de las normas de la empresa (McKee, 1998).

Otro factor que tendría sus repercusiones en la Gestión de Recursos Humanos fue el incremento de la población activa que se produjo en la década de los 70 como consecuencia de la explosión demográfica que tuvo lugar a finales de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta. Esta situación daría lugar a la presencia en el mercado de trabajo de una gran cantidad de jóvenes, que se diferenciarían de sus progenitores, entre otras cosas, en que tenían una mayor preparación que aquellos y, en consecuencia, mostraban un mayor nivel de exigencias. No simplemente deseaban un puesto de trabajo, sino, además, que éste le supusiera una fuente de enriquecimiento y de satisfacción personal y profesional.

A todo lo anterior habría que unirle las reivindicaciones que empiezan a surgir por parte de grupos más desfavorecidos como las mujeres o las minorías étnicas, en las que reclamaban poder beneficiarse, como el resto, de determinadas prestaciones sociales, además de un empleo digno.

Este marco determinará que la principal función de la Gestión de Recursos Humanos sea el establecimiento y mantenimiento de unas buenas relaciones laborales en la empresa.

Durante este período, también, los directivos empezarían a prestar atención al “arte de dirigir”, reconociendo la necesidad de desarrollar habilidades organizativas y directivas, con lo que empezarían a emerger las funciones de formación y desarrollo así como las de desarrollo organizativo (McKee, 1998).

Por último, decir que a finales de este período las empresas empezarían a incorporar una serie de actividades cuya finalidad era la mejora de la calidad de los productos y/o servicios, así como la mejora de la calidad de las personas que trabajan en la organización (Movimiento de “Calidad de Vida en el Trabajo” que se desarrollaría tanto en Europa como en Estados Unidos).

No obstante, y a pesar de todo cuanto acabamos de decir, Peter Drucker en 1979 escribiría que los Departamentos de Personal se ocupan de la Administración de Personal y de las Relaciones Humanas y que existe una falta de progreso de nuevas ideas o de nuevas contribuciones en cada una de estas áreas del departamento.

*“La Administración de Personal empezó durante la primera guerra mundial (...) y todo lo que sabemos hoy se sabía en los años posteriores a 1920 y todo lo que hacemos en ese terreno ya se hacía entonces. Ha habido refinamientos, pero muy poco más (...). Lo único que hemos hecho ha sido agregar un pesado aderezo de retórica humanitaria, de la misma manera que un mal cocinero vierte una salsa sobre unas coles recocidas.*

*En el terreno de las relaciones humanas ha habido la misma aridez, aunque hay quizás mayor actividad todavía en él. Las Relaciones Humanas también surgieron de la primera guerra mundial, pero tardaron un poco más en madurar (...). Se puede discutir todavía si los muchos refinamientos agregados desde entonces por la labor de innumerable gente de la industria, los sindicatos y la vida académica han aclarado u oscurecido la visión original” (Drucker, 1979, pp. 361-362).*

### 1.3.6. *Período de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: 1980-2000*

En la década de 1980 las empresas comenzarían a desarrollar estrategias para la mejora de la calidad y de la productividad, y el eje principal sobre el que giraría todo ello sería a través de la movilización de los recursos humanos mediante programas de motivación, integración, implicación y participación.

Buena parte del origen de dichas estrategias se deberían a la figura de Eduard W. Deming, quien tras su dilatada experiencia de más de tres décadas como profesor y consultor de empresas japonesas y americanas, en 1982 publicaría su libro “*Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*” que, como en él mismo dijera, tenía como objetivo transformar el estilo de gestión en América, y en general, el estilo de gestión occidental, ya que las industrias de los países occidentales se encontraban en decadencia.

Aquella situación de crisis era debida, independientemente de las justificaciones que las empresas pudieran dar, por la mala gestión de sus dirigentes. Por tanto, se hacía necesario que los directivos aprendieran cómo mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de sus empresas. Tarea, en principio, nada fácil ya que tradicionalmente se consideraba que la calidad era incompatible con la productividad, lo que denotaba un alto grado de ignorancia o desconocimiento, pues entre ambas existe una correlación positiva que provoca, además, una reacción en cadena: disminuyen los costes al haber menos errores, menos despilfarro, menos reprocesos, etc.; se conquista más mercado al poder ofrecer los productos más baratos; y hay una mayor creación de empleo.

*“Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena –se reducen costes, se es más competitivo, la*

*gente está más contenta con su trabajo, hay trabajo, y más trabajo”* (Deming, 1989, pág. 2).

Así pues, lo primero que los directivos tenían que hacer para llevar a cabo la transformación de las empresas era aprender cómo realizar ese cambio, pues *“la transformación sólo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nueva maquinaria)”* (Deming, 1989, pág. 15).

Pero, además, hemos de recordar que las dos últimas décadas se han caracterizado por los continuos y rápidos cambios sucedidos en los ámbitos social, económico, político, tecnológico, legislativo, etc. y que han tenido sus repercusiones sobre el mercado de trabajo, las organizaciones, las personas y la forma de gestionarlas. Todo esto ha venido obligando a los directivos a tener que adoptar medidas que les permitiera adaptarse a la situación que en cada momento reinaba.

Asimismo, en estos años las personas han pasado a ocupar un lugar privilegiado en las empresas al ser consideradas el principal activo, aunque con respecto a los activos tradicionales es bastante invisible (Itami, 1987) y no aparece en la cuenta de resultados.

En efecto, las personas son el recurso más valioso del que disponen las empresas, ya que sin su participación, creatividad, implicación o motivación, difícilmente podrían llevarse a cabo el desarrollo de otras funciones básicas de la empresa. La capacidad humana es el motor que se esconde detrás de la creación del valor (Christensen, 1998, pág. 29), y que permite obtener ventajas competitivas para la empresa, por lo que este “capital” requerirá ser gestionado de una forma estratégica.

*“La gestión de los recursos humanos se inscribe en la estrategia global de la empresa como lubricante y condición sin la cual no es posible que funcione adecuadamente todo el engranaje de la organización. Es una de sus partes básicas y motor de todas las demás”* (Ezquerro, 1997, pág. 335).

Esta consideración iba a implicar que el responsable de la gestión de recursos humanos habría de participar de la estrategia general de la empresa para, de esta forma, integrar a los recursos humanos en todas las estrategias de la misma (Barranco, 1993) o identificar las implicaciones estratégicas de la gestión de recursos humanos (Valverde *et. al.*, 2003). Por tanto, habría de entender las realidades económicas y la estrategia de negocio a la que tenía que responder. De ahí, por tanto, que tuviese que comprender y manejar el lenguaje empresarial, aunque sin perder de vista nunca que sus “clientes” eran todos los miembros de la organización.

No obstante, hay que señalar que a pesar de todos los esfuerzos realizados y de los logros alcanzados por los responsables de la Gestión de Recursos Humanos, la dirección de muchas empresas no aprecia el valor añadido por este departamento en la gestión efectiva del factor humano de la empresa (Fitz-enz, 1995, pág. 85).

### ***1.3.7. Período actual***

En nuestros días, la Gestión de los Recursos Humanos no debe orientarse de manera exclusiva a conseguir una eficiencia organizacional, sino que sus funciones se amplían, debiendo, además, desarrollar programas, políticas y actividades que promuevan la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de los empleados como las de los proveedores y clientes. Esto es, la Gestión de los Recursos Humanos debe extenderse más allá de los límites de la organización (Guttek, 1997; Ulrich, 1998) y ayudar a crear “organizaciones sin fronteras” (Rucci, 1998; Bowen y Siehl, 1998) que permitan que la información del cliente influya en el trabajo que desempeñan los empleados de la organización, y que los programas tradicionales de contratación, formación y remuneración, incluyan, cada vez más, la implicación y la concentración en los proveedores y clientes de la cadena de valor de la empresa (Ulrich, 1998, pág. 159).

A este respecto cabe señalar, que se viene argumentando la necesidad de valorar el impacto de la Gestión de Recursos Humanos sobre la satisfacción de los clientes

---

(Burke, 1997; Aaker y Jacobson, 1994; Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger, 1994; Schneider y Bowen, 1985), y considerar la perspectiva del cliente como un criterio importante para valorar el éxito de la Gestión de Recursos Humanos (Bohl, Luthans, Slocum y Hodgetts, 1996; Bowen y Siehl, 1998; Cascio, 1995; Rucci, 1998). Es decir, que las prácticas de Gestión de Recursos Humanos deberían ser validadas no sólo a partir de criterios internos, como la satisfacción de los empleados, sino también utilizando criterios externos, como la satisfacción de los clientes.

De otra parte, hemos de señalar que en la actualidad, la Gestión de Recursos Humanos en las empresas no es una función exclusiva del director de recursos humanos, sino que se entiende que debe ser una función compartida por todos los miembros de la organización, es decir, que se ha convertido en una tarea que tienen que asumir tanto gerentes, superiores como empleados (Peretti, 1997). Todas estas personas no tienen por qué conocer ni las técnicas que se emplean en este campo ni la forma de poner en práctica las funciones y actividades diseñadas por los especialistas en Gestión de Recursos Humanos, por lo que será responsabilidad de estos últimos prestarles el apoyo, la orientación y el asesoramiento necesario que les permita llevar a cabo esas funciones sin perder de vista el objetivo último de compatibilizar las necesidades individuales con los objetivos de la organización, objetivo nada fácil y que no siempre se consigue. Pero, además, como decíamos más arriba, deberán incorporar la mejora continua de la calidad y la orientación al cliente.

Una vez que hemos definido la Gestión de Recursos Humanos y hemos analizado las diferentes etapas de su desarrollo hasta nuestros días, nos interesa conocer los principales Modelos de Gestión de Recursos Humanos que se han postulado, al objeto de poder seleccionar de entre ellos, en función de los objetivos que perseguimos, el marco teórico de referencia sobre el que desarrollaremos nuestra investigación. Por tal motivo, en el siguiente capítulo presentaremos diferentes teorías y modelos sobre Gestión de Recursos Humanos.



## **CAPÍTULO 2. MODELOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



## 2.1. Introducción

A lo largo del presente capítulo nos detendremos en revisar diferentes esquemas teóricos elaborados por distintos autores con el fin de comprender mejor las diferentes dimensiones que constituyen la Gestión de los Recursos Humanos. De todas las dimensiones que analizaremos, le dedicaremos una especial atención a los objetivos, pues lo que tratamos de comprobar con nuestro trabajo es si éstos se cumplen en mayor medida en las PYMES que están certificadas que en aquellas otras que no lo están. Además, nos resulta de máximo interés presentar los diferentes modelos teóricos sobre Gestión de Recursos Humanos, ya que habremos de quedarnos con el que consideremos más apropiado como marco de referencia sobre el que basarnos para desarrollar la investigación.

La presentación de modelos en el contexto de la Gestión de los Recursos Humanos es relativamente reciente. Su aparición se hizo de forma paralela a un mayor asentamiento de esta área disciplinar en el ámbito de las organizaciones. Es por ello que la mayor parte de los que exponemos en este apartado corresponden al período comprendido desde finales de la década de los 80 hasta nuestros días. Por otra parte, debemos advertir que el objeto sobre el que focalizan su atención cada uno de ellos, resulta relativamente diferente. Así, algunos de estos modelos se ocupan de realizar una clasificación de contenidos sin llegar a la mencionada articulación de un sistema de relaciones. Otros, por el contrario, conciben el proceso de generación de la gestión de las personas en el contexto del diseño e implantación estratégica. Sin embargo, en nuestro trabajo nos parece de utilidad presentar algunas de las representaciones más señaladas con objeto de analizar algunos de los supuestos más frecuentes de los autores y extraer referencias de los contenidos que se encierran tras la denominación de Gestión de Recursos Humanos.

No obstante, hemos de significar que los modelos gerenciales en Recursos Humanos se han supuesto para macro-organizaciones, quedando abierto el reto de encontrar

respuestas más adecuadas para las pequeñas y medianas empresas (Garrido y de la Torre, 1995, pág. 248).

Así pues, y dado que el ámbito de nuestra investigación es el de aquellas, el análisis de estos modelos nos parece un ejercicio necesario y que justifica la forma en que nos hemos aproximado a su observación en un contexto escasamente estudiado hasta el momento.

## **2.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

El concepto “modelo” puede albergar diferentes significados cuando se aplica en el contexto científico. En el ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos, González (1999, pág. 29) pone de relieve que los modelos responden a un sistema de relaciones conocidas cuyo objetivo es facilitar que puedan asimilarse intelectualmente determinados dominios de la experiencia que anteriormente se desconocen. Así pues, estos modelos se alejan de otra acepción del término según la cual, aquellos persiguen realizar construcciones teórico-hipotéticas, susceptibles de formulación matemática, para representar una parte de la realidad, estudiarla y poder verificar una teoría (Visauta, 1986).

La presentación de los modelos se realizará por orden cronológico, diferenciando los que se proponen en el contexto norteamericano, en Europa y, finalmente, de manera más específica, en España. Esta diferenciación geográfica la hacemos porque, si bien cada uno de los modelos tiene rasgos que pueden ser comunes a todos ellos, sin embargo, presentan también, algunas peculiaridades que les hacen ser diferentes. Por tanto, entendemos que esta forma de mostrar los diferentes modelos nos permitirá disponer de una visión de esas realidades próximas, pero, a la vez, distintas.

### ***2.2.1. Elementos Analíticos***

Para proceder a un análisis clarificador, que nos posibilite comparar los diferentes modelos presentados y, fundamentalmente, comprobar en qué medida cada

---

componente puede ser explicativo de la Gestión de Recursos Humanos que se realiza en las PYMES, seguiremos un procedimiento sistemático en el que examinaremos los cinco elementos analíticos propuestos por González y de Elena (1998). No obstante, cambiaremos la denominación del primero de ellos, que aparece bajo el rótulo “modelo” por el de “perspectiva teórica” que consideramos más acorde con el contenido del apartado y evita confusiones. Estos cinco elementos son los siguientes:

1. Perspectiva teórica
2. Contingencias
3. Objetivos
4. Funciones
5. Resultados

Veamos a continuación los contenidos de cada uno de estos elementos.

#### **2.2.1.1. Perspectiva teórica**

En la revisión realizada para el *Annual Review of Psychology* en el año 1995 por los profesores Susan Jackson del departamento de Psicología y Randall Schuler del departamento de *Management* de la Universidad de Nueva York, identifican ocho perspectivas teóricas desde las que se han conducido la mayor parte de la investigación en el entramado interdisciplinar que constituye la Gestión de los Recursos Humanos. Se trata de la *teoría general de sistemas*, la *perspectiva del comportamiento de rol*, la *teoría institucional*, *dependencia de recursos*, *capital humano*, *costes de transacción*, *agencia* y *basada en los recursos*. Hemos considerado esta base un marco de interés para ayudarnos a ilustrar los modelos más relevantes así como comprobar en qué medida mantienen éstos los mismos marcos teóricos desde los que se abordan los trabajos empíricos. Antes de iniciar la fase analítica recordamos, brevemente, el contenido de cada teoría.

---

#### **2.2.1.1.1. Teoría General de Sistemas**

El desarrollo y sistematización de esta perspectiva lo proporcionaría, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1956) y afecta a la visión del conjunto, de sus componentes y sus relaciones, que se analizaría mediante la elaboración de una clasificación de subsistemas de acuerdo con su nivel de complejidad (Boulding, 1962). Desde esta perspectiva Katz y Kahn (1979) empiezan a concebir la organización como un sistema cibernético con capacidad de auto-regulación, de auto-mantenimiento y abierto. Las características más relevantes las sintetiza Rodríguez (1992, pág. 167) como sigue:

- *“La organización puede considerarse como un sistema abierto. Sus límites son permeables y a través de ellos importan la energía necesaria para su funcionamiento y exportan los productos resultantes.*
- *La organización se considera como un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes interna y externamente.*
- *La organización genera entropía negativa, pero gracias al intercambio permanente con el entorno (input-output), puede ser controlada.*
- *La organización está articulada de forma jerárquica. Cada sistema es un suprasistema para otros subsistemas a los que contiene como elementos.*
- *La organización es más que la suma de sus partes.*
- *La organización tiende a mantenerse en un estado de homeostasis dinámica tanto desde el punto de vista interno como externo. Necesita establecer procesos adaptativos con el entorno interno y externo mediante ciclos de retroalimentación que le permitan un ajuste satisfactorio”.*

Como consecuencia, se trata de un conjunto de subsistemas que actúan de forma interdependiente y dinámica, de manera que cualquier modificación en uno de los

---

subsistemas tiene consecuencias para los demás, aparte de mantener una permanente interacción con el entorno. En este sentido, algunos autores se aprestaron a concebir el componente humano como uno de los subsistemas integrantes del sistema organizacional, constituyendo el soporte fundamental de los enfoques socio-técnico y de contingencia, por lo que la mayor parte de los modelos actuales de Gestión de los Recursos Humanos comparten, como veremos, esta perspectiva.

#### ***2.2.1.1.2. Perspectiva del Comportamiento de Rol***

La concepción de los roles como uno de los componentes del sistema organizacional se debe a Katz y Kahn (1979), para quienes los roles desempeñados por los miembros de la organización, constituyeron el punto de referencia del sistema social. Y, en palabras de Jackson y Schuler (1995, pág. 239), la Gestión de los Recursos Humanos constituye el medio más relevante de la organización para transmitir la información relativa a los roles interpersonales que se espera de sus miembros manteniendo, por otra parte, el mecanismo de evaluación del grado de cumplimiento de dichos roles. En la medida en que ambas acciones se articulan de forma coherente y, además, están en consonancia con los requerimientos externos de la organización, los resultados serán más efectivos.

#### ***2.2.1.1.3. Teoría Institucional***

Desde la teoría institucional se asume que las organizaciones son sistemas abiertos y están sometidas a fuertes presiones internas y de sus entornos. Los defensores de esta teoría mantienen que las conductas de la organización se mantienen a partir de las normas, valores y creencias que las distinguen y que terminan institucionalizándose (Meyer y Rowan, 1981). No obstante, las organizaciones tratan de asimilar las formas, procedimientos, creencias y valores más ampliamente aceptados de manera que llegan a constituirse en reglas sociales institucionalizadas (Morgan, 1986), que contribuyen a darles legitimidad, aceptación y, en cierto sentido, supervivencia. Es por ello que algunos autores se inclinan por denominarlo *isomorfismo institucional*

(DiMaggio y Powell, 1983). Es a través de la cultura como se articula el sistema de valores, creencias e intereses institucionalizados por los miembros de la organización (Zucker, 1977) que tienden a ser resistentes al cambio (DiMaggio y Powell, 1983).

Estas consideraciones, llevan a Jackson y Schuler (1995, pág. 240) a afirmar que las actividades de Gestión de los Recursos Humanos tienen unas profundas raíces históricas en la organización, por lo que no se pueden comprender completamente sin realizar un análisis en profundidad del pasado de la organización. Por otra parte, siguen los autores, algunas organizaciones adoptarían las actividades de Gestión de los Recursos Humanos simplemente porque las han adoptado previamente otras organizaciones. Esto explicaría la facilidad con la que se difunde y, fundamentalmente, se incorporan determinadas modas de gestión en las organizaciones.

#### **2.2.1.1.4. Teoría de la Dependencia de Recursos**

Desde esta aproximación teórica se mantiene la influencia que ejerce el entorno sobre la organización, pero considera a aquella como un elemento activo y sus miembros son los que contribuyen a determinar su dinámica (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978; Pfeffer y Cohen, 1984). De cualquier forma, se asume que en el contexto político interno es donde se adoptan las decisiones en las organizaciones, participando, en su enfoque, de algunos elementos que caracterizan a los modelos de la contingencia y otros de carácter económico y político (Benson, 1975; Jacobs, 1974). Por otra parte, reconoce la existencia e importancia de la relación con otras organizaciones, subrayando la relevancia de la relación vinculada con los intercambios de recursos más que en otros aspectos de deseabilidad, aceptación social o legitimidad (Pfeffer y Cohen, 1984).

Así mismo, Rodríguez (1992, pág. 192) apunta que la relevancia que cobra en las organizaciones el concepto de *elección estratégica* (Chandler, 1962; Child, 1972; 1974; 1987), es debido a que deberán decidirse, de entre las alternativas posibles, las

más pertinentes para ella. En este sentido, cobran importancia las coaliciones y el poder derivado del control de los recursos en los procesos de decisión. Además, las actividades de Gestión de los Recursos Humanos, en general, se verán influidas por la distribución del poder dentro del sistema (Jackson y Schuler, 1995).

#### ***2.2.1.1.5. Teoría del Capital Humano***

Esta teoría proviene de la literatura económica y, de acuerdo con Becker (1964) (citado en Jackson y Schuler, 1995, pág. 241), la valoración de las personas que constituyen el capital humano de la organización, se hace en función de las capacidades productivas que se le reconozcan. Son capacidades productivas todas las competencias que puedan ser explotadas en el puesto de trabajo actual y el potencial aplicable. Los conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia, tienen valor en el mercado. Pero, justamente, intervienen en este activo algunas características que lo diferencian de otros activos de la organización como la actitud, la motivación, la implicación o el compromiso que adquieran las personas con la organización y con el desempeño de sus funciones. La necesidad de optimizar el conjunto de circunstancias del capital humano impone determinadas exigencias de inversión que, de asignarse adecuadamente, revertirán con posterioridad en la organización.

Las funciones de Gestión de los Recursos Humanos están poderosamente entronizadas con la determinación y aplicación de las inversiones que se deben realizar para procurar un equipo humano atento a las necesidades de la organización.

Bajo el prisma del capital humano adquieren un sentido especial factores tales como las estrategias empresariales, las características y condiciones del mercado, las circunstancias de los sindicatos y la tecnología que termina afectando a los costes de las diferentes alternativas de la Gestión de los Recursos Humanos (Jackson y Schuler, 1995).

#### **2.2.1.1.6. Teoría de los Costes de Transacción**

Este modelo parte del supuesto de que las organizaciones son formas racionales de interacción social, asumiendo que las estructuras deseadas y pretendidas son aquellas que tienden a minimizar los costes de transacción derivados del establecimiento, control, evaluación y seguimiento de los intercambios (Williamson, 1975, 1981; Williamson y Ouchi, 1981).

En este sentido, la aparición de organizaciones gigantes en algunos sectores industriales, representa la forma más eficiente de producir bienes en una sociedad industrial. Realmente, la búsqueda de la eficiencia explica los cambios importantes que suceden en las organizaciones puesto que, para Williamson, minimizar los costes de las transacciones es el factor clave de la eficiencia.

Según Jackson y Schuler la conformación de la estructura orgánica de las organizaciones se hace bajo dos asunciones básicas: la racionalidad y el oportunismo. El problema central que se plantean las organizaciones, desde este prisma, es cómo realizar diseños de estructuras de gobierno de forma racional que se protejan de los oportunismos. Bajo el establecimiento de los contratos tácitos y explícitos entre contratistas y contratados se puede regular este dilema, adoptando decisiones que ayuden a la empresa a incorporar y mantener a los trabajadores, siempre sopesando los costes que, de acuerdo con las circunstancias del mercado de trabajo, debe la empresa soportar.

#### **2.2.1.1.7. Teoría de la Agencia**

Siguiendo a Jackson y Schuler, la teoría de la agencia centra su atención, fundamentalmente, en los contratos que se materializan entre las partes interactuantes, es decir, aquella que delega su trabajo en otra y el agente que lo ejecuta, reconociendo las dificultades que existen en la regulación por la diferencia

de objetivos entre ambos y el alto coste asociado con el proceso de control del segundo.

Resulta de particular utilidad el marco de la teoría de la agencia en los escenarios donde se trabaja con políticas de compensación, en donde se plantean las alternativas, por ejemplo, para influir en el comportamiento de los agentes a través de las fórmulas salariales.

#### ***2.2.1.1.8. Teoría de Recursos y Capacidades***

Desde esta perspectiva se considera la empresa como un conjunto aglutinador de recursos y capacidades heterogéneos con capacidad para articular ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Porter, 1995). La creación de ventajas competitivas implica generar diferencias que son apreciadas por los clientes, resultan difíciles de copiar para los competidores y de sustituir por otros productores. Así pues, la manera en que la organización dispone sus recursos y los orienta en la dirección deseada determina las capacidades que tiene.

En este sentido, las organizaciones cuentan con cuatro tipos de recursos fundamentalmente: *los recursos físicos* tales como los edificios, el mobiliario, los equipos, la tecnología o la propia ubicación; *los recursos organizacionales*, tales como la estructura, los sistemas de planificación, gestión y control de sus actividades, las relaciones sociales e institucionales; *los recursos humanos*: las personas con las que la organización cuenta, los conocimientos que tienen, sus habilidades y destrezas y, finalmente, *los recursos económicos*: el capital del que dispone la empresa, el “Cash flow” etc.

La Gestión de Recursos Humanos actúa directamente sobre dos tipos de recursos de entre los expuestos: los recursos humanos y los organizacionales, interviniendo, a través de ellos, en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas. En

efecto, la determinación de quiénes son las personas que se integran en la organización y la forma de hacerlo, la intervención en su desarrollo, en los procesos de aprendizaje, formación, mantenimiento o implicación, en el caso de las acciones vinculadas con la gestión de recursos humanos, la intervención en la configuración de la estructura, sistemas de comunicación y de gestión, son funciones que se asumen desde las unidades de recursos humanos y que pueden contribuir a generar esas ventajas competitivas o, por el contrario, constituirse en un foco de perturbación para ganarlas (Valle, 1995). Algunos autores consideran que el grado en que la Gestión de Recursos Humanos puede contribuir a ganar ventajas competitivas depende del sector (Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

#### **2.2.1.2. Condicionantes**

Se comprobarán bajo este apartado, y de acuerdo con la propuesta de González y de Elena (1998, pág. 132) las variables y factores de diversa naturaleza que terminan afectando y condicionando a la dirección de recursos humanos desde diferentes ángulos. A medida que los modelos son más complejos, se van introduciendo un mayor número de contingencias.

En la revisión realizada por Jackson y Schuler, dan cuenta de variables que afectan a la Gestión de Recursos Humanos relativas al contexto interno y externo de las organizaciones. Los factores internos que modulan la gestión de los recursos humanos en la empresa son la tecnología, estructura, tamaño, ciclo de vida de los productos o servicios y la estrategia de empresa; mientras que los factores externos considerados son el entorno legal, social y político, las características de las fuerzas sindicales, las condiciones del mercado de trabajo, las características de la industria y la cultura nacional.

### **2.2.1.3. Objetivos**

En este apartado analizaremos los objetivos que se establecen en cada uno de los modelos que presentamos, pues *“gestionar los recursos humanos consiste en fijarse unos objetivos relacionados con las personas, llevarlos a ejecución y controlarlos desde la perspectiva del conjunto del sistema”* (Louart, 1996, pág. 24). No obstante, conviene señalar que en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos no podemos hablar de objetivos generales propiamente dichos, sino más bien de guías de acción. Pero en todo caso, lo que sí debe quedarnos claro es que los objetivos deberán determinar hacia dónde ha de dirigirse la gestión de las personas. Por ello, es importante que los responsables de recursos humanos dediquen todo el tiempo que sea preciso para desarrollar unos objetivos, pues en la mayor parte de las ocasiones están tan ocupados realizando operaciones rutinarias, o atendiendo lo urgente, que no fijan objetivos, o lo que es más perjudicial, los cambian con tanta frecuencia que no tienen significado y no sirven para nada. Esta es una cuestión que afecta, especialmente, a las PYMES, en donde la dirección es multifuncional en muchas ocasiones, y el grado de especialización suele ser menor que en las grandes empresas.

Además, los objetivos de Gestión de Recursos Humanos deben estar alineados con los objetivos de la organización. Esto significa que deben derivarse de los objetivos generales de la organización, de tal forma que su consecución contribuya al logro de los objetivos establecidos.

Aunque de manera directa o indirecta todos los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos deben contribuir, como decimos, a la consecución de los objetivos generales de la organización, la diversidad de objetivos que los diferentes autores han considerado que deben alcanzarse a través de la Gestión de los Recursos Humanos, pueden agruparse en dos grandes categorías: los orientados claramente al logro de los propósitos de la organización (productividad, eficiencia organizacional, rentabilidad,

competitividad), y los que se dirigen a la satisfacción de las necesidades de los empleados (calidad de vida, compromiso, participación, motivación, etc.).

Ambas categorías de objetivos pueden encontrarse entre los que se persiguen en las empresas, cualquiera que sea su tamaño, aunque nos parecen explícitos en buena parte de las PYMES.

#### **2.2.1.4. Funciones**

En cada uno de los modelos de Gestión de Recursos Humanos se diseñan una serie de funciones y actividades que tienen como finalidad conseguir los objetivos establecidos. Siguiendo la definición de Gestión de Recursos Humanos anteriormente citada de Pierre Louart, las funciones serían la forma de “ejecutar” los objetivos.

Este aspecto de la Gestión de Recursos Humanos, lo que se hace en esa área de la organización, es el más visible, hasta el punto que en muchas ocasiones esta gestión ha sido evaluada más que por los resultados que se obtienen, por las funciones que desarrollan.

Existe prácticamente coincidencia entre los diferentes modelos en cuanto a las funciones que se enumeran de gestión de recursos humanos: planificación, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento, relaciones laborales o los aspectos relacionados con la administración de personal (nóminas, seguros sociales, contratos de trabajo, retribuciones y compensaciones, etc.).

Todas estas funciones de recursos humanos, de alguna manera, se llevan a cabo en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector de actividad, sean públicas o privadas, pues siempre se persiguen unos objetivos, aunque no estén definidos o no se hayan hecho explícitos.

En efecto, no cabe la menor duda de que cualquier empresa tendrá que proveerse de personal para poder llevar a cabo las actividades que les permitan cumplir los objetivos que se haya marcado; deberá respetar la legislación vigente formalizando algún tipo de contrato y dando de alta en la Seguridad Social a los trabajadores que incorpore; acordará un salario con ellos; deberá proporcionarles formación, ya sea inicial o de perfeccionamiento; y deberá cumplir la normativa en materia de prevención de riesgos laborales. No obstante, el grado de profesionalización con el que se desempeñan desde las empresas varía, siendo mucho más evidente en las PYMES.

Las funciones han tenido tal peso en la Gestión de Recursos Humanos, que a lo largo de su evolución histórica ha marcado el perfil profesional de la persona responsable de llevar a cabo dicha gestión.

#### **2.2.1.5. Resultados**

Toda gestión produce unos resultados. En nuestro caso, la Gestión de Recursos Humanos a través del desarrollo de sus funciones y actividades tendrá unos resultados que permitirán conocer si se logran, y de forma adecuada, los objetivos propuestos.

Por tanto, todos los modelos propuestos parten de la presunción de que el principal resultado de la Gestión de Recursos Humanos es el cumplimiento de los objetivos marcados.

Ahora bien, si consideramos como objetivo último de la Gestión de Recursos Humanos hacer converger los objetivos de la organización con las necesidades de los trabajadores, objetivo nada fácil por la existencia, las más de las veces, de una relación tensa y conflictiva por intereses contrapuestos entre ambas partes, ya que la organización pretende alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales (Argyris, 1957), entonces las funciones y actividades de la

organización deberán dirigirse a la consecución de dicho objetivo, y el resultado será la medida en que se consiga hacer converger ambos conjuntos de intereses.

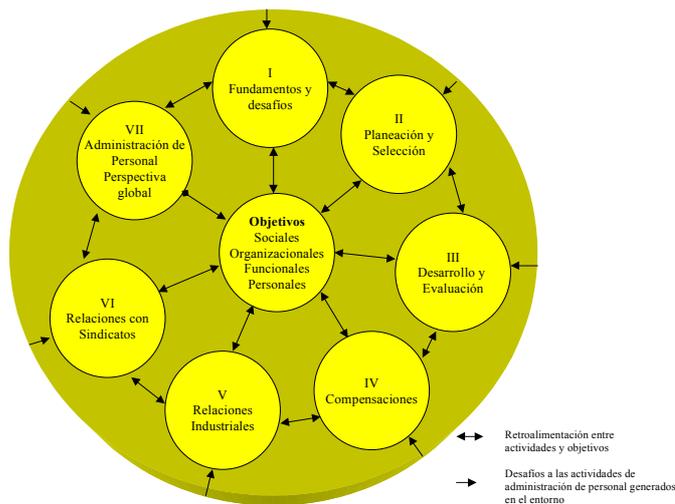
Una vez que hemos comentado los cinco elementos analíticos propuestos por González y de Elena (1998) que nos permitirán abordar de forma sistemática y establecer un análisis comparativo entre los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos, sin más dilación, pasamos a su análisis.

## 2.2.2. Análisis de los Modelos

### 2.2.2.1. Modelos propuestos desde Estados Unidos

#### 2.2.2.1.1. Modelo de Werther y Davis (1991)

El modelo sistémico representado en la Figura 2.2-1 está desarrollado por los profesores William B. Werther y Keith Davis. El primero es doctor en Economía y Administración de empresas y profesor de Administración Ejecutiva en la Universidad de Miami. El segundo es doctor en Comportamiento Organizacional y profesor emérito de Administración en la Universidad de Arizona.



Fuente: Werther y Davis (1991)

Figura 2.2-1 Modelo de Werther y Davis (1991)

---

#### **2.2.2.1.1.1. Perspectiva Teórica**

La perspectiva teórica desde la que se construye este modelo es la de sistemas. La denominada Administración de Personal es un sistema integrado por un conjunto de actividades que intervienen como subsistemas en mutua interacción. A su vez, la administración de personal constituye un sistema abierto porque son influidas e influyen en su entorno externo.

*“Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión (.....) implica en primer lugar la delimitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo.”* (Wherter y Davis, 1991, pág. 17).

#### **2.2.2.1.1.2. Condicionantes**

Cuando los autores hablan de desafíos del entorno hacen referencia a los desafíos tecnológicos, económicos, demográficos, culturales y los promovidos por el que denominan “sector oficial” para referirse a los generados desde los gobiernos y las administraciones.

Los desafíos surgidos desde la organización vienen clasificados en torno a los provenientes de las características de las fuerzas sindicales, los sistemas de información y la imagen de la organización.

#### **2.2.2.1.1.3. Objetivos**

Existen cinco tipos de objetivos que el sistema de personal y recursos humanos debe perseguir conjuntamente. Son los objetivos *sociales*, que aluden a las necesidades y demandas de carácter social, los *organizacionales* con los que debe existir plena concordancia desde el siguiente nivel de objetivos representado por los *funcionales* o del área propiamente dicha. Por último, desde la administración de recursos humanos

también debe procurarse contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado tanto *profesionales* como *personales*.

#### **2.2.2.1.1.4. Funciones**

Se puede comprobar en la representación que las funciones descritas son cinco, aunque gráficamente se incorporan otros dos elementos: los fundamentos y desafíos y la perspectiva global de la administración de personal en correspondencia mutua con las funciones. Las cinco funciones que se identifican son: (1) *planeación y selección*, comenzando con la elaboración de una base de datos con información sobre cada puesto y las previsiones de futuro, reclutamiento y selección. (2) *Desarrollo y evaluación*, incluyendo orientación y ubicación, capacitación, evaluación del desempeño, carrera profesional y asesoría profesional. (3) *Compensaciones*, consistente en la administración de compensaciones, incentivos y participación en las utilidades, prestaciones y servicios al personal. (4) *Relaciones industriales o servicios al personal*, ocupándose de las relaciones con los empleados y calidad de vida laboral, y de la comunicación. (5) *Relaciones con sindicatos*.

#### **2.2.2.1.1.5. Resultados**

Los resultados esperados son la mejora de la efectividad y de la eficiencia, aunque están expresados en el modelo bajo el rótulo de fundamentos y desafíos. “*La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia*” (Wherter y Davis, 1991, pág. 18).

Dado que la administración de personal se desarrolla dentro de un sistema mayor, sus resultados deben evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización.

### **2.2.2.1.2. Modelo de Dessler (1991)**

El profesor de negocios de la Universidad Internacional de Florida, Gary Dessler, presenta un modelo de administración de personal en el que procura integrar todas las funciones de administración de un departamento de recursos humanos con un aspecto crítico: la motivación de los miembros de la organización. De esta forma, la mayor singularidad del modelo y de la aportación de Dessler es que su trabajo está organizado en torno al concepto de motivación como marco de referencia para la Administración de Personal.

#### **2.2.2.1.2.1. Perspectiva Teórica**

En este modelo se presentan los conceptos y técnicas que los directivos y responsables de personal deben desarrollar para desempeñar adecuadamente todo lo relacionado con el personal en el trabajo y conseguir resultados de aquellos.

El autor resalta la relevancia de ejercitar una adecuada Administración de Personal por parte de todos los directivos como tarea preventiva para no incurrir en errores relacionados con el personal: desde contratar a personas equivocadas, hasta limitar la eficacia de un departamento debido a la falta de capacitación, pasando por diversidad de opciones indeseadas como perder el tiempo con entrevistas inútiles o ser demandados por acciones discriminatorias (Dessler, 1991, pág. 3). Los directivos, gerentes y administradores tienen como misión fundamental movilizar a los trabajadores para que hagan las cosas. La Administración de Personal contribuye a facilitarle conocimientos y procedimientos a todo el cuerpo directivo para que consigan los propósitos de la empresa.

#### **2.2.2.1.2.2. Condicionantes**

Las contingencias que se ponen de manifiesto en el modelo son de carácter legal. El profesor Dessler considera que la legislación aprobada durante los años previos a la

producción de su trabajo, tienen unas repercusiones importantes en la Administración de Personal y lo hace explícito en el modelo que presenta.

Las leyes que garantizan la igualdad de oportunidades de los norteamericanos velan por la no discriminación por razones de sexo, raza, religión, edad o nacionalidad, y tienen implicaciones directas en la Administración. De la misma manera, las normativas sobre seguridad e higiene en el trabajo o relaciones laborales tienen consecuencias para los gestores, por lo que el autor las integra en su modelo.

### 2.2.2.1.2.3. Objetivos

Detrás del diseño de este modelo está el objetivo de motivar al personal activando todos los mecanismos de la administración de personal de forma coherente.

De hecho, en el modelo se plantea la cuestión de si realmente el trabajador alcanzó la motivación deseada, en cuyo caso se le recompensaría. De no haber sido así, la alternativa sería llevar a cabo una revisión tratando de realizar una identificación del problema y adoptando medidas correctoras en las diferentes funciones de personal (ver Figura 2.2-2).



Fuente: Dessler (1998)

**Figura 2.2-2 Modelo de Dessler (1991)**

---

#### **2.2.2.1.2.4. Funciones**

Se pueden observar en este modelo cuatro grandes grupos de funciones: las funciones orientadas a las habilidades, las funciones orientadas a la motivación y lo que hemos denominado las funciones de retroalimentación y las de adaptación al ambiente.

Entre las funciones orientadas a las habilidades se agrupan las actividades dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades a los trabajadores, el análisis de puestos, la selección de personal y la capacitación y desarrollo de los empleados.

En el segundo grupo se incluyen actividades tales como los fundamentos de la motivación, el establecimiento de planes de pago, los incentivos económicos, las prestaciones y servicios y las técnicas de motivación no económicas.

Finalmente, el tercer grupo estaría formado por las actividades que denomina de administración de carrera. Se trata de los planes de promoción, transferencia, rotación, destitución o cese que pueden arbitrarse.

Así mismo, podrían integrarse en el último bloque las actividades relacionadas con las relaciones laborales, la negociación colectiva, la higiene y la seguridad del personal.

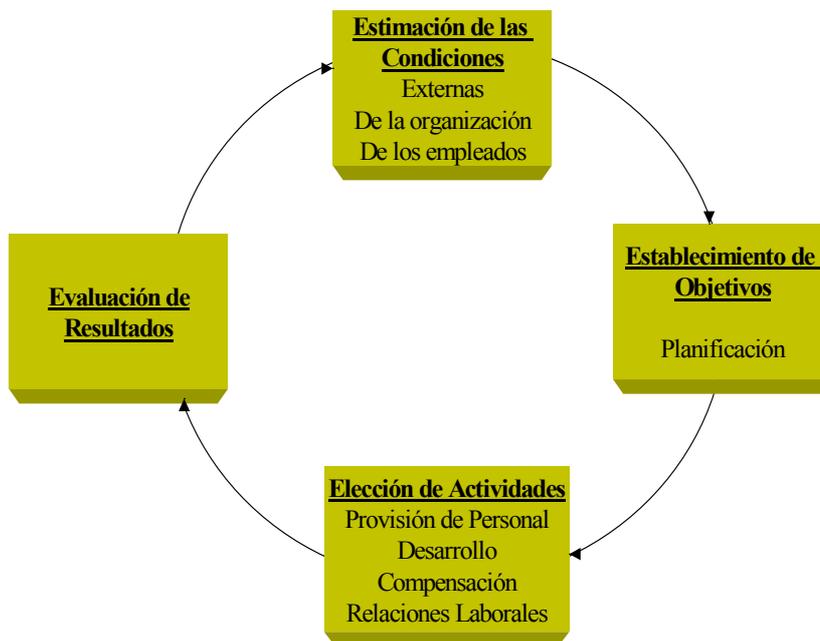
#### **2.2.2.1.2.5. Resultados**

Los resultados esperados de la Administración de Personal son que los administradores consigan aquello que la empresa precisa y para lo que fueron contratados sus empleados. En palabras del propio autor, “...obtener resultados es la base de la administración y que, como gerente, tendrá que alcanzar estos resultados por medio de la gente” (Dessler, 1991, pág. 4).

El autor manifiesta su convicción de las repercusiones que tiene aplicar las técnicas de administración de personal, desde la unidad de personal o desde los responsables de línea en el desempeño en el trabajo y la productividad de la empresa.

### 2.2.2.1.3. *Modelo de Milkovich y Boudreau (1993)*

Los profesores de la Universidad de Cornell en Estados Unidos, George Milkovich y John Boudreau, proponen un sencillo modelo circular con posibilidad de aplicación a muy diversos niveles de la organización. No obstante, su propósito expositivo es mostrar su utilidad para realizar una dirección efectiva de los recursos humanos, de sus objetivos y acciones (Figura 2.2-3).



Fuente: Milkovich y Boudreau (1993)

**Figura 2.2-3 Modelo de Milkovich y Boudreau (1993)**

#### **2.2.2.1.3.1. Perspectiva teórica**

Los autores diseñan un modelo de diagnóstico al que le atribuyen utilidad para comprobar si los objetivos y opciones elegidas en materia de recursos humanos están consiguiendo los resultados esperados y en qué medida los logran. En función de los resultados obtenidos se puede proceder a revisar los análisis de partida y replantearse objetivos y actividades, en un proceso siempre dinámico e inacabado.

Las decisiones de recursos humanos están basadas en este enfoque de diagnóstico. Los recursos humanos se conciben, desde esta perspectiva, como un componente más de la organización que debe gestionarse para que aquella pueda desarrollar las estrategias previstas y lograr los objetivos deseados.

*“Evaluar la eficiencia de las actividades de la dirección de recursos humanos es similar a evaluar las inversiones en nuevas instalaciones de producción, campañas de comercialización o instrumentos financieros” (Milkovich y Boudreau, 1993, pág. 161)*

Los autores reconocen un alto grado de interdependencia entre estrategia empresarial y decisiones de recursos humanos. Sin embargo, el énfasis se pone en la estrategia, y la contribución a aquella la hacen recaer en el grupo directivo, más por la capacidad de decisión que tienen, que por considerar al conjunto de personas de la organización un valor estratégico en sí mismo.

*“Tal como la estrategia empresarial configura las decisiones de recursos humanos, así también dichas decisiones afectan las elecciones estratégicas. Quizás los ejemplos más definidos sean la selección de directores y la de jefes ejecutivos. Como ellos están tan comprometidos en la formulación de estrategias, los cambios en sus categorías pueden tener efectos importantes ” (Milkovich y Boudreau, 1993, pág. 58).*

#### **2.2.2.1.3.2. Condicionantes**

Para el diagnóstico y establecimiento de los objetivos de Gestión de Recursos Humanos, las condiciones que precisan una atención específica son las externas, de la organización y de los empleados (Milkovich y Boudreau, 1993, pp. 12-13).

Las condiciones externas no se controlan desde la organización, sino que influyen y restringen las acciones de aquella. Son fundamentalmente de naturaleza económica, derivadas de la globalización de los mercados, de las disposiciones del gobierno y de las características de los sindicatos.

La naturaleza de la organización se conforma a partir de sus estrategias, objetivos, situación financiera, su tecnología y su cultura.

Por otra parte, las características del empleado han de valorarse para determinar los objetivos y decisiones propias de recursos humanos.

#### **2.2.2.1.3.3. Objetivos**

Para Milkovich y Boudreau las organizaciones persiguen dos tipos generales de objetivos, que servirán de referencia en su modelo de diagnóstico: la eficiencia y la equidad.

La eficiencia tiene que ver con el uso de los recursos al objeto de minimizar los insumos que se requieren y maximizar los resultados.

Por otra parte, la equidad “*es la percepción de justicia tanto en los procedimientos usados para tomar las decisiones de recursos humanos como en las decisiones*” (Milkovich y Boudreau, 1993, pág. 15).

#### **2.2.2.1.3.4. Funciones**

Establecen cuatro funciones esenciales en la Dirección y Administración de Recursos Humanos: la provisión de personal, el desarrollo, la compensación y las relaciones con los sindicatos y empleados.

La *provisión de personal* se ocupa de todas las actividades que determinan la composición de recursos humanos en la organización. El número de personas a contratar, las habilidades, capacidades y experiencia que deben poseer, la selección y ubicación.

Las actividades involucradas en el *desarrollo de recursos humanos* son las de formación y todas aquellas que procuran la adquisición de la cultura organizacional y la generación del sentimiento de pertenencia de las personas al grupo.

La *compensación* trata de dilucidar todos los aspectos relativos al establecimiento y mantenimiento de sistemas retributivos.

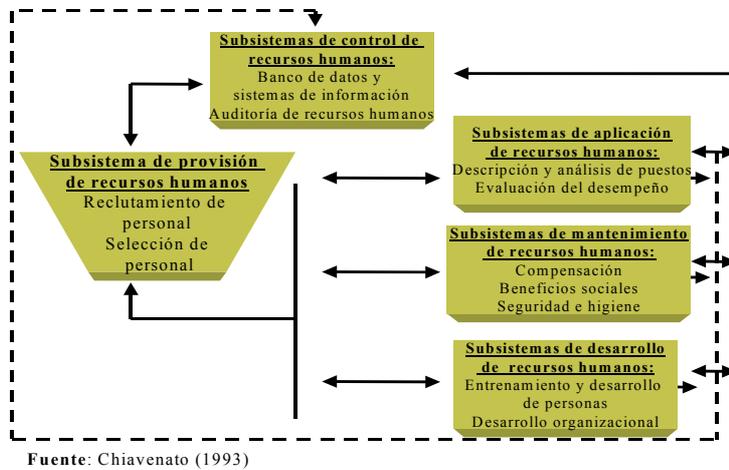
Las actividades de *relaciones con los sindicatos y empleados* incluyen, fundamentalmente, la negociación de convenios y la administración de contratos.

#### **2.2.2.1.3.5. Resultados**

El modelo propone evaluar la medida en que las actividades de recursos humanos han logrado los objetivos de eficiencia y equidad que se habían propuesto.

#### **2.2.2.1.4. Modelo de Chiavenato (1993)**

Idalberto Chiavenato es profesor de la Universidad de Sao Judá Tadeu en Brasil y, como podemos observar en la Figura 2.2-4, propone un modelo de Administración de Recursos Humanos concibiéndolo desde la perspectiva dinámica de interacción de los subsistemas que lo integran (Chiavenato, 1993, pág. 133).



**Figura 2.2-4 Modelo de Chiavenato (1993)**

#### 2.2.2.1.4.1. Perspectiva teórica

La perspectiva teórica desde la que se aborda este modelo es la de sistemas. En este sentido, el autor plantea que para facilitar el estudio de relaciones entre individuos y organizaciones así como el de la Administración de Recursos Humanos, considera a las organizaciones, a los grupos y a las personas como clases de sistemas abiertos.

En el caso de la Administración de Recursos Humanos, el enfoque sistémico posibilita a Chiavenato ocuparse de tres niveles de análisis:

1. El nivel social, en correspondencia con el macrosistema, que posibilita una visión de la complejidad social y de la trama de interacciones entre las organizaciones. Sirve como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.
2. El nivel de comportamiento organizacional, que se corresponde con el sistema y permite visualizar la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y, dentro del cual, sus componentes interactúan con el entorno, constituyendo, además, la categoría ambiental del comportamiento individual.

3. El nivel del comportamiento individual o microsistema, que facilita la comprensión de la naturaleza humana, donde confluyen diversidad de procesos.

#### **2.2.2.1.4.2. Condicionantes**

En el modelo no se establecen contingencias, aunque la perspectiva de sistemas reconoce la permanente y dinámica relación existente, de una parte, entre unos y otros subsistemas, que emitirán y recibirán influencias recíprocas a las que cada cual responde mediante cambios propios, y de otra, la relación existente con el exterior, reaccionando ante factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, culturales, etc.

#### **2.2.2.1.4.3. Objetivos**

De acuerdo con Chiavenato (1993, pp. 139-140), tres son los objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y que faciliten lograr los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

#### **2.2.2.1.4.4. Funciones**

Como se desprende de la representación gráfica del modelo (Figura 2.2-4) el autor identifica cinco tipos de funciones diferenciadas en la Gestión de Recursos Humanos a las que denomina políticas. Se trata de las siguientes: Suministro, aplicación, conservación, desarrollo y control de los Recursos Humanos.

Las actividades referidas en la política de *suministro* son: la investigación del mercado de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la integración. Todo ello implica despejar dudas sobre dónde y cómo realizar el reclutamiento hasta determinar criterios o técnicas de selección y establecer planes y mecanismos para la integración de las personas seleccionadas.

La política de *aplicación* de recursos humanos incluye el análisis y descripción de puestos, planificación y ubicación de los recursos humanos, realización de planes de carreras y evaluación del desempeño.

Bajo la denominación de *conservación*, quedan asignadas las actividades de administración de salarios, los planes de beneficios sociales y la creación y desarrollo de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad de los puestos.

El *desarrollo* de recursos humanos concierne a las actividades de entrenamiento, de perfeccionamiento a largo plazo de las personas dirigiéndolas hacia los puestos que le posibilitan su desarrollo profesional y personal, y el desarrollo organizacional, a través de la aplicación de estrategias de cambio buscando la salud y excelencia en la organización.

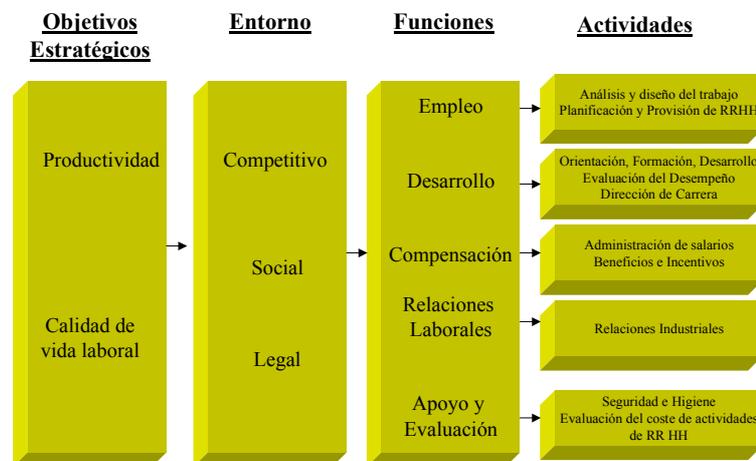
Por último, la función de *control* se materializa a través del diseño y mantenimiento de registros y controles para el adecuado análisis, el establecimiento de sistemas de información y las auditorías de recursos humanos, definiendo criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y procedimientos de recursos humanos.

#### **2.2.2.1.4.5. Resultados**

En la representación del modelo, tampoco se incluyen los resultados esperados de la aplicación o de la Gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, la propuesta de Chiavenato incluye la auditoría, revisión y control “*para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo*” (Chiavenato, 1993, pág. 546).

### 2.2.2.1.5. Modelo de Cascio (1989, 1998)

El doctor en Psicología Industrial y Organizacional y profesor de la Universidad de Denver, Wayne F. Cascio, desarrolla su planteamiento concibiendo la Gestión de los Recursos Humanos como la responsabilidad del conjunto de directivos que gestionan una organización más que desde el punto de vista de una gestión de especialistas. Asume el autor que todos los directivos y mandos, como consecuencia de su función de gestionar a la gente que tienen a su cargo, tienen responsabilidad sobre el impacto que consiguen en los tres tipos de resultados esperados y el valor añadido que incorporan a la organización si lo realizan de manera efectiva. El modelo que presenta el autor en el año 1989 (ver Figura 2.2-5), no se mantiene en revisiones posteriores.



Fuente: Cascio, (1989)

**Figura 2.2-5 Modelo de Cascio (1989)**

#### 2.2.2.1.5.1. Perspectiva teórica

Para Cascio todo es fungible –capital, tecnología, materias primas-, todo excepto una cosa: la parte más crítica, el elemento que es único, ya sea para una nación o para una compañía: sus trabajadores. Considera que unos trabajadores capacitados para hacer

---

cosas complejas, mantienen competitiva a una empresa a la vez que atraen capital externo.

*“Para que la Planificación de Recursos Humanos sea realmente efectiva tiene que estar vinculada con los diferentes niveles de planificación estratégica, no como un fin o un objetivo en sí mismo, sino como un medio para la competitividad organizacional”* (Cascio, 1998, pág. 149)

Por otra parte, pone énfasis en la necesidad de gestionar la diversidad, desde el reconocimiento de que las personas tienen características diferenciales y cada una necesita atenciones diferentes a las que la Gestión de los Recursos Humanos debe mantenerse atenta. Pero, además, pone énfasis en las diferencias culturales y en la problemática relacionada con esta circunstancia que se deriva de la globalización de la economía y de la internacionalización de los negocios.

*“...el objetivo general es desarrollar un sistema de información financiera para el subsistema de Gestión de los Recursos Humanos. Se puede producir información significativa y a tiempo, tanto para los directivos de línea como para los directivos de staff y recursos humanos, de forma que ambos puedan comprobar en qué medida su trabajo está interconectado y con el tiempo puede llegar a convertirse en una herramienta poderosa”* (Cascio, 1998, pág. 27).

#### **2.2.2.1.5.2. Condicionantes**

Las contingencias que considera son, principalmente, las relativas al entorno externo, destacando las del entorno competitivo global, el contexto legal en el que debe fundamentarse la Gestión de Recursos Humanos de una organización y el contexto social caracterizado, esencialmente, por la diversidad: cultural, racial, de género, de edad, de personas con discapacidad e, incluso, de tendencia sexual.

#### **2.2.2.1.5.3. Objetivos**

Aunque no son explícitos los objetivos propuestos por Cascio en su modelo de 1998, el autor pone de relieve la necesidad de perseguir que las actividades de recursos humanos estén estrechamente vinculadas con los propósitos de la organización.

#### **2.2.2.1.5.4. Funciones**

De acuerdo con Cascio (1998 pág. 23), las principales funciones que se desarrollan en la Gestión de Recursos Humanos son: Empleo, Retención, Desarrollo, Ajuste y Gestión del cambio.

Por lo que se refiere a la función de *empleo*, las actividades se centran en la identificación de requerimientos, planificación, análisis de puestos, reclutamiento, selección, legislación y normativa para la incorporación.

La *retención* de los empleados se consigue a través de compensaciones y beneficios, relaciones entre los empleados, salud y seguridad, y servicios a los empleados.

Por su parte, para llevar a cabo la función de *desarrollo* es necesario la aplicación de sistemas de gestión legal, de formación, evaluación del desempeño, planificación de carrera, orientación y/o investigación de recursos humanos.

Con la función que denomina *ajuste* se trata de llevar a cabo una investigación de los empleados, análisis de las quejas y sugerencias, preparar a los trabajadores para la jubilación, “outplacement”, etc.

Y, por último, la *gestión del cambio* es una función que tiene como finalidad proporcionar el conocimiento que se requiere para facilitar el proceso de cambio de la forma menos traumática posible.

#### **2.2.2.1.5.5. Resultados**

Considera el autor que está probado por la investigación que las prácticas en Gestión de Recursos Humanos consiguen resultados visibles en *productividad*, en *calidad de vida laboral* y en *beneficios para la organización* (Cascio 1998, pág. 5). Es por ello que analiza la Gestión de Recursos Humanos considerando el impacto en cada uno de estos aspectos.

La productividad de la organización es una medida de los “output” de productos y servicios en relación con los “input” de personal, material y equipo requerido. En la medida en que una industria es más productiva, mejor es su posición competitiva porque se reducen los costes por unidad.

La calidad de vida laboral está concebida en términos de la percepción que tienen los empleados de su bienestar físico y mental en el trabajo.

Por último, los beneficios se miden en la cuenta de resultados de la compañía.

#### **2.2.2.1.6. Modelo de Ivancevich (1998)**

##### **2.2.2.1.6.1. Perspectiva teórica**

El enfoque teórico está basado en la teoría de los recursos y capacidades. Para Ivancevich, la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en uno de los principales resortes en el desarrollo de los planes estratégicos de una organización. Las estrategias de Gestión de Recursos Humanos tienen que reflejar claramente la estrategia de la organización en relación con su gente, con los beneficios y la eficacia de la organización. Su importancia estratégica significa que debe aplicarse un conjunto de planteamientos críticos (Ivancevich, 1998, pág. 7):

- Analizar y solucionar problemas desde una orientación de beneficios, no sólo una orientación al servicio.

- Valorar e interpretar los costes o beneficios de la actividad en términos de productividad, salarios y beneficios etc.
- Usar los modelos de planificación de forma que incluya objetivos realistas, retadores, específicos y significativos.
- Preparar informes de Gestión de los Recursos Humanos con soluciones para los problemas con los que se enfrente la empresa.

La Gestión de Recursos Humanos se concibe desde una posición activa, orientada globalmente pero tratando a cada empleado de manera singular y con perspectiva de futuro.

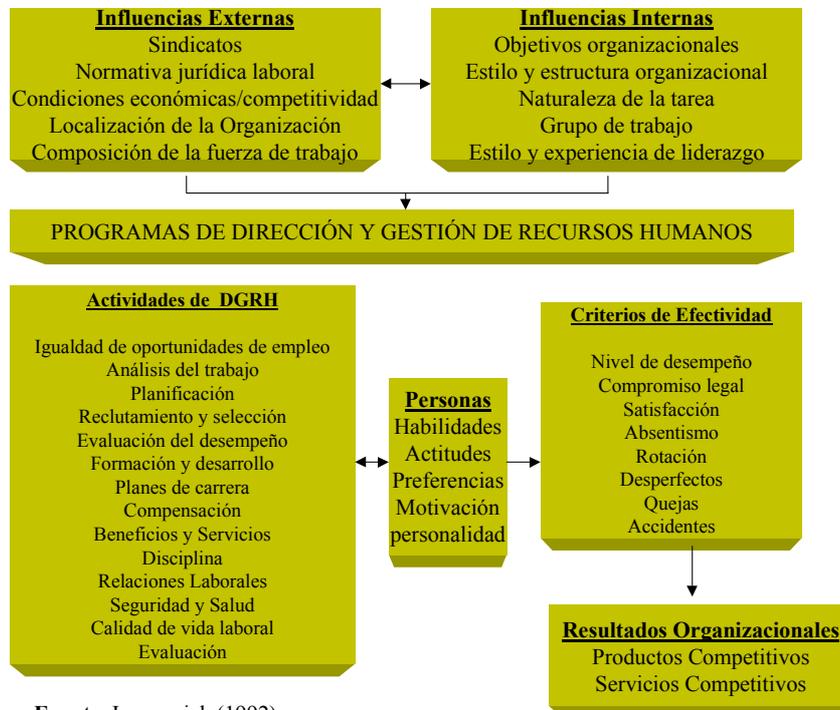
En efecto, el autor enfatiza el papel activo en la solución de problemas de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales y facilitar el desarrollo y satisfacción de los empleados, en contraposición a parapetarse como un departamento de registros, procedimientos y normas. Además, las ofertas de servicios y programas deben estar dirigidas a los empleados individuales, aunque siempre, de la forma que pueden tratarse a todos los seres humanos: con justicia, respeto y sensibilidad. Finalmente, considera que una manera de ayudar a una organización a conseguir sus objetivos es proporcionándole personal entrenado y motivado.

Además, el autor define su modelo como un modelo de diagnóstico. El sentido que su nominación adquiere es que cualquier problema que afecte a la Gestión de Recursos Humanos, ya sea relativo a las personas, a las unidades o a las organizaciones, han de examinarse bajo un prisma que persiga, en primera instancia, realizar un diagnóstico apropiado de la situación, desarrollar las prescripciones pertinentes acordes con el diagnóstico previo, implantar las alternativas previstas y evaluar el impacto que aquellas proporcionan. Cabe destacar, también, la relevancia que quiere atribuir el autor al diagnóstico de las necesidades individuales que tienen

las personas de la organización. En este sentido, Ivancevich alerta del riesgo de fracaso que pueden tener las actividades de recursos humanos, por muy cuidadas que fuesen, si no se tienen en cuenta las diferencias individuales en su diseño y aplicación.

### 2.2.2.1.6.2. Condicionantes

La organización recibe y, a la vez, ejerce influencias externas e internas. Las externas tienen un impacto muy señalado en los programas de Gestión de Recursos Humanos. Destacan como factores que una organización debe considerar (ver Figura 2.2-6): la legislación, los requerimientos y regulaciones del gobierno, las características de las fuerzas sindicales, las condiciones económicas y de competitividad de los mercados nacionales e internacionales, las características de los trabajadores y la localización de la organización.



Fuente: Ivancevich (1992)

Figura 2.2-6 Modelo de Ivancevich (1998)

Por otra parte, la función de Gestión de Recursos Humanos opera dentro del marco, competencias y recursos con los que cuenta una organización, y su interacción con todas las demás funciones de la empresa es la que fija el tono del sistema organizacional.

#### **2.2.2.1.6.3. Objetivos**

El objetivo que persigue la función de recursos humanos en la organización es la eficiencia organizacional. Esta eficiencia conlleva a las ocho metas siguientes (Ivancevich, 1998, pág. 9):

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Emplear las destrezas y habilidades de los trabajadores de manera eficiente.
- Proveer a la organización con trabajadores bien entrenados y bien motivados.
- Incrementar la satisfacción de los trabajadores con el puesto y la autoactualización.
- Desarrollar y mantener una calidad de vida laboral tal que haga deseable trabajar para la organización.
- Comunicar las políticas de Gestión de Recursos Humanos a todos los empleados.
- Ayudar a mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
- Gestionar cambios que beneficien a los individuos, a los grupos, a la empresa y al público, en general.

#### **2.2.2.1.6.4. Funciones**

El profesor de Houston establece cuatro tipos de funciones:

- Adquisición de recursos humanos.
- Asignación de recompensas.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Protección y evaluación de recursos humanos.

La función de *adquisición* alberga actividades relativas a asegurar la igualdad de oportunidades de empleo, la planificación de recursos humanos, el análisis y diseño de puestos, el reclutamiento, ya sea nacional o internacional, y la selección de personal.

Por lo que respecta a la función de *asignación de recompensas*, incluye la evaluación de la ejecución, la compensación, el análisis y diseño de puestos y los beneficios y servicios que se ofrezcan a los trabajadores.

La tercera función, el *desarrollo de recursos humanos*, tiene que ver con la orientación y entrenamiento, desarrollo de las personas, planificación de carreras y adopción de medidas disciplinarias.

Por último, la función de *protección y evaluación*, implica la aplicación de programas de salud e higiene laboral y la evaluación de aquellos.

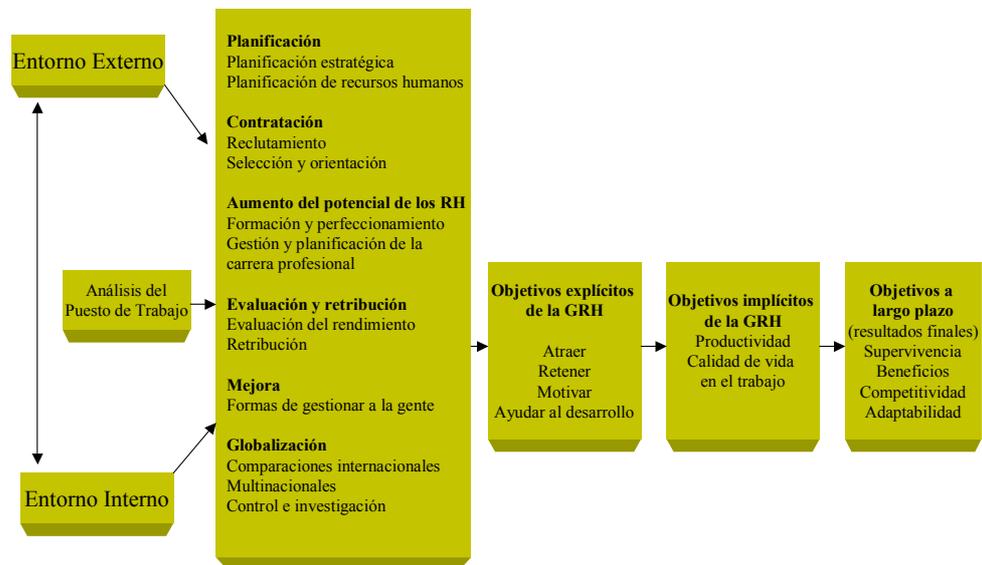
#### **2.2.2.1.6.5. Resultados**

La Gestión de Recursos Humanos lleva aparejada una terna de resultados esperados. Por un lado, el logro de materializar un conjunto de prácticas éticas y socialmente responsables en la organización, a la par que la elaboración y oferta de productos y servicios competitivos y de alta calidad. En definitiva, Ivancevich considera que el

esfuerzo por diseñar e implementar estrategias apropiadas de Gestión de Recursos Humanos persigue poner de manifiesto resultados de crecimiento de la organización, beneficios y supervivencia (Ivancevich, 1998, pág. 53).

#### 2.2.2.1.7. *Modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999)*

Los autores Dolan, Schuler y Valle utilizan el concepto Gestión de Recursos Humanos y su modelo se representa en la Figura 2.2-7.



Fuente: Dolan, Schuler y Valle (1999)

**Figura 2.2-7 Modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999)**

El trabajo se ha desarrollado por tres profesores con diferente, aunque complementaria, formación básica y de distintas nacionalidades. Simón Dolan es doctor en Psicología Organizacional y profesor de Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Montreal en Canadá; Randall Schuler es licenciado en Ciencias Políticas y Economía, doctor en Gestión y profesor

---

de Estrategias de Recursos Humanos de la Universidad de Nueva Jersey en Estados Unidos; y Ramón Valle es doctor en Ciencias Empresariales y profesor del departamento de Organización de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla en España.

#### **2.2.2.1.7.1. Perspectiva teórica**

El modelo está construido desde una perspectiva estratégica que, además, representa una de las más evidentes tendencias de futuro observada por los autores para la Gestión de Recursos Humanos. El peso otorgado a la mejora de la competitividad de la empresa a través de la Gestión de Recursos Humanos se puede entender dentro del marco de la Teoría de Capacidades y Recursos. *“La fuerza competitiva estará supeditada a las nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de recursos humanos”* (Dolan, Schuler y Valle, 1999, pág. 12).

#### **2.2.2.1.7.2. Condicionantes**

Los condicionantes internos a la Gestión de Recursos Humanos son, en primer lugar, el apoyo de la alta gerencia, ya que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización; en segundo lugar, la estrategia, porque determina las características generales que la organización precisa de sus empleados; en tercer lugar, la cultura, puesto que representa el sistema de valores de la organización y los supuestos de las personas sobre su voluntad de trabajo, su ética y la forma en la que debieran ser tratados; en cuarto lugar, la tecnología y estructura, que hace referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Y, por último, el tamaño, debido a que cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo y menos dependerá del externo, otorgándole una mayor libertad para establecer políticas de recursos humanos (Dolan, Schuler y Valle, 1999, pág. 8-9).

Los condicionantes externos a los que se refieren Dolan y colaboradores son dos: la economía y la competencia internacional.

#### **2.2.2.1.7.3. Objetivos**

Se clasifican en tres categorías descriptivas y no excluyentes los objetivos perseguidos. Se trata de objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final.

Por una parte, entre los *objetivos explícitos* incluyen: atraer candidatos potencialmente cualificados, retener a los empleados deseables, motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización.

De otra parte, los *objetivos implícitos* vinculados con la Gestión de Recursos Humanos son dos: uno de ellos es la productividad de la organización, puesto que a través de aquella puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas, que “*cada vez más, significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya habido*” (Dolan, Schuler y Valle, 1999, pág. 11). El otro objetivo implícito es la calidad de vida en el trabajo puesto que, actualmente, es más frecuente que los empleados busquen incrementar el nivel de compromiso con su actividad.

Finalmente, los *objetivos de largo plazo* o de *balance final* son objetivos de rentabilidad y competitividad hacia los que la Gestión de Recursos Humanos debe orientarse para ganarse el reconocimiento y respeto en las organizaciones.

#### **2.2.2.1.7.4. Funciones**

Las seis funciones que recogen son la planificación, la contratación, el aumento del potencial de los recursos humanos, la evaluación y retribución, la mejora y la globalización.

Por lo que se refiere a las actividades involucradas en cada una de estas funciones son, en primer lugar, el análisis de puestos, la planificación estratégica y la *planificación* de recursos humanos como punto de partida. En materia de

*contratación*, se lleva a cabo el reclutamiento, selección y orientación. El *aumento del potencial* de los recursos humanos exige desarrollar la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. La función de *evaluación y retribución* se refiere al desarrollo de actividades de evaluación del rendimiento y establecimiento de políticas y sistemas retributivos. La función de *mejora* engloba aquellas formas que mejoran la gestión de las personas y, por último, la *globalización* es una función de investigación y actividades relativas a la comparación internacional, la coordinación en multinacionales y el control e investigación.

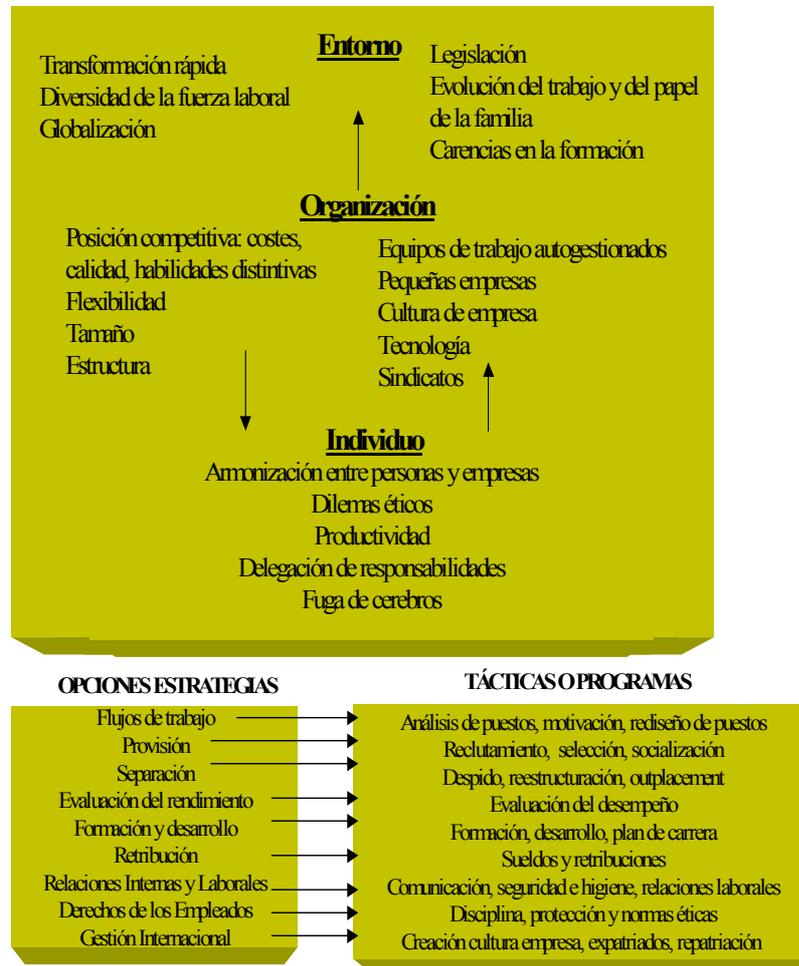
#### **2.2.2.1.7.5. Resultados**

Los resultados esperados serían coincidentes con su objetivo de largo plazo o de balance final descrito previamente y que son la rentabilidad y competitividad de la organización.

#### **2.2.2.1.8. Modelo de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999)**

Una característica destacada en el modelo propuesto por los profesores Luis Gómez Mejía –Licenciado en Ciencias Económicas, doctor en Relaciones Industriales y profesor de la Universidad de Arizona en EEUU y Carlos III de Madrid-, David Balkin –doctor en Relaciones Industriales y profesor de la Universidad de Colorado- y Robert Cardy –doctor en Psicología Industrial y de las Organizaciones y profesor de la Universidad de Arizona- es que abordan su trabajo desde una perspectiva más gerencial que desde la función de recursos humanos propiamente dicha. Consideran que todos los directores de los departamentos tienen que enfrentarse diariamente a los asuntos relativos a la gestión de las personas.

Su modelo (Figura 2.2-8) viene a representar lo que denominan como exigencias clave de los recursos humanos para la década de los años noventa y más allá.



Fuente: Adaptado de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, (1999)

Figura 2.2-8 Modelo de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999)

### 2.2.2.1.8.1. Perspectiva teórica

La perspectiva teórica desde la que se aborda este modelo es, también, la Teoría de Recursos y Capacidades. Para estos autores, las opciones disponibles que tiene una empresa a la hora de diseñar sus sistemas de recursos humanos son opciones estratégicas, ya que afectan tanto favorable como desfavorablemente a los resultados de la empresa a largo plazo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999, pág. 54).

#### 2.2.2.1.8.2. Condicionantes

Las variables que inciden en la Gestión de Recursos Humanos que puede desarrollar una organización son de carácter externo e interno.

Gómez-Mejía *et al.* aluden a las exigencias del entorno como aquellas formadas por fuerzas externas a la empresa que influyen en los resultados de la organización pero que están más allá del control de la dirección. Los directores, aseguran, deben estar atentos al entorno con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para reaccionar con rapidez ante las dificultades que se presenten.

Identifican seis tipos de contingencias externas como aparece en la Figura 2.2-8: Los cambios rápidos, la diversidad de la fuerza de trabajo, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y de las funciones familiares y la carencia de formación. Comentamos, brevemente, los más característicos de cada una de ellas para estos autores.

En relación con los *cambios rápidos* a los que muchas empresas deben enfrentarse de forma constante se pueden afrontar teniendo precaución con los efectos negativos que pudieran reportar un exceso de seguridad, aprendiendo el valor que representa ofrecer respuestas rápidas y las recompensas asociadas a la improvisación creativa.

La *diversidad de la fuerza de trabajo* es otro elemento que enfatizan estos autores, particularmente, para el caso de Estados Unidos. Se refieren a cuestiones de diversidad cultural, étnica, de género y de edad.

También, estos profesores norteamericanos consideran como un factor externo *la evolución del trabajo y las funciones familiares*, puesto que observan que la proporción de familias con doble carrera profesional aumenta en Estados Unidos y la necesidad de introducir programas de “apoyo a la familia” se hace más evidente, como lo muestra el incremento que experimentan estos programas en los últimos

años. Se trata de programas tales como: horarios flexibles, centros de lactancia, asesoramiento laboral orientado a la familia o desaparición del tabú del nepotismo.

Por último, *la carencia de formación* hace alusión a la formación requerida para la creciente demanda de puestos cualificados en el sector terciario, que estiman Gómez-Mejía y colaboradores seguirá incrementándose en el futuro.

Por lo que se refiere a las exigencias organizativas que conciernen a los problemas internos de una empresa son, frecuentemente, el resultado de las fuerzas del entorno. En este modelo se analizan nueve exigencias: (1) La posición competitiva, considerando en ella el control de costes de la organización, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas. (2) La flexibilidad puesta de manifiesto en la descentralización de responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones y en la contratación de trabajadores temporales. (3) Reducción de la plantilla (downsizing) de la empresa para mejorar sus mínimos aceptables. (4) Reestructuración organizativa, tendiendo a reducir el número de niveles para hacer a las empresas más competitivas. (5) Equipos de trabajo autogestionados, creando grupos de empleados de igual categoría para que juntos se responsabilicen de un área o de una tarea determinada. (6) Pequeñas empresas que representan un porcentaje cada vez mayor. (7) Cultura de empresa, que se refiere a *una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a nivel inconsciente, y que definen de manera elemental y “dada por supuesta” la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno* (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999, pág. 25). (8) Tecnología, que tiene un impacto múltiple en la forma en que las empresas gestionan sus recursos humanos, manifestándose en el uso de la información, el teletrabajo, el igualitarismo o los sistemas de información de recursos humanos. (9) Sindicatos, cuya presencia estiman los autores que ha ido cayendo de forma progresiva hasta hacer de Estados Unidos el país menos sindicado de los industrializados.

#### **2.2.2.1.8.3. Objetivos**

La eficacia organizativa es el objetivo general deseado. Para evaluarla, sugieren los autores el método estratégico de evaluación. Mediante este método se trata de determinar hasta qué punto los objetivos, planes y actividades de la gestión de recursos humanos derivan de las estrategias empresariales y las apoyan.

*“Desde la óptica del método estratégico, un sistema de Gestión de Recursos Humanos será tanto más efectivo cuanto mayor sea la adecuación entre las políticas y procedimientos de Gestión de Recursos Humanos y la estrategia empresarial, ya que de este modo dichas políticas y procedimientos serán más eficaces”* (Gómez-Mejía *et al.*, pág. 588).

#### **2.2.2.1.8.4. Funciones**

Los autores ofrecen una lista, no exhaustiva, de lo que denominan opciones estratégicas de recursos humanos, pudiéndose utilizar para cada una de ellas diferentes prácticas de recursos humanos. Las opciones que plantean los autores son las siguientes:

1. **Flujos de trabajo.** Se refieren a las formas de organizar las tareas para lograr los objetivos de producción o servicios y pueden basarse en la eficiencia, el control, la descripción explícita del puesto de trabajo o una planificación detallada del trabajo.
2. **Contratación.** La contratación agrupa las actividades de recursos humanos diseñadas para asegurar que el trabajador más adecuado está en el lugar preciso y en el momento oportuno. Esta opción puede hacerse efectiva eligiendo, en cada caso, entre varias posibilidades: el reclutamiento interno, la delegación en los supervisores inmediatos, la toma de decisiones de contratación o centralizarlo en el departamento de Recursos Humanos, poniendo énfasis en la

“adecuación” del candidato a la cultura de la empresa y desarrollando acciones informales de socialización de los nuevos trabajadores.

3. **Cese de empleados.** Incluye la situación de cese, tanto voluntaria como involuntaria, del trabajador. Entre las opciones disponibles para la empresa en este caso están: utilizar incentivos voluntarios para reducir la plantilla, congelar la contratación, apoyar de forma continua a los trabajadores cesados y desarrollar una política de recontractación preferencial para ex-empleados.
4. **Evaluación del rendimiento.** Los directores evalúan en qué medida están llevando a cabo los empleados las tareas asignadas, y pueden realizarlo a través de desarrollar un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de diferentes grupos de empleados, utilizándola como un elemento de desarrollo, teniendo en cuenta diferentes objetivos -o un objetivo único- y que promueva la participación activa de múltiples empleados.
5. **Formación y desarrollo de la carrera profesional.** Diseñadas para ayudar a que la empresa satisfaga sus necesidades en cuanto a conocimientos y habilidades, así como para ayudar a que los empleados sean conscientes de su potencial. Este se llevaría a efecto decidiendo si la formación se proporciona de forma individual o por equipos, si se imparten en el puesto de trabajo o externamente, si se da prioridad a la formación para el puesto o a una formación más general, si se “adquieren” talentos o, por el contrario, se “crean” talentos.
6. **Retribución.** El pago que el empleado recibe a cambio de su trabajo puede realizarse de acuerdo con diferentes alternativas estratégicas. Las opciones que se plantean son realizarlo a través de ofrecer un sueldo fijo y un paquete de prestaciones, pagando en función del puesto ocupado o en función de sus contribuciones a la empresa, recompensando la antigüedad o el rendimiento, centralizando las decisiones en un departamento o delegándolo en los supervisores.

7. **Derechos de los empleados.** Los derechos de los empleados se refieren a la relación que existe entre la empresa y los empleados individuales y presentan opciones estratégicas. Por ejemplo, haciendo uso de la disciplina como mecanismo para controlar la conducta de los empleados o fomentando proactivamente una conducta adecuada, desarrollando políticas para la protección de los intereses del empresario o del empleado, basándose en normas éticas informales o desarrollándolas explícitamente.
8. **Relaciones laborales.** Se refiere a la interacción entre trabajadores y la empresa. Algunas de las opciones entre las que puede elegir la empresa son las de basarse en canales de comunicación descendentes o fomentar los ascendentes, evitar la organización sindical o aceptarla, adoptar posturas de enfrentamiento en el trato con los empleados o responder a sus necesidades.
9. **Gestión internacional.** Las empresas que trabajan en países diversos requieren adoptar estrategias globales de recursos humanos. Algunas de las opciones estratégicas pueden ser la creación de una cultura común frente a la de permitir culturas acordes con cada lugar, enviar expatriados para gestionar las filiales o contratar personas de cada país.

#### **2.2.2.1.8.5. Resultados**

Un reto para la gestión de recursos humanos es conseguir una perfecta adecuación entre empleado y empresa a fin de mejorar los resultados.

*“Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de recursos humanos contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más cuanto que éstas están dirigidas a atraer y retener a aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y de sus objetivos globales”* (Gómez-Mejía *et al.*, pág. 28).

Entre las formas que contribuyen a la armonización entre empleados y empresa, recogen cuatro los profesores citados:

1. La responsabilidad ética y social, puesto que cada vez hay más personas que esperan que quienes les contratan se comporten de manera ética con ellos y sean socialmente responsables, intentando equilibrar sus compromisos no sólo con sus inversores, sino también con sus empleados, clientes, otras empresas y la comunidad o comunidades con las que trabaja.
2. Productividad, entendida como la medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa y, por tanto, de acuerdo con estos autores, estaría afectada por la capacidad individual y la motivación.
3. Delegación de responsabilidades, mediante la cual se dota a los trabajadores de los conocimientos y de la autoridad para tomar decisiones que tradicionalmente tomaban directores.
4. Fuga de Cerebros o pérdida de propiedad intelectual, que se produce cuando la competencia capta a empleados o cuando aquellos se marchan para constituir su propia empresa.

Así mismo, consideran que la *calidad de vida en el trabajo*, entendida como una medida de lo seguro y satisfecho que se sienten los empleados en sus trabajos, contribuye a que los empleados permanezcan en la empresa.

## **2.2.2.2. Modelos propuestos desde Europa**

### **2.2.2.2.1. Modelo de Besseyre Des Horts (1989)**

#### **2.2.2.2.1.1. Perspectiva teórica**

La perspectiva teórica desde la que este profesor de la *École Supérieure des Sciences Économiques* (ESSEC) de París concibe su modelo es la Teoría de Recursos y Capacidades, con una orientación claramente estratégica. Para el autor, la incorporación del elemento humano en la concepción estratégica se produce tras la

---

evolución experimentada de la pura *planificación estratégica* -de ámbito reservado para los estrategas- a la *gestión estratégica*, en donde la puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico incorpora a un mayor número de actores en la acción, hasta conducirles, incluso, a “apropiarse de la estrategia”, utilizando la expresión de Rajaud (1984)<sup>8</sup>, por todos los miembros de la empresa.

Los recursos humanos participan directamente en la estrategia de la empresa, fundamentalmente, por tres circunstancias (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 31):

- a) Aunque los miembros de la organización son de naturaleza esencialmente interna, sin embargo su incorporación plantea problemas externos vinculados con el mercado de trabajo, la cultura local o nacional, etc.
- b) Todos ellos son parte actuante dentro del proceso estratégico en la fase de elaboración y en la de aplicación.
- c) Y, además, son los responsables de la función social de la empresa, por lo que cada cual tiene un grado de responsabilidad en el proceso estratégico.

Como indica el propio autor, “*Lo que realmente es fundamental en el concepto de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos es el hecho de que la función de personal adopte una visión dinámica de los recursos que debe administrar; lo cual implica que sea capaz de planificar y poner en práctica acciones coherentes entre sí y, naturalmente, controlar sus resultados. Estas acciones corresponden concretamente a las misiones de adquisición, de estimulación y de desarrollo de las competencias, y constituyen un conjunto de prácticas indisociables en este enfoque renovado de la Gestión de Recursos Humanos*” (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 83).

---

<sup>8</sup> Citado por Besseyre Des Horts (1989, pág. 24).

---

#### **2.2.2.2.1.2. Condicionantes**

En el modelo se representan dos tipos de contingencias: las externas y las internas. En ambos casos se hace referencia al análisis pertinente que, además, es compensado en el caso del diagnóstico interno con una auditoría de las prácticas de gestión en los recursos humanos.

En el diagnóstico relativo al exterior, el autor plantea la necesidad de recurrir a un análisis de las limitaciones y oportunidades para la Gestión de Recursos Humanos, identificando cuatro entornos pertinentes. Se refiere al entorno político legal, al entorno social, al entorno económico y al tecnológico. Aspectos relevantes en cada uno de ellos lo constituyen, por ejemplo, el marco reglamentario, la orientación política del gobierno, las características demográficas, los niveles de educación, los estilos sociales, los índices de crecimiento, nuevos mercados, dinamismo del sector, evolución de la tecnología, organización y procedimientos o el saber hacer de las personas.

En relación con el diagnóstico interno, reclama la necesidad de identificar tanto las debilidades como las fortalezas, concernientes tanto a los recursos humanos como a los recursos técnicos, económicos y políticos. Los aspectos a resaltar en el análisis de los recursos humanos los engloba el autor bajo el paraguas de la “cultura de empresa” que es percibida como la explicación fundamental de lo que ocurre en la misma (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 87).

#### **2.2.2.2.1.3. Objetivos**

Nada mejor que recurrir el propio autor para conocer los objetivos perseguidos desde su planteamiento.

*“El objetivo está, efectivamente, en poder aportar un enfoque que permita a la empresa, pequeña o grande, gestionar estratégicamente sus recursos humanos, es decir, llevar a cabo acciones en el plano del personal que estén planificadas y, sobre*

*todo, organizadas de forma que sean coherentes entre si y de cara a los objetivos que la empresa se fije en el marco de su estrategia” (pág. 80).*

#### 2.2.2.2.1.4. Funciones

En el modelo de Besseyre Des Horts no se plantean las funciones a desarrollar, aunque en la mención relativa a la gestión previsional de los recursos humanos y a la auditoría de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos, que se aborda en la fase de diagnóstico interno, podemos encontrar las claves de este apartado. Establece tres grupos funcionales (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 136): de adquisición, de estímulo y de desarrollo de competencias incardinadas con el planteamiento estratégico. Cabe mencionar que este profesor se refiere a las competencias a adquirir, estimular y desarrollar en los miembros de la empresa, por lo que el marco de la gestión por competencias sería el más específico de la unidad.



Fuente: Besseyre Des Horts (1989)

**Figura 2.2-9 Modelo de Besseyre Des Horts (1989)**

---

#### **2.2.2.2.1.5. Resultados**

Los resultados se derivan de la evaluación y seguimiento que propone el autor relativos a la Gestión de los Recursos Humanos propiamente dicha y a la auditoría social estratégica.

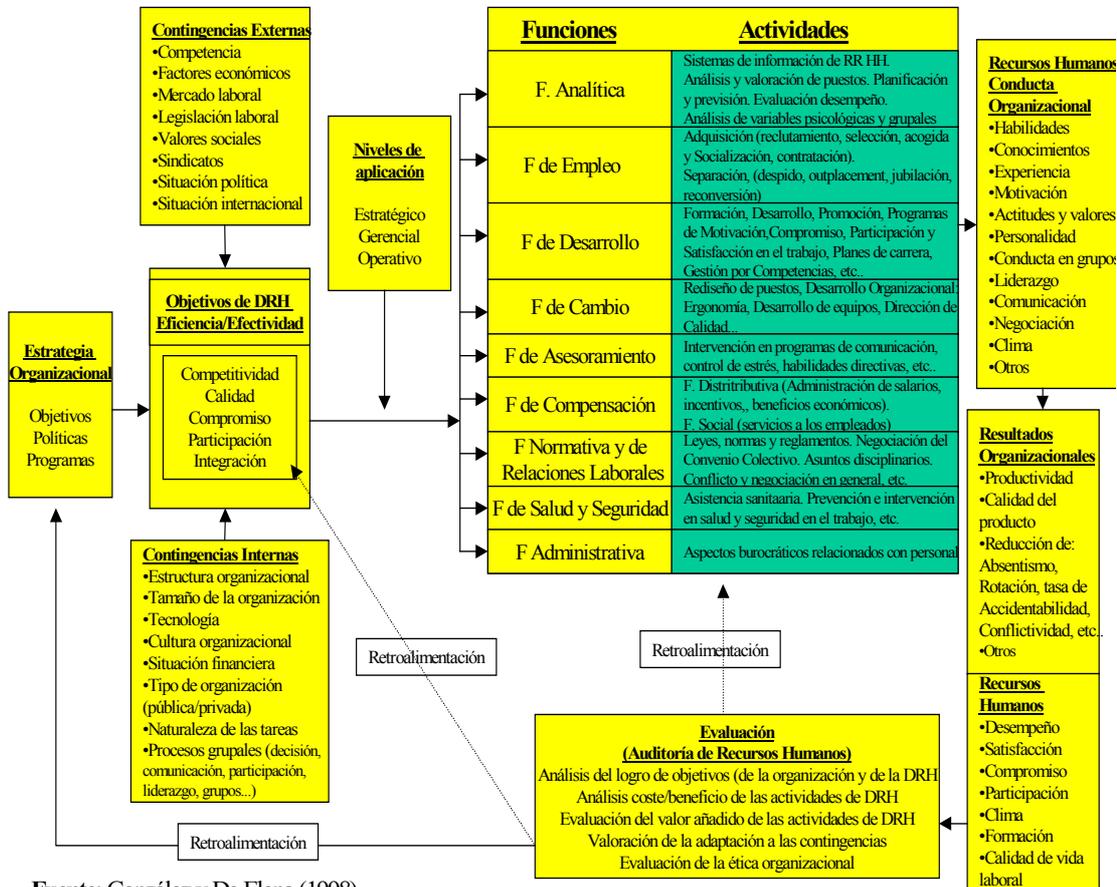
En el nivel estratégico se espera que las acciones articuladas den resultados de coherencia y de eficacia.

La coherencia tiene que ver con la adecuación respecto a los objetivos estratégicos formulados previamente en el estadio de elaboración de la estrategia.

La eficacia se mediría con respecto a los objetivos generales y específicos de la Gestión de los Recursos Humanos. Se trata aquí de evaluar si se han alcanzado los objetivos propios de adquisición, estímulo y desarrollo de las competencias.

#### **2.2.2.2.2. *Modelo de González y de Elena (1998)***

Los profesores Luis González y Joaquín de Elena son miembros del departamento de Psicología Social de la Universidad de Salamanca, con formación en Psicología y profesores de Dirección de Recursos Humanos y de Gestión de Personal, respectivamente.



Fuente: González y De Elena (1998)

Figura 2.2-10 Modelo de González y de Elena (1998)

### 2.2.2.2.1. Perspectiva teórica

Los autores encuadran teóricamente su modelo como sistémico, estratégico y contingente. Es sistémico porque sigue los postulados de la Teoría General de Sistemas tal y como fue aplicado por Boulding (1956) y Katz y Kahn (1977) al contexto organizacional. Además, proponen que todas las acciones a realizar en el campo de los recursos humanos se encuadren dentro de los objetivos, políticas y programas más amplios de la organización, y hacen depender la Gestión de Recursos

Humanos de eventualidades cambiantes (contingencias) que suceden fuera y dentro de la organización.

#### **2.2.2.2.2. Condicionantes**

Se enumeran dos tipos de variables que afectan a la Gestión de Recursos Humanos en la empresa. Unas son de carácter externo y otras interno.

Las contingencias externas que se describen son la competencia, los factores económicos, el mercado laboral, la legislación laboral, los valores sociales, los sindicatos, la situación política y la situación internacional.

Por lo que se refiere a las contingencias internas, González y de Elena mencionan la estructura organizacional, el tamaño, la tecnología, la cultura, la situación financiera, el tipo de organización, la naturaleza de las tareas que se desarrollen en aquella y la de los procesos grupales existentes.

#### **2.2.2.2.3. Objetivos**

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos han de ser acordes con las políticas y planes de más alto nivel de la organización y son, fundamentalmente, cuatro tipos de objetivos los que se persiguen, puesto que representan una necesidad de potenciar y habilitar a los recursos humanos para que (González y de Elena, 1998, pág. 136):

- Sean capaces de alcanzar los más altos niveles de competitividad.
- Cumplan con unos requisitos fundamentales de calidad en su trabajo.
- Muestren el máximo compromiso y la mayor participación posible en sus tareas.
- Contribuyan al funcionamiento integrado de la empresa como un todo.

#### 2.2.2.2.4. Funciones

Son nueve las funciones que recogen los profesores González y de Elena y que describimos brevemente.

1. La *función analítica*, que engloba las actividades de análisis y valoración de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos, la evaluación del desempeño, el diseño y utilización de sistemas de información de recursos humanos, así como el análisis y evaluación de otras variables individuales y grupales.
2. La *función de empleo* acoge todas las actividades de adquisición y separación del personal de la organización.
3. Bajo la *función de desarrollo* se realizan las actividades de formación y desarrollo de los trabajadores, así como planificación de carreras.
4. El estudio y rediseño de puestos de trabajo, la ergonomía, desarrollo de equipos, dirección de calidad o el desarrollo organizacional son actividades de la *función de cambio*.
5. El *asesoramiento* es una función que puede materializarse a través de la consultoría sobre multitud de procesos, tales como el de comunicación, liderazgo, trato con el personal, conflictos etc.
6. La *función de compensación* se refiere al conjunto de actividades dirigidas a recompensar a los miembros de la organización.
7. Las actividades vinculadas con el cumplimiento de la normativa que afecta al personal, cualquiera que sea su rango, correría bajo la *función normativa*, mientras que la *función de relaciones laborales* implica a aquellas actividades de negociación de convenios, asuntos disciplinarios y conflicto y negociación en general.

8. La *función de salud y seguridad* incluye la puesta en práctica de actividades relacionadas con la medicina, ingeniería, cuestiones jurídicas y ergonómicas que tienden a garantizar la salud laboral y la prevención de accidentes de trabajo.
9. Finalmente, la *función administrativa* conlleva la realización de las actividades administrativas y burocráticas referentes al personal de la empresa.

#### **2.2.2.2.5. Resultados**

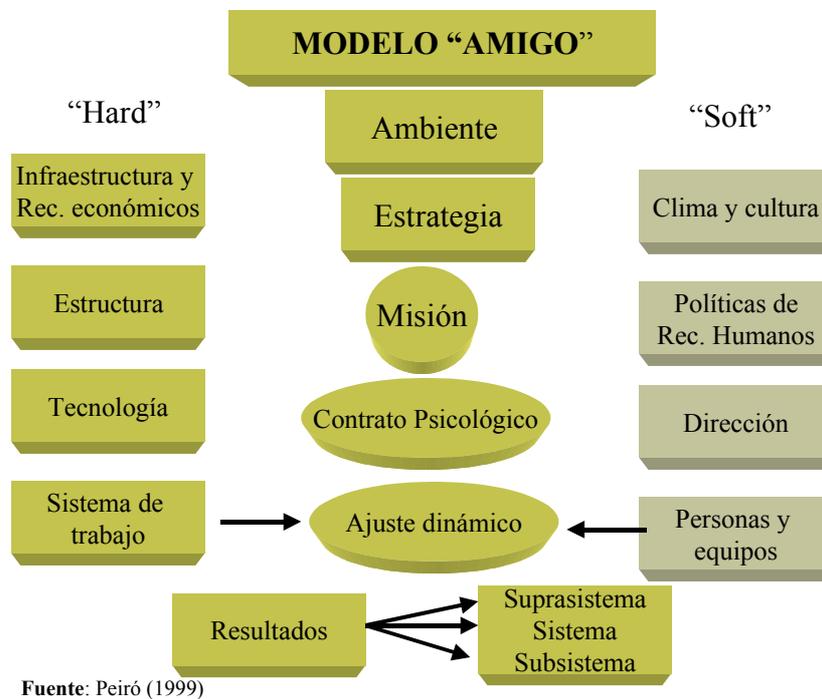
Parte de los resultados propuestos en este modelo de Gestión de Recursos Humanos afectan más directamente a la organización y otro grupo de resultados tienen repercusiones más directas sobre las personas.

En el primer grupo se computan todos los resultados relativos a la productividad, la calidad de los productos o servicios, la reducción de los niveles de absentismo, rotación, conflictividad o accidentabilidad. Mientras que afectan más a las personas los resultados en términos de desempeño, satisfacción, compromiso, participación, clima organizacional, formación de cada integrante y calidad de vida laboral percibida.

#### **2.2.2.2.3. Modelo AMIGO (1999)**

El doctor en Psicología y profesor de la Universidad de Valencia, José María Peiró, propone un marco amplio de referencia con el denominado modelo “AMIGO”, cuyas siglas responden a Análisis Multifacético y de las Interdependencias en la Gestión Organizacional. De acuerdo con el autor, es un modelo que contribuye a una mejor comprensión de la evolución y cambio del sistema organizacional, facilita el análisis de las diferentes facetas, ofrece una visión global y gestáltica y ayuda a planificar y a desarrollar procesos de intervención (Peiró, 1999, pág. 9)

Una característica señalada del modelo es la de caracterizar los componentes con el fin de resaltar el carácter gestáltico de la organización sin “objetivar” cada uno de los elementos que la integran.



**Figura 2.2-11 Modelo de Peiró (1999)**

#### 2.2.2.3.1. Perspectiva teórica

Las propuestas del modelo AMIGO establecen un ambicioso marco desde el que analizar, conocer, interpretar e intervenir sobre la realidad organizacional. Nos anticipa su autor que representa un marco para el desarrollo de la evaluación, diagnóstico y auditoría de una organización porque posibilita la formulación sistemática de evaluación en cada una de las facetas en la que aquella debe realizarse.

Además, el modelo está diseñado desde una perspectiva relacional puesto que destaca la necesidad de una adecuada comprensión de las relaciones con las otras facetas del modelo.

El modelo facilita el análisis, comprensión y gestión de los cambios organizacionales. En este caso, el análisis de las "trayectorias" secuenciales o concurrentes [de las facetas] así como su mayor o menor reciprocidad son elementos complejos en los que resulta útil el modelo AMIGO.

Finalmente, en el modelo se proporcionan guías y orientaciones para la planificación, implementación y valoración de las intervenciones organizacionales, permitiendo una aproximación desde diferentes áreas disciplinares.

Por otra parte, desde el modelo se puede atender el análisis de los diferentes planos que intervienen en el desarrollo y gestión de los recursos humanos y que son la filosofía que mantiene la organización sobre los recursos humanos, las políticas de desarrollo y gestión de los recursos humanos, las prácticas y las técnicas y herramientas.

#### **2.2.2.2.3.2. Condicionantes**

Las facetas descritas en el modelo AMIGO se agrupan en las denominadas “hard” y “soft” y otro grupo de carácter central del que destacamos el ambiente como único componente sobre el que la organización tiene muy escasa capacidad de intervención.

La infraestructura y recursos económicos, la estructura, la tecnología y los sistemas de trabajo, conforman el primero de los grupos. Las características de cada una de estas facetas y su repercusión en el resto y en los resultados está suficientemente argumentada y justificada.

Las facetas con una naturaleza blanda son el clima y la cultura de la organización, las políticas de recursos humanos, la dirección y las personas y equipos.

#### **2.2.2.2.3.3. Objetivos**

No se realiza una concreción de objetivos en el modelo AMIGO aunque al explorar sus características podría argumentarse como tales la consideración de ajuste y congruencia dinámicas de la organización y entre las diferentes facetas de ésta y las personas o grupos a través del “contrato psicológico” o “contrato psicosocial”, como gusta denominarlo al autor y de todo ello con los resultados.

#### **2.2.2.2.3.4. Funciones**

Aún cuando no es el objeto del modelo AMIGO recoger los ámbitos donde se articulan las competencias de recursos humanos, el profesor Peiró resume en seis las funciones fundamentales de aquella. Establece la incorporación y flujo de las personas en las organizaciones, la gestión de la interfaz entre el sistema de trabajo y las personas de la organización, la gestión de las compensaciones de las personas, la gestión de la prevención de riesgos laborales y promoción de la calidad de vida y de la salud laboral, gestión de las relaciones laborales y dirección de personas.

#### **2.2.2.2.3.5. Resultados**

Los resultados de la organización a los que hace referencia el modelo están articulados y se evalúan a partir de la misión y se trata de resultados vinculados al suprasistema porque la organización requiere responder a las demandas del entorno, garantizar el desarrollo y continuidad del sistema a través de resultados de los subsistemas.

En cuanto a los resultados de la Gestión de Recursos Humanos realizada desde una intervención profesionalizada, que sería uno de los subsistemas integrantes, se dejan ver en la calidad de vida laboral y en la eficiencia organizacional.

### **2.2.2.3. Algunas consideraciones acerca de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

Una vez analizados los modelos más referenciados de Recursos Humanos, podemos hacer una serie de consideraciones en relación con ellos.

#### ***2.2.2.3.1. Origen, denominaciones y perspectivas teóricas en los modelos de Gestión de Recursos Humanos***

En primer lugar, llama la atención la clara predominancia de las contribuciones de origen norteamericano. La mayor parte de los modelos difundidos

internacionalmente tiene origen norteamericano o están influenciados por aquellos. Por ejemplo, es el caso del modelo presentado por Chiavenato quien, a pesar de su origen brasileño, se forma en Administración en Miami y su trabajo no refleja características distintivas propias.

Por otra parte, otras contribuciones como la de Gómez-Mejía, profesor de la Universidad Carlos III de Madrid al tiempo que de la Universidad de Arizona, realiza un trabajo completo, sistemático y bien organizado con un corte norteamericano y donde todos los ejemplos están referidos a organizaciones de los Estados Unidos.

Asimismo, cabe señalar la presencia de otro profesor español, el profesor Valle, como coautor de uno de los modelos de recursos humanos que también está concebido desde una perspectiva internacional con tintes norteamericanos. El modelo se editó, en primer lugar, en inglés para, posteriormente, traducirlo y orientarlo para el mercado de habla hispana. Los autores realizan un análisis de la Gestión de Recursos Humanos en diferentes países como Japón, México, Venezuela, España y otros.

Por lo que concierne a los modelos que se han presentado bajo el epígrafe de “origen europeo” cabe mencionar que el propuesto por Besseyre des Horst, ha sido publicado, en su lengua natal, el francés y, posteriormente, traducido al castellano con una perspectiva de difusión más amplia que la estrictamente nacional. Sin embargo, los modelos de González y de Elena (1998) y de Peiró (1999) se han publicado en medios nacionales con escasa difusión externa. Con ello queremos significar que, previsiblemente, exista una diversidad de modelos publicados en el contexto europeo que, a pesar de la globalización de la información, no están en circuitos de divulgación internacional por la lengua en la que se han escrito o por el soporte en que se han publicado. Esta circunstancia resta capacidad de difusión científica y lógicamente de influencia.

En segundo lugar, no se utiliza una denominación única para referirse a similares contenidos. Como hemos podido observar, los autores utilizan conceptos diferentes, particularmente en castellano. Aunque originalmente en los modelos en inglés la denominación más utilizada es la de “Human Resources Management”, las traducciones se realizan con Administración, Gestión o Dirección de recursos humanos. También se enuncia, en algunos casos, “Personal”, en lugar de “Recursos Humanos”.

En tercer lugar, se puede mencionar el carácter interdisciplinar de esta área de conocimiento. Las principales aportaciones se hacen, fundamentalmente, desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, desde el área de Ciencias Empresariales y Administración de Empresas y desde la Ciencia Política. Esas aportaciones se realizan en varios casos de manera colaborativa, pero no pueden apreciarse diferencias sustantivas en cuanto a los planteamientos teóricos ni metodológicos que puedan ser atribuibles a la formación originaria de los autores.

Por otra parte, el enfoque estratégico con la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Sistemas parecen aglutinar la mayor parte de los marcos de referencia para los modelos de Recursos Humanos.

En relación con los condicionantes a los que la Gestión de Recursos Humanos está sometida, se asumen de forma mayoritaria que son de origen externo y de origen interno. No obstante, los externos tienen más puntos de convergencia que los internos para su análisis.

#### ***2.2.2.3.2. Funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos***

Por lo que se refiere a las funciones también existe un amplio margen de clasificación moviéndose en un rango de entre tres (Besseyre des Horts, 1989) y nueve funciones descritas (Gómez-Mejía et al., 1999; González y de Elena, 1999) y, aún, un abanico más amplio de conceptos.

Las actividades de planificación de recursos humanos, análisis de puestos, reclutamiento, selección e integración están agrupadas bajo diferentes denominaciones: Planeación y selección (Werther y Davis, 1991), orientadas a las habilidades (Dessler, 1991), provisión de personal (Milkovich y Boudreau, 1993), suministro (Chiavenato, 1993), empleo (Cascio, 1998), adquisición (Ivancevich, 1998; Besseyre des Horts, 1989), incorporación y flujo de las personas (Peiró, 1999). Dolan *et al.* (1999) distinguen dos tipos de funciones para el grupo de actividades referido: la función de planificación, con marcado componente estratégico y la de contratación. Por su parte, Gómez-Mejía *et al.* (1995) aluden a las funciones de flujos de trabajo y contratación, y González y de Elena (1999) distinguen entre la función analítica y la de empleo.

Un segundo grupo de actividades es el compuesto por las de orientación, formación, desarrollo, evaluación del desempeño y planes de carreras que se recogen en la función de desarrollo (Chiavenato, 1993, Cascio, 1998; Milkovich y Boudreau, 1993; Ivancevich, 1995; Besseyre des Horts, 1989; González y de Elena, 1999). Algunos incluyen en la denominación la evaluación además del desarrollo (Werther y Davis, 1991). Asimismo, se habla de aumento del potencial para referirse a la formación y perfeccionamiento y planes de carreras, mientras que la evaluación del rendimiento se asocia en este modelo a la retribución (Dolan *et al.* 1999).

En tercer lugar, destaca la función de compensación (Werther y Davis, 1991; Milkovich y Boudreau, 1993; González y de Elena, 1998 y Peiró 1999), retribución (Gómez Mejía *et al.*, 1993), evaluación y retribución (Dolan *et al.*, 1999), aunque Dessler la concibe como una actividad dentro de la función orientada a la motivación y Besseyre Des Horts (1989) como una de estímulo.

Relaciones laborales (Gómez-Mejía *et al.*, 1995; Peiró, 1999) o relaciones con sindicatos y empleados (Milkovich y Boudreau, 1993), normas y relaciones laborales (González y de Elena, 1998) constituye otra de las funciones que separan algunos autores. Werther y Davis establecen dos funciones distintas para clasificar las

---

actividades englobadas en las anteriormente descritas. Se trata de relaciones industriales, refiriéndose a las actividades de relaciones con los trabajadores, fomento de la calidad de vida laboral y la comunicación, mientras que relaciones con los sindicatos integraría el grupo de actividades propias de esa relación.

La prevención de riesgos laborales es un capítulo del que se hacen eco los autores asignándole un grupo de actividades (Peiró, 1999); Ivancevich (1998) la denomina como función de protección y evaluación; en el modelo de Gómez-Mejía *et al.*, (1995) las actividades que dan lugar a esta función se recogen bajo la denominación de derechos de los empleados; y en el modelo de González y de Elena (1999) se denomina salud y seguridad.

Otras funciones que se recogen de forma más específica son las denominadas de mejora, gestión del cambio o la de globalización. La mejora (Dolan *et al.*, 1999) incluye actividades vinculadas con la vertebración estratégica de la Gestión de Recursos Humanos a la par que aquellas actividades orientadas más específicamente a mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo. La gestión del cambio (Cascio, 1995), tiene que ver con las actividades que se desarrollan para sensibilizar a las personas y promover la adquisición de conocimientos y destrezas que vayan orientados a facilitar los procesos de cambio.

Bajo la función de globalización o gestión internacional (Dolan *et al.*, 1999; Gómez Mejía *et al.*, 1999) se asume la exploración, análisis y puesta en práctica de actividades que faciliten los procesos de internacionalización de las empresas y el desarrollo de las multinacionales.

Una característica de las PYMES, es que en ellas se desarrollan, por necesidad propia, algunas de las funciones básicas que recogen el conjunto de modelos presentados. Sin embargo, en una buena parte de ellas, se asumen con un bajo grado de formalización.

#### **2.2.2.3.3. Resultados que se esperan de la Gestión de Recursos Humanos.**

Los resultados derivados de la Gestión de Recursos Humanos son extraordinariamente amplios y de gran calado para las organizaciones y sus miembros. Pueden clasificarse en los esperados para la organización y para las personas, como ya se clasifican en algunos de los modelos analizados (González y de Elena 1999; Peiró, 1999).

Aquellos resultados que afectan a la organización son la efectividad y eficiencia (Werther y Davis, 1991), eficiencia (Milkovich y Boudreau, 1993) y eficacia (Chiavenato, 1993, Besseyre Des Horts, 1989), productividad (Dessler, 1991) y beneficios para la organización (Cascio, 1998), productos competitivos y calidad (Ivancevich, 1998), rentabilidad y competitividad (Gómez-Mejía *et al.*, 1999).

Las personas estarían más estrechamente vinculadas a los beneficios derivados de una mayor equidad en la organización (Milkovich y Boudreau, 1993), mayor coherencia (Besseyre Des Horts, 1989), de la mejora de la calidad de vida laboral (Cascio, 1998) y de la aplicación de prácticas éticas y responsables (Ivancevich, 1998).

Tanto la organización como las personas se benefician de una mayor adecuación entre el empleado y la empresa (Gómez-Mejía *et al.*, 1999)

#### **2.2.2.3.4. Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos**

Los objetivos que se persiguen con la Gestión de Recursos Humanos también aleja a los autores. Los extremos más dispares los representan las posiciones de Werther y Davis (1991) y Dessler (1991). Los primeros contemplan un amplio abanico de objetivos que se mueven desde los de mayor alcance -objetivos sociales- hasta los estrictamente personales de cada miembro de la organización, poniendo el énfasis en la necesidad de articular políticas, estrategias y acciones de Gestión de Recursos

Humanos que tiendan a cubrir el más amplio rango de aquellos para lograr los resultados previstos. En el caso de Dessler, por el contrario, se centra en lo que considera un objetivo prioritario que es conseguir un personal motivado en la organización como garante de lograr la deseada productividad. Puede señalarse como los objetivos más frecuentes, aquellos que se vinculan a los **propósitos de la organización** (Cascio, 1995) y expresados en términos de condiciones organizacionales, eficiencia y eficacia (Chiavenato, 1993), eficiencia organizacional (Milkovich y Boudreau, 1993; Ivancevich, 1995), eficacia organizativa (Gómez-Mejía *et al.*, 1999) o coherentes con la estrategia de la organización (Besseyre Des Horts, 1989), competitividad, calidad y funcionamiento integrado (González y de Elena, 1998). Otro conjunto de objetivos están vinculados con las **necesidades de las personas** como es el caso de la equidad (Milkovich y Boudreau, 1993), motivación (Dessler, 1991), habilidad y motivación (Chiavenato, 1993), compromiso y participación (González y de Elena, 1998). También cabe mencionar los **objetivos de integración** de ambos, puesto que parece que en los expuestos anteriormente existe un trasfondo necesario de integración mutua y que se expresa en la propuesta de Peiró (1999) con el denominado “contrato psicosocial”.

Una clasificación que nos ha parecido interesante es la categorización en objetivos explícitos, implícitos y de largo plazo o de balance final (Dolan, Schuler y Valle, 1999), en donde los explícitos (atraer candidatos potencialmente cualificados, retener a los empleados deseables, motivar a los empleados y ayudarles a crecer a desarrollarse dentro de la organización) así como la calidad de vida laboral perteneciente a los implícitos, están más relacionados con las **necesidades de las personas**, mientras que la productividad y el cumplimiento de la normativa (objetivos implícitos, también) y los de largo plazo (rentabilidad y competitividad) estarían más relacionados con los **propósitos de la organización**.

Una vez presentados los diferentes modelos y enfoques sobre Gestión de Recursos Humanos, consideramos que el modelo más apropiado como marco teórico en el que encuadrar nuestra investigación, de acuerdo con la tesis que planteamos, es el propuesto por Dolan, Schuler y Valle (1999), pues estos autores establecen un conjunto de objetivos bastante completo y que suelen estar presentes en todas las organizaciones, no importa el tamaño que éstas tengan o el sector de actividad en el que operen. Por este motivo, y dado que nuestra investigación la realizaremos en un conjunto de pequeñas y medianas empresas del sector auxiliar de la construcción, es por lo que utilizaremos los objetivos propuestos desde este modelo para contrastar si se cumplen, y de manera más adecuada, en aquellas empresas que están involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua, mediante la certificación, que en aquellas otras empresas que no están certificadas.

Por tanto, llegados a este punto nos interesa conocer cómo funcionan las empresas que están involucradas formalmente en un proceso de mejora de la calidad, para lo que será necesario, previamente, saber qué es la calidad, en qué consiste la certificación, o cuál es la evolución que ha seguido la calidad hasta nuestros días.

En el siguiente capítulo trataremos de dar respuesta a estas cuestiones, lo que nos permitirá tener una mayor comprensión a cerca de ese segundo pilar básico sobre el que decíamos se asienta nuestra tesis, esto es, sobre la calidad.

<b>Comparación de Modelos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos</b>							
<i>Modelos de origen norteamericano</i>							
<b>Autores</b>	<b>Denominación</b>	<b>Área conocimiento</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Condicionantes</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Funciones</b>	<b>Resultados</b>
Werther y Davis (1991)	Administración de Personal y Recursos Humanos	Economía y Empresariales Psicología del Trabajo y las Organizaciones	Teoría de Sistemas	Desafíos del entorno Desafíos de la organización	Sociales Organizacionales Funcionales Profesionales Personales	Planeación y Selección Desarrollo y evaluación Compensaciones Relaciones Industriales Relaciones con Sindicatos	Efectividad Eficiencia
Dessler (1991)	Administración de Personal	Economía y Empresariales		Legales	Motivación	Orientadas a las habilidades Orientadas a la motivación De retroalimentación De adaptación al ambiente	Productividad
Milkovich y Boudreau (1993)	Dirección y Administración de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos Dirección de Recursos Humanos	De diagnóstico Estratégica	Externas De la organización De los empleados	Eficiencia Equidad	Provisión de personal Desarrollo Compensación Relaciones con sindicatos y empleados	Evaluación de la eficiencia y equidad
Chiavenato (1993)	Administración de Recursos Humanos	Administración de Empresas	Teoría de Sistemas	Cambios en los subsistemas	Habilidad y motivación Condiciones organizacionales Eficiencia y eficacia	Suministro Aplicación Conservación Desarrollo Control	Eficiencia y eficacia
Cascio (1989, 1998)	Gestión <sup>9</sup> de Recursos Humanos	Psicología Industrial y Organizacional	Estratégica	Entorno Externo	Vinculados a propósitos de la organización	Empleo Retención Desarrollo Ajuste Gestión de Cambio	Productividad Calidad de vida laboral Beneficios para la organización
Ivancevich (1998)	Gestión <sup>10</sup> de Recursos Humanos		Estratégica Teoría de los Recursos y Capacidades	Influencias externas Influencias Internas	Eficiencia organizacional	Adquisición Asignación de recompensas Desarrollo Protección y evaluación	Prácticas éticas y responsables Productos competitivos Calidad

<sup>9</sup> La traducción es nuestra de *Managing Human Resources*

<sup>10</sup> La traducción es nuestra de *Human Resources Management*

<b>Comparación de Modelos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos (continuación)</b>							
<b><i>Modelos de origen norteamericano</i></b>							
<b>Autores</b>	<b>Denominación</b>	<b>Área conocimiento</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Condicionantes</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Funciones</b>	<b>Resultados</b>
Dollan, Schuler y Valle (1999)	Gestión de Recursos Humanos	Psicología Organizacional  Ciencias Políticas y Economía  Economía y Empresariales	Estratégica	Condicionantes internos  Condicionantes externos	Explicitos  Implicitos  De largo plazo	Planificación  Contratación  Aumento del potencial  Evaluación y retribución  Mejora  Globalización	Rentabilidad  Competitividad de la organización
Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1999)	Gestión de Recursos Humanos	Economía  Relaciones Industriales  Psicología Industrial y de las Organizaciones	Estratégica  Tª Recursos y Capacidades	Externos  Internos	Eficacia organizativa	Flujos de trabajo  Contratación  Cese de empleados  Evaluación del rendimiento  Formación y desarrollo de carrera  Retribución  Derechos de los empleados  Relaciones laborales  Gestión internacional	Adecuación empleado y empresa

<b>Comparación de Modelos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos</b>							
<i>Modelos de origen europeo</i>							
	<b>Denominación</b>	<b>Área conocimiento autores</b>	<b>Marco Teórico</b>	<b>Condicionantes</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Funciones</b>	<b>Resultados</b>
Besseyre des Horts (1989)	Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Economía y Empresariales	Estratégica Teoría de los Recursos y Capacidades	Externas Internas	Coherentes con la estrategia	Adquisición Estímulo Desarrollo de competencias	Coherencia Eficacia
González, de Elena (1998)	Dirección de Recursos Humanos	Psicología Social Psicología Social	Tª de Sistemas Estratégico Contingente	Contingencias externas Contingencias internas	Competitividad Calidad Compromiso y participación Funcionamiento integrado	Análítica Empleo Desarrollo Cambio Asesoramiento compensación Normas y relaciones laborales Salud y Seguridad Administrativa	De la Organización De las personas
Peiró (1999)		Psicología Social		“Hard” “Soft”	Contrato Psicológico o Contrato Psicosocial	Incorporación y flujo de las personas Gestión de la interfaz sistema de trabajo y personas Gestión de las compensaciones Gestión de la prevención de riesgos laborales Gestión de las relaciones laborales	De la Organización De la Gestión de Recursos Humanos

## **CAPÍTULO 3. LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**



### 3.1. Introducción

Durante el último decenio del siglo XX la calidad ha adquirido un papel predominante y se ha convertido en el imperativo dentro del campo de la gestión (Drummond, 1995), importancia que continua vigente en nuestros días. Esta atención sobre la calidad ha creado un mercado de consumidores enfocados también a la calidad (Hoyer y Hoyer, 2001). Mucho ha cambiado la situación desde que Crosby escribiera en 1987 en su obra *Quality without tears: The art of hassle-free* que el principal problema de la calidad como preocupación directiva es que no se enseña en las escuelas de administración de empresas, al considerarla como una función técnica más que como una función gerencial, pues en los últimos años se han escrito y publicado multitud de libros y artículos que tratan acerca de los diversos aspectos de la calidad; se ha incorporado como asignatura en los planes de estudios de diversas titulaciones universitarias; se imparten charlas, conferencias y cursos a los trabajadores de las empresas; aparecen cursos de postgrado o especialización sobre el tema; y, en general, todo el mundo habla de calidad.

Pero, no sólo esto es así, sino que, además, *“la calidad es una forma de vivir que impregnará a las personas, organizaciones y países del siglo XXI”* (Senlle, 1999, pág. 13).

Ahora bien, ¿qué es la calidad?, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de ella?. En este capítulo trataremos de dar respuesta a estas preguntas, y analizaremos, también, cómo ha evolucionado el concepto a lo largo de la historia hasta llegar a nuestros días.

Nos interesa, pues, no sólo dar respuesta a estas cuestiones sino, especialmente, detenernos en analizar esa necesidad que tienen las empresas de demostrar que tienen establecidas todas las acciones sistematizadas y planificadas para proporcionar a los clientes, actuales y potenciales, la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados de calidad. Esto es, la necesidad que tienen las

empresas de certificarse de acuerdo con las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, para lo cual el mejor instrumento del que disponen es la certificación según las normas ISO 9000.

Este interés por tener una mejor y mayor comprensión sobre lo que es la calidad y las normas ISO de la serie 9000, que recogen los elementos que debe poseer un sistema de aseguramiento de la calidad, se justifica por el hecho de que en nuestra investigación utilizaremos como variable dependiente el que estén las empresas certificadas o no.

### **3.2. Concepto de calidad**

Definir la calidad es una tarea que, *a priori*, podría resultarnos bastante fácil; sin embargo, entraña cierta dificultad, ya que todos utilizamos el término “calidad” y pensamos que cuando lo hacemos tiene sentido y es entendible por cualquiera, esto es, consideramos que *“la palabra <calidad> es lo bastante expresiva para explicarse por sí misma”* (Crosby, 1999, pág. 61). Si atendemos a la clasificación que se ha establecido entre calidad objetiva y calidad subjetiva (percibida) entenderemos por qué resulta difícil definir este concepto. La calidad objetiva hace referencia a la consecución de unos estándares medibles y cuantificables que se utilizan para funcionar en las organizaciones (Qualls y Rosa, 1995), es decir, se basa en la superioridad técnica o excelencia de los productos o servicios. La calidad subjetiva, por su parte, es *“un alto nivel de abstracción más que un atributo específico de un producto”* (Zeithaml, 1988, pág. 3), ya que incorpora las actitudes y comportamientos de los clientes/usuarios/consumidores de un producto o servicio, en la medida que cada uno de ellos tiene sus propias percepciones, expectativas, necesidades, sentimientos, preferencias, gustos, etc., que han de ser satisfechos.

En este sentido, el concepto de calidad parece irremediabilmente unido al hecho de satisfacer necesidades y expectativas de los clientes, pues ésta siempre es percibida por alguien, por lo que coincidimos con Maynes (1976) en la inexistencia de calidad

---

objetiva. En consecuencia, esto hace posible que cada persona tenga su propia definición acerca de lo que es calidad.

*“La calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es”* (Schonberger, 1994, pág. 95).

Por tanto, como es de imaginar, existen muchas definiciones al respecto. Así, Deming relata que:

*“los problemas inherentes a los intentos de definir la calidad de un producto, de casi cualquier producto, fueron descritos por el maestro Walter A. Shewhart”* en 1931 en su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* al considerar que *“la dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario. Esto no resulta fácil, y tan pronto como uno se siente bastante contento con la tentativa, descubre que han cambiado las necesidades del usuario, la competencia se ha movido, hay nuevos materiales con los que trabajar, algunos mejores que los viejos, algunos peores; algunos más baratos que los viejos, algunos más caros”* (Deming, 1989, pág. 132).

Esta dificultad, que apunta Shewhart, se hace mucho más patente en nuestros días, pues los cambios son más amplios y profundos, y se producen a un ritmo tan vertiginoso que hace muy difícil su predicción.

De otra parte, hay quien ha afirmado que no es posible definirla, si bien sí somos capaces de reconocerla cuando la vemos (Pirsig, 1974); también quien opina que la calidad es un concepto que no puede definirse a partir de otro, por lo que su significado sólo puede ilustrarse con ejemplos (Peña y Prat, 1990); quien considera que es una simple y no analizable propiedad que aprendemos a reconocer sólo a través de la experiencia (Garvin, 1988); e incluso, quien ha llegado a decir que la

palabra calidad, en sí, no define nada, dado que cuando cualquier consumidor juzga un producto o un servicio como de buena o mala calidad, no lo hace con imparcialidad, sino que considera el servicio que obtiene y lo que paga por ello (Valero, 1979).

Pero, a pesar de todo, se han dado multitud de definiciones sobre calidad, y no podemos decir que unas sean mejores que las otras, ya que cada una de ellas aporta ideas nuevas y diferentes, que aparecen para dar respuesta a los distintos cambios empresariales o de paradigma<sup>11</sup>, y que las hace que no sean excluyentes entre sí, sino que, por el contrario, se complementen, contribuyendo de esta forma a un mayor enriquecimiento del concepto.

Veamos, pues, algunas de las definiciones más representativas que se han ofrecido sobre calidad.

**Walter A. Shewhart**, a quien bien podríamos considerar como el padre o el gran maestro de la calidad, pues no en vano los posteriores estudiosos del tema han aceptado y adoptado los conceptos que postulara allá por los comienzos del siglo XX en su gran obra *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, tal y como dijera Deming en la dedicatoria que escribiera en la reedición de ese libro en 1980, hizo algo más que establecer unos cimientos: trató todos los aspectos del control de la calidad. Shewhart establecería que al hablar de calidad era necesario contemplar dos características: una subjetiva, que hace referencia a lo que el cliente quiere, y otra objetiva, que alude a las propiedades del producto, con independencia de lo que el cliente quiera.

En este sentido decía que “(...) *hay dos aspectos corrientes de la calidad. Uno de estos tiene que ver con la consideración de la calidad como una realidad objetiva*

---

<sup>11</sup> Recordemos que Khun (1962) definió paradigma como “la manera de ejecución científica reconocida universalmente que por tiempo provee los modelos de problema y soluciones para la comunidad de profesionales” y aunque el concepto lo aplica al desarrollo de la ciencia, también lo hace a las organizaciones y a la gestión.

---

*independiente de la existencia del hombre. La otra, con lo que pensamos, sentimos o percibimos como resultado de la realidad objetiva. En otras palabras, la calidad tiene un aspecto subjetivo” (Shewhart, 1997, pág.48).*

Además, al analizar la calidad desde el punto de vista subjetivo, este autor considera que ésta es la resultante de comparar el valor que para la persona tiene lo que recibe, por el precio que paga. Pero, un aspecto esencial para Shewhart es, también, que las personas tenemos una serie de necesidades y deseos que han de ser satisfechos, por lo que

*“el primer paso de un ingeniero que trate de satisfacer estas necesidades es, por tanto, traducirlas, de la manera más exacta posible, en las características físicas del objeto fabricado para que satisfaga estas necesidades. (...) El segundo paso que debe dar el ingeniero es establecer los medios para obtener un producto cuyas diferencias con los estándares arbitrariamente fijados para estas características de calidad sólo se deban al azar” (Shewhart, 1997, pág. 49).*

Por su parte, **W. Edwards Deming** considera que *“la calidad sólo puede definirse en función del sujeto”* (Deming, 1989, pág. 132), es decir, en función de quien la juzgue, pues para el operario que fabrique un producto significará algo muy distinto que para el gerente de la planta de producción o para el consumidor de ese producto. El consumidor es considerado por Deming como la pieza más importante en la línea de producción, de ahí la importancia de:

*“comprender las necesidades y deseos de los mismos, y así diseñar el producto y servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro”* pues... *“nadie puede adivinar las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho”* (pág. 137).

Por ello, Deming establece que es necesario llevar a cabo una “investigación de clientes” que, básicamente, consiste en

*“un proceso de comunicación entre el fabricante y los usuarios y los usuarios potenciales” a través del cual... “el fabricante descubre cómo se comporta su producto durante su utilización, lo que las personas piensan de su producto, por qué algunas personas lo van a comprar, por qué otras no, o por qué no lo volverán a comprar, y puede rediseñar el producto, para hacerlo más acorde con la calidad y la uniformidad que mejor se acomodan a los usuarios finales del producto y al precio que el consumidor puede pagar” (pág. 139).*

En definitiva, para Deming la calidad consiste en un proceso de mejora continua dirigido a satisfacer las necesidades de los clientes.

Otro de los grandes ideólogos de la filosofía de la Calidad Total, **Joseph M. Juran**, considera que:

*“la palabra calidad tiene múltiples significados, siendo dos los más importantes: (1) calidad es el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hace satisfactorio el producto; y (2) la calidad consiste en no tener deficiencias” (Juran, 1993, pág. 2.1.).*

De acuerdo con este segundo significado, según este autor las deficiencias se pueden manifestar en forma de retrasos en las entregas del producto, fallos en la utilización, errores en las facturas, desperdicios o reprocesos y/o cambios en el diseño, lo que provocará insatisfacción en los clientes. Esa insatisfacción se hará visible a través de un incremento del número de quejas, de devoluciones o de reclamaciones y, en última instancia, el cliente podría, incluso, dejar de comprar el producto.

No obstante, Juran considera que para llevar a cabo un control de la calidad en la empresa, es más conveniente estandarizar en un simple término la palabra calidad y, por ello, la definiría como la adecuación de un producto al uso satisfaciendo las necesidades del cliente, y esa adecuación al uso viene determinada por la adecuación

del diseño del producto y el grado en que el producto es conforme con dicho diseño (Juran, 1993).

Además, Juran insiste en que la adecuación al uso no es lo mismo que conformidad con las especificaciones (como veremos a continuación que la definía Crosby), ya que un producto puede cumplir con todos los requerimientos y, sin embargo, no ser apto para su uso.

De otro lado, **Philip B. Crosby** parte de la idea de que la gestión de la calidad entraña cierta dificultad y el principal problema radica no en lo que la gente desconoce de ella, sino en lo que cree saber; de ahí que establezca un curioso paralelismo con la sexualidad cuando dice que:

*“todo el mundo es partidario de ella, todo el mundo cree que la entiende, todo el mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales, y, desde luego, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos”* (Crosby, 1999, pág. 21).

Siguiendo en esta línea de argumentación considera, pues, que para poder definir la calidad es necesario tener presentes una serie de *supuestos erróneos* que se encuentran instalados en la mente de la mayoría de los gerentes, siendo el primero de estos supuestos erróneos:

*“creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o dinero. La palabra <calidad> se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases como ‘buena calidad’, ‘mala calidad’ y aquella atrevida expresión moderna de ‘calidad de vida’. ‘Calidad de vida’ es un cliché porque cada persona que la escucha supone que quien la formula quiere decir con exactitud lo que ella entiende con esa frase. Es una situación en que los individuos hablan a la ligera de algo sin nunca tomarse el trabajo de definirlo. Esta es precisamente la razón por la que debemos definir la*

*calidad como ‘cumplir con los requisitos’ si es que la vamos a gestionar”* (Crosby, 1999, pág. 22).

Por tanto, para Crosby la calidad significa cumplir con los requisitos establecidos por la propia empresa para sus productos y/o servicios, y la manera más adecuada de conseguirlo consiste en observar cada proceso de trabajo y determinar las posibles causas de error, es decir, prevenir mejor que curar, y sólo así se podrá realizar bien el trabajo desde la primera vez (cero defectos), ya que en caso de hacer las cosas mal supondrá unos gastos para la empresa que serían el precio que ha de pagar por el incumplimiento de los requisitos establecidos.

Otro de los “gurús de la calidad” es **Armand V. Feigenbaum** para quien la calidad puede definirse como

*“la resultante total de las características del producto y/o servicio provenientes del marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio satisfará las expectativas del cliente”* (Feigenbaum, 1992, pág. 37).

Así pues, para este autor la calidad significa la plena satisfacción del cliente, y para ello ha de adquirir unos productos o recibir unos servicios que sean fiables, seguros, útiles, duraderos y atractivos, y todo ello a un precio que estime razonable.

Pero, además, tendrá en cuenta que las necesidades de los clientes no son estáticas, sino que son cambiantes por lo que la calidad deberá ser dinámica, es decir, será necesario conocer, de una parte, cómo evolucionan esas necesidades y expectativas de los clientes para así poder traducirlas en características del producto y, de otra, cuánto estarían dispuestos a pagar por dicho producto. Ahora bien, esta tarea no es nada fácil y es uno de los grandes retos de los expertos en gestión de la calidad.

**Kaoru Ishikawa**, ingeniero japonés y discípulo de Deming y Juran, es otro importante gurú de la calidad, quien considera que:

*“cuando hablamos de calidad estamos hablando de diseñar, fabricar y vender productos con una calidad que satisfaga realmente al consumidor cuando los use. En otras palabras, ‘buena calidad’ quiere decir la mejor calidad que una empresa puede producir con su tecnología de producción y capacidades de proceso actuales, y que satisfará las necesidades de los clientes, en función de factores tales como el coste y el uso previsto” (Ishikawa, 1994, pág. 18).*

En este sentido, para producir buena calidad que satisfaga al cliente será necesario conocer de antemano cuáles son los requerimientos y necesidades de los clientes en cada momento para decidir las características y especificaciones del producto que se ha de planificar, producir y, finalmente, vender.

Hasta ahora hemos visto lo que para los principales teóricos de la calidad ésta significa. Sin embargo, hemos de señalar que un importante número de organizaciones e instituciones han formulado su definición sobre lo que entienden por Calidad. Veamos algunas de ellas.

La definición más consensuada en nuestro contexto es la de la versión española de la norma 8402 del Organismo Internacional de Normalización (ISO), que define la calidad como el:

*“conjunto de propiedades o características de alguna cosa (producto, servicio, proceso, organización, etc.) que la hacen apta para satisfacer necesidades” (UNE-EN-28402, 1995).*

Esta es una definición en la que se contempla una serie de conceptos no recogidos en las anteriores definiciones. Así, podemos observar que no habla sólo de características del producto, sino también de otros aspectos que pueden reflejarse en el producto final. Otro de los conceptos que introduce hace referencia a las necesidades de los clientes, pero si tenemos en cuenta que la norma ISO define a los clientes como “partes con intereses legítimos”, cuando en la definición se habla de

---

satisfacer necesidades, deberíamos entenderlo en el sentido de satisfacer las necesidades no sólo de los clientes reales de la empresa, sino también de los propietarios de la empresa, de su personal, de los proveedores e, incluso, de la sociedad en general.

De otra parte, la *American Society for Quality Control* define la calidad como la totalidad de funciones y características de un producto o servicio dirigidas a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario; estas funciones o características se conocen como “características de calidad”.

Una vez que hemos hecho un repaso a las principales definiciones que se han dado sobre calidad, si las observamos con detenimiento, veremos que pueden ser agrupadas en dos categorías:

- Una primera, donde las empresas centran su atención en alcanzar la eficacia interna, entendiendo la calidad como el *cumplimiento de los requisitos* (Crosby, Ishikawa).
- Y, una segunda, en la que la atención se focaliza en lograr la eficacia externa, y la calidad se concibe como la *satisfacción de las necesidades y/o expectativas de los clientes* (Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa).

A la vista de lo anterior y tratando de recoger las ideas clave que sustentan las diferentes definiciones que hemos presentado, nos atrevemos a dar una definición de calidad:

*Consiste en lograr mediante un proceso de mejora continua que las características de un producto o servicio cumplan a la primera con los requisitos establecidos por la empresa para el uso al que va destinado y de esta forma pueda satisfacer las necesidades y/o expectativas de los clientes o consumidores a quienes va dirigido, así como de todos cuantos participan en el proceso.*

---

Ahora bien, las diversas definiciones o maneras de entender la calidad que acabamos de ver han surgido de diversos enfoques o modelos de gestión. Modelos que han experimentado una evolución en el tiempo y que han servido como marcos conceptuales para llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad. Veamos, pues, a continuación, esa evolución que se ha producido en la gestión de la calidad.

### **3.3. Evolución de los modelos de gestión de la calidad**

En el apartado anterior hemos comentado las diferentes definiciones que se han postulado a cerca de la calidad, definiciones que, en gran medida, han estado marcadas por el contexto y el momento en el que han surgido así como por las tendencias en la gestión empresarial que se han ido dando a lo largo del tiempo.

Pero como sabemos, tanto el entorno como el mercado en el que operan las organizaciones, si por algo podemos caracterizarlos, es por los continuos cambios a los que han estado y continúan estando sometidos, motivo éste que ha hecho que el concepto de calidad haya tenido que evolucionar constantemente a través del tiempo a fin de adaptarse a las nuevas circunstancias para no quedarse desfasadas y de esta forma poder sobrevivir, pues como dijera E.W. Deming:

*“la obsolescencia no se tiene que planificar: simplemente se instala”* (Deming, 1989, pág. 16).

Como ya hemos dicho, la calidad es un concepto que ha estado ligado al ser humano desde sus orígenes, por lo que no podemos decir que exista un momento histórico concreto en el que aparece el concepto. Ahora bien, lo que sí podemos decir es que el desarrollo de los sistemas de trabajo ha llevado asociado, en cierto modo, un desarrollo del concepto de calidad y de la forma de gestionarla, pudiendo distinguir en esa evolución una serie de etapas.

### **3.3.1. *Etapa artesanal***

Durante el siglo XII, en la Baja Edad Media, la actividad económica más importante era la artesanal, regulada por un sistema de asociaciones profesionales que se concretan en las instituciones de las cofradías y de los gremios. Éstas últimas son las más representativas y características para comprender las modernas ordenaciones del trabajo. En ellas se reúnen los artesanos de una determinada actividad y están dotadas de unos estatutos o reglamentación de obligado cumplimiento para los asociados. Entre las características básicas de esa reglamentación podríamos destacar la no separación entre el productor artesano y el propietario de los medios de producción; y entre los fines principales que perseguían estaba garantizar la buena calidad y precios uniformes en los productos.

Así pues, los artesanos compraban la materia prima que necesitaban, elaboraban sus productos y los vendían directamente a sus clientes, teniendo de esta forma una visión general de todos los procesos implicados en el producto final y, en consecuencia, cada uno podía controlar la calidad de su trabajo. Para ellos, la calidad residía en hacer bien las cosas, pues así podrían tener satisfechos a sus clientes a la vez que les permitía mantener su propio prestigio.

### **3.3.2. *Etapa de industrialización***

Con la Revolución Industrial (1760-1830) se produce una separación entre capital y trabajo, esto es, entre el “*self made men*” o propietarios fabriles que asumirán la vigilancia del proceso productivo buscando el máximo rendimiento, y una nueva clase obrera muy numerosa, “*el proletariado*” o trabajador asalariado que trabajará en beneficio del capital manejando las máquinas en los nuevos escenarios organizativos: las fábricas. Ante esta nueva situación, la cantidad prima sobre la calidad; lo que interesa es producir cuanto más mejor, independientemente de si se consiguen producir con calidad para, de esta forma, obtener el máximo de beneficios.

### 3.3.3. *Etapa de inspección*

La industrialización traería consigo una acentuación de la división del trabajo, produciéndose una distribución de obreros entre las máquinas especializadas, así como agrupaciones de nuevos obreros (sin ser grupos articulados) entre los diferentes departamentos de la fábrica, donde trabajaban en máquinas del mismo tipo (Marx, 1975), resultando de esta manera más eficaces y consiguiendo una mayor rentabilidad.

Pero esta nueva organización parcial y especializada de la producción, donde el trabajador sólo hace una pequeña parte de la labor y el producto final será el resultado de unir, siguiendo una secuencia preestablecida de operaciones, todas las actividades fragmentadas, hará que ese producto final no siempre tenga las mismas características, es decir, que podrán producirse pequeñas variaciones con respecto a lo deseado. Dicho en otras palabras, esta organización del trabajo podrá dar lugar a la aparición de productos defectuosos.

A fin de evitar que estos productos en mal estado lleguen a los clientes, se hace necesario llevar a cabo una tarea de inspección antes de que salgan de la empresa.

Así pues, la industrialización daría lugar a una separación entre la responsabilidad del trabajo y la de controlar la calidad de los productos. De ahí que surja la necesidad de contar en la empresa con unos obreros distintos a los que realizan el trabajo para que lleven a cabo estas tareas de control. En primera instancia, se designa al capataz para asumir esas tareas de inspección, relevándole de algunas de las funciones que hasta ahora venía desempeñando (Taylor, 1911), y a medida que transcurría el tiempo se irían delimitando claramente sus funciones y refinando los métodos de inspección (Radford, 1922). Más tarde, y coincidiendo con el inicio de la Primera Guerra Mundial, se haría necesario la creación de un grupo de inspectores, que más adelante, en la segunda década del siglo XX, se constituiría como una unidad independiente, dando origen a los Departamentos de Inspección.

El inconveniente que presenta este sistema de inspección radica en que se instala en las mentes de los trabajadores la asunción de que necesariamente se obtiene un porcentaje de productos defectuosos, instaurándose así en ellos una actitud de “tolerancia al error”. Pero los departamentos creados al efecto tienen como finalidad detectar esos errores y no evitarlos, es decir, que los esfuerzos no se dirigen a adoptar medidas preventivas.

Además, los productos defectuosos detectados tras la inspección, o bien son desechados o bien se introducen de nuevo en el proceso productivo para su corrección y recuperación, lo que le supone un elevado coste a la empresa, no sólo en términos económicos por lo que todo ello supone sino, también, en pérdida de clientes.

#### **3.3.4. Etapa de control estadístico**

En esta etapa sería decisiva la figura de Walter A. Shewhart, estadístico que trabajaba en la Bell Telephone Laboratories y que como resultado de una serie de investigaciones en 1931 publicaría su famoso trabajo *Economic Control of Quality of Manufactured Products* (Control Económico de la Calidad de los Productos Manufacturados) que vendría a marcar un antes y un después en la historia de la calidad.

Es a Shewhart a quien se debe la aplicación de la estadística a la calidad de los productos, a través de la utilización de técnicas de control del proceso de producción que permitirían conocer si las variaciones que se daban en los productos finales eran problemas casuales o problemas causales, inherentes al proceso de producción.

Estas técnicas de control del proceso, junto con las técnicas de muestreo aportadas por otros investigadores, harían posible mantener los niveles de defectos controlados y permitirían reducir costos, a la vez que se lograría mejorar la calidad y la productividad.

No obstante, el gran impulso de las técnicas de control estadístico de la calidad se produciría como consecuencia de la participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y ante la necesidad de la industria armamentística de producir de una forma rápida gran cantidad de armamento de elevada fiabilidad.

A raíz de este hecho y del éxito obtenido, como veremos a continuación, estas técnicas alcanzarían una amplia difusión e implantación en el ámbito de la empresa, y aunque la inspección quedaba restringida a las áreas de producción y las lecturas que de estas estadísticas se podían hacer no eran fáciles de interpretar por quienes tenían que tomar las decisiones, los resultados empresariales mejoraron notablemente. No obstante, dichos resultados eran insuficientes para hacer frente a la creciente competitividad.

En esta fase inicial de control, el responsable de realizar la tarea de inspección era el Departamento de Control de la Calidad, ya que a los demás miembros de la organización no se les consideraba responsables directos de la calidad.

Ahora bien, tras la Segunda Guerra Mundial podríamos decir que en relación a la calidad nos encontramos ante dos escenarios bien distintos. Por una parte, Estados Unidos y el resto de países occidentales, donde se producirá un retroceso volviendo a la etapa de la industrialización, pues los objetivos se centran en la productividad. Existe un importante número de trabajadores no cualificados del sector agrícola que, ante la introducción de las máquinas, son desplazados a las ciudades convirtiéndose en aspirantes a ingresar en la clase media consumidora. Ante esta situación, las empresas tratarán de producir el máximo posible para esa gran masa de consumidores pero olvidando casi por completo la calidad. Estamos ante el fordismo personificado, esto es, ante:

*“un nuevo estadio de la regulación del capitalismo, el del régimen de acumulación intensiva, en el que la clase capitalista intenta gestionar la reproducción global de la fuerza de trabajo asalariada a través de la íntima articulación de las relaciones*

---

*de producción y las mercantiles, por medio de las cuales los trabajadores asalariados adquieren sus medios de consumo. El fordismo es, pues, el principio de una articulación del proceso de producción y del modo de consumo que instaura la producción en masa, clave de la universalización del trabajo asalariado” (Aglietta, 1979, pp. 93-94).*

El otro escenario a que nos referíamos se sitúa en Japón, país que tras la guerra queda tremendamente arrasado y destruido, con una industria en ruinas y una producción agrícola muy mermada. Ante este panorama desolador y con unas empresas que practicaban un estilo de gestión de corte taylorista, sería el propio ejército de ocupación quien se percataría de que el sistema de comunicaciones telefónicas del país era un desastre, y decidirían constituir en 1946 la sección de comunicaciones civiles con el propósito de formar a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad, ya que en Estados Unidos las empresas que lo habían puesto en práctica estaban mejorando sus resultados. Esta fue la forma en que las empresas japonesas tuvieron el primer contacto con el fenómeno de la calidad. Hasta entonces, los productos “*Made in Japan*” eran sinónimos de imitaciones baratas de muy mala calidad, por lo que los japoneses decidirían tomar medidas a fin de salir de esta grave situación.

La primera medida que adoptaran sería la creación en 1946 de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), organización privada sin ánimo de lucro que consideraría como un bien necesario introducir el control de calidad en las empresas. Para ello, en 1949 la JUSE establecería el Grupo de Investigación de Control de Calidad con los objetivos de investigar, desarrollar cursos y promover el control de calidad, para de esta forma mejorar la calidad de los productos japoneses. En este mismo año y como fruto de todo esto se ofrecerían los primeros cursos sobre control de calidad.

Al año siguiente, en 1950 la JUSE invitaría a E.W. Deming, estadístico estadounidense y discípulo de W.A. Shewhart, para que enseñara a los ingenieros

---

japoneses sus métodos estadísticos, pues durante la Segunda Guerra Mundial enseñó a los ingenieros americanos técnicas estadísticas para mejorar la calidad de los materiales de guerra.

Entre los meses de Junio y Agosto de ese año, Deming impartiría diferentes conferencias y charlas a los principales ejecutivos de las más importantes empresas niponas, donde, además de enseñarles los fundamentos del control estadístico, les expondría su filosofía y sistema de gestión para la calidad, que acogerían con los brazos abiertos y adaptaron a sus organizaciones con unos resultados que pocos años más tarde trascenderían.

Después de las visitas de Deming, la JUSE en 1954 invitaría también a impartir una serie de conferencias a Joseph M. Juran, que tras la publicación en 1951 de su *“Manual de Control de Calidad”* se convertiría en un referente para los responsables de calidad de las empresas de todo el mundo. Juran que, a diferencia de Deming, era ingeniero y abogado, plantearía, entre otras cuestiones, la necesidad de elaborar un *“Manual de Calidad”* en el que se contemplaran todos los procedimientos adecuados para realizar cada uno de los procesos que tenían lugar en la organización; propondría el estudio de los costes de calidad; y añadiría un elemento nuevo a la gestión de la calidad: la dimensión humana. Con Juran:

*“el control de calidad empezó a ser utilizado como una herramienta de gestión; marcó el principio de una transición gradual desde el control estadístico de la calidad al control de calidad total, y, a su vez, condujo a la promoción del control de calidad en el que participaban todos los departamentos y todos los empleados, en otras palabras, control de calidad total”* (Ishikawa, 1994, pp. 11-12).

Junto a las aportaciones de Deming y Juran se irán incorporando las ideas de otros *“gurús de la calidad”*, conformando un nuevo sistema de gestión que se orientará hacia la prevención de los defectos.

La calidad se empieza a aplicar fuera de lo que son los procesos de producción, extendiéndose desde las fases de diseño del producto hasta que llega a manos del cliente (Feingebaum, 1992); se establece el concepto de “*cero defectos*” (Crosby, 2000) para significar que hay que hacer las cosas bien a la primera; o se hace necesario llevar a cabo auditorías de calidad, es decir, realizar análisis sistemáticos e independientes para determinar si la calidad de un sistema, proceso, producto o servicio cumple con las normas o requisitos previamente establecidos y verificar si esas disposiciones se llevan realmente a cabo.

Un aspecto importante a destacar en esta etapa con respecto a las anteriores es que los empleados, y no los expertos, se convierten en los responsables de la calidad de su trabajo, pasando los expertos a asumir el papel de auditores para comprobar que los trabajadores realizan su actividad de la forma establecida.

### ***3.3.5. Etapa de aseguramiento de la calidad***

Como consecuencia de la apuesta decidida que las empresas japonesas hicieron por la calidad, adoptando y poniendo en práctica las ideas de todos los maestros de la calidad, Japón resurgiría de la crisis en la que estaba sumida y cual ave fénix renace de entre sus cenizas, hasta el punto de que en la década de 1970, el sistema de gestión que sus empresas utilizaban había alcanzado tal éxito<sup>12</sup> que durante las décadas de los 80 y 90 sería adoptado y adaptado por el resto del mundo.

No obstante, a finales de la década de 1980 y principios de la siguiente, las empresas se verán en la necesidad de demostrar a sus clientes que tenían implantado un

---

<sup>12</sup> Drucker (1983) considera que el éxito de la industria japonesa no se debió tanto a su sistema de gestión con el consecuente incremento de productividad cuanto al efecto de rejuvenecimiento de la población activa a lo largo de los veinte años que siguieron al término de la segunda guerra mundial. Durante los años cincuenta y sesenta había abundancia de jóvenes, en parte debido a una “explosión demográfica” y en parte porque aquellos abandonaban la agricultura para dirigirse a las ciudades. Con la tradicional estructura de costes de personal en Japón donde éstos suben de manera automática y rápida a medida que envejecen los empleados, ya que los salarios y beneficios adicionales se incrementan con la antigüedad, ese rejuvenecimiento de la población activa significaba una continua mejora de las empresas japonesas, así como de la economía japonesa.

---

sistema de calidad que garantizaba o aseguraba la calidad de sus productos y/o servicios. De esta forma, no sólo podían impedir que a los clientes les llegaran los productos y/o servicios defectuosos, sino que además, evitaban que se produjesen errores de manera reiterada (Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994). En suma, las empresas tendrán que probar que tienen establecidas todas las acciones necesarias sistematizadas y planificadas para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados de calidad (Conti, 1993), por lo que las empresas o instituciones que estén en esta situación se encontrarán, entre otros aspectos, en disposición de certificarse de acuerdo con las normas internacionales de aseguramiento de la calidad.

Existe un conjunto de normas que, de manera general, son empleadas como marco para diseñar, implantar y certificar sistemas de gestión de la calidad. Nos estamos refiriendo a las normas ISO 9000. Estas normas internacionales de aseguramiento de la calidad fueron publicadas por primera vez en 1987 por la Organización Internacional de Normalización (International Standards Organization, ISO).

Las normas tienen un origen eminentemente militar, siendo su antecedente directo la norma BS 5750, publicada en 1979 por la Institución de Normalización Británica (British Standards Institution, BSI) y, de manera más remota, la norma nacional sobre programa de calidad MIL Q 9858 emitida en 1959 por el Departamento de Defensa Americano. No obstante, las normas ISO consiguen despojarse de sus raíces militares estableciendo una nueva norma mundial para la gestión de la calidad. Cuando las normas se publicaron en 1987 contaron con el acuerdo de 26 países y en la actualidad están aceptadas por un centenar de países, grandes y pequeños, industrializados y en vías de desarrollo, de todas las regiones del mundo.

Las normas ISO 9000 de 1987 fueron revisadas en 1994 y, aunque su principal objetivo era el aseguramiento de la calidad, entendiendo la calidad como fuente de competitividad para las organizaciones, en cualquier caso, están orientadas hacia la satisfacción del cliente. Se trataba de guías para la gestión de la calidad que incluían

---

los requisitos para el aseguramiento de la calidad en organizaciones suministradoras de productos y servicios, siendo independientes de los sectores en que se aplicasen (Martín-Quirós, 1997). Además, permite demostrar a los clientes, ya sean otras empresas o el consumidor final, que están en condiciones de cumplir las normas técnicas de calidad que se les exige.

La familia de normas ISO 9000 comprende:

- Todas las Normas Internacionales numeradas desde la ISO 9000 hasta las ISO 9004, referidas todas ellas al aseguramiento de la calidad.
- Todas las Normas Internacionales numeradas desde las ISO 10001 hasta las ISO 10020, relativas a la auditoria de los sistemas de la calidad.
- Las Normas ISO 8402, que incluyen todo el vocabulario referente a la gestión y al aseguramiento de la calidad.

De otra parte, podemos decir que las normas ISO 9000 se han convertido progresivamente en un requisito, o en una exigencia cada vez menos opcional y más obligada, para hacer negocios, tal y como refleja el aumento del número de organizaciones que han obtenido la certificación ISO 9000, que ha pasado de 27.816 en 1993 a 408.631 en el año 2000 (AENOR, 2002).

La certificación de la calidad, que podemos considerarla como el reconocimiento formal por parte de otros de que la organización tiene implantado un sistema de gestión de la calidad, aunque no es obligatoria ni un requisito legal, sí que reporta importantes beneficios a las empresas que han implantado dicho sistema normalizado, ya que es un factor decisivo para operar en los mercados internacionales y mejorar la competitividad de estas empresas. Pero, la certificación tiene, además, otra serie de ventajas (Hoyle, 1995, pág. 46):

- *La empresa será incluida en un registro de empresas con registro de calidad, clasificada por nombre y tipo de negocio y, por consiguiente, cualquier cliente potencial que busque un proveedor cualificado puede descubrirle y contactarle.*
- *Le permitirá anunciar que la empresa está registrada en ISO 9000, y esto le ayudará a su perfil y exposición de marketing.*
- *La empresa estará en disposición de ofertar en concursos restringidos a organizaciones con la certificación ISO 9000.*
- *Una vez que la empresa esté en el Registro y se mantenga más de tres años, demostrará a los clientes potenciales que está comprometida con la calidad, y esto le ayudará a obtener y mantener clientes. Obtener el certificado es más fácil que mantenerlo.*

En definitiva, pues, en este estadio de la calidad lo que ha primado ha sido el establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad, y para ello, el mejor instrumento del que han dispuesto las organizaciones ha sido la certificación según las normas ISO 9000. Ahora bien, como nos recuerda Hoyle (1995) las normas ISO 9000 han sido diseñadas pensando en el beneficio del cliente, pero el cumplimiento de dichas normas no garantiza a la empresa que no cometa errores, pues mediante los requerimientos que se establecen, lo que se intenta evitar es el suministro a los clientes de un producto no conforme, y para conseguirlo es posible que tenga que rediseñar, rehacer o reparar el producto. Si la empresa desea conseguir operaciones libres de error necesitará ir más lejos y tratar de implantar una Gestión de la Calidad Total.

### **3.3.6. Etapa de Gestión de Calidad Total**

En la década de los 90, ante el fenómeno de globalización de los mercados, de una parte, que ha supuesto un aumento de la competitividad al incorporarse la dimensión

---

internacional; el incremento de los niveles de exigencia de los clientes, de otra, así como la aceleración del cambio tecnológico que ha provocado que los ciclos de vida de los productos sean más cortos, a las empresas no les basta con tener un sistema de aseguramiento de la calidad para mantenerse en el mercado, sino que habrán de considerar otros aspectos hasta ahora no contemplados. Nos referimos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, cada vez más cambiantes y elevadas, y al desarrollo de un proceso de mejora continua en todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Esto requerirá la plena participación de todos los miembros de la organización, el fomento del trabajo en equipo, así como el total convencimiento y compromiso de la dirección, que deberá dar ejemplo asumiendo un liderazgo activo.

En suma, y como una nueva arma competitiva, será necesario implantar un sistema de gestión que permita conseguir que la calidad necesaria, la calidad programada y la calidad realizada coincidan entre sí (Asociación Española para la Calidad, 1987), es decir, que lo que el cliente necesita y exige, lo que la empresa programa y lo que se produce y presta, sean la misma cosa. Hay que buscar la Excelencia o la Calidad Total.

Un sistema de Gestión de Calidad Total integra todas las actividades de la organización en un sistema de dirección coherente. Está constituido por tres elementos fundamentales (Hoyle, 1995, pág. 55):

- *Un enfoque sobre la organización, que crea las condiciones que permiten desarrollar y mantener sistemas y recursos que proporcionen continuas mejoras de calidad. Esto debería enfocarse sobre la misión y propósito de los negocios, las metas organizativas y cuestiones de gestión tales como estilo de gestión, comunicaciones, compromisos y liderazgos.*

- *Un enfoque sobre los procesos, que establece procesos coherentes a través de los límites organizativos, a partir de los cuales la calidad del producto es predecible y segura. Esto debería enfocarse sobre los procesos de negocio, considerando todas las actividades que contribuyen al propósito y a la misión de la organización, edificando un sistema de dirección jerárquico y usando técnicas de diseño de sistemas.*
- *Y un enfoque sobre las personas, que da a los empleados el poder, las herramientas y los conocimientos para mejorar la calidad de su trabajo. Esto debería enfocarse sobre la creación de equipos de trabajo y la resolución de problemas, utilizando equipos de mejoramiento de la calidad.*

Podemos comprobar, por tanto, que un sistema de Gestión de la Calidad Total es mucho más amplio que un sistema de aseguramiento de la calidad, que era básicamente a lo que se limitaba la ISO 9000 del año 1994.

Ahora bien, las normas ISO 9000 han vuelto a tener una nueva revisión en el año 2000 y presentan una serie de cambios sustanciales con respecto a las anteriores.

Los actuales documentos clave de la familia de normas ISO 9000: 2000 son:

- La norma ISO 9000, que expone los conceptos, los principios, los fundamentos y el vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad (Sustituye a la ISO 8402:95).
- La norma ISO 9001, que especifica los requisitos que han de cumplirse, y que pueden ser utilizados para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales (Sustituye a las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 de 1994).
- La norma ISO 9004, que proporciona orientación para la mejora continua del desempeño global de una organización (Sustituye a la norma ISO 9004-1:95).

- Y la norma ISO 19011, que proporciona directrices acerca de la auditoría de sistemas de gestión de la calidad (y también de sistemas de gestión medioambiental).

El título revisado de la norma ISO 9001 ya no incluye el término “aseguramiento de la calidad”, pretendiendo destacar de esta forma, que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta norma, además del aseguramiento de la calidad del producto persigue también aumentar la satisfacción del cliente, y así queda reflejado tanto en el “Prólogo” como en el “Objeto” de esta nueva edición de la norma.

Otro aspecto, igualmente, digno de señalar es que las normas ISO 9000 de 1994 establecían “20 elementos” como requisitos para desarrollar un sistema de calidad, y en las normas ISO 9000: 2000 se han reducido a 8 principios de gestión de la calidad (Cuadro 1). Con todo ello se persigue aproximar más la norma a la filosofía de la Gestión de la Calidad Total.

Elementos de ISO 9000:1994	Principios de ISO 9000:2000
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad de la dirección.</li> <li>2. Sistema de calidad.</li> <li>3. Revisión del contrato.</li> <li>4. Control de diseño.</li> <li>5. Control de documentos.</li> <li>6. Compras.</li> <li>7. Suministros del cliente.</li> <li>8. Identificación y trazabilidad.</li> <li>9. Control de procesos.</li> <li>10. Inspección y ensayos.</li> <li>11. Control de equipos de inspección y ensayo.</li> <li>12. Estado de inspección y ensayos.</li> <li>13. Control de productos o servicios no-conformes.</li> <li>14. Las acciones correctivas y preventivas.</li> <li>15. Manipulación, almacenamiento, embalaje y entrega.</li> <li>16. Registros de la calidad.</li> <li>17. Auditorías internas de la calidad.</li> <li>18. Formación y adiestramiento.</li> <li>19. Servicio post-venta.</li> <li>20. Técnicas estadísticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfoque al cliente.</li> <li>2. Liderazgo.</li> <li>3. Participación del personal.</li> <li>4. Enfoque basado en procesos.</li> <li>5. Enfoque de sistema para la gestión.</li> <li>6. Mejora continua.</li> <li>7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.</li> <li>8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</li> </ol>

**Cuadro 1. Comparación entre los principios de gestión de la calidad de las normas ISO 9000:1994 y las normas ISO 9000:2000.**

Finalmente, hemos de señalar que la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad no garantiza que una empresa la podamos considerar como “excelente” o “de calidad”, aunque sí que la sitúa en una buena posición para emprender un camino hacia la Calidad Total.

En este sentido, podemos afirmar que las empresas que hayan puesto en funcionamiento un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000:

2000<sup>13</sup> se aproximan de manera muy significativa a los sistemas de Gestión de la Calidad Total, ya que incluye entre sus requisitos la Mejora Continua basada en el Ciclo PDCA o Ciclo Deming<sup>14</sup>, la definición de los procesos de la organización y la interacción existente entre ellos y el enfoque al cliente, exigiendo comprobar en cada caso el grado de satisfacción con los productos o servicios de la empresa (Ver Figura 3.3-1 ).

---

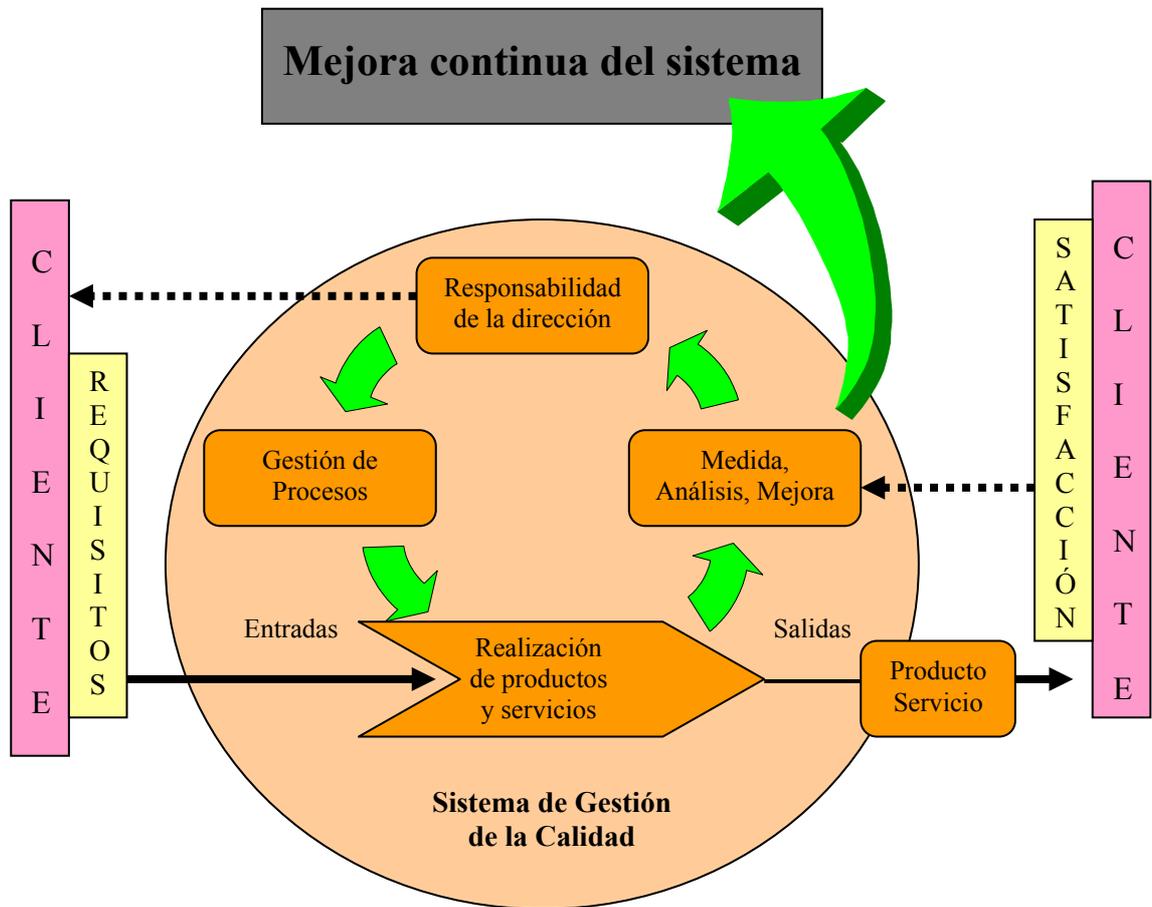
<sup>13</sup> La norma ISO 9001:2000 entró en vigor el 15 de Diciembre de 2000. Desde esa fecha hasta el 15 de Diciembre de 2002 la norma entró en un período de aplicación voluntaria donde coexistió con las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 de 1994. A partir de esa fecha, todas las organizaciones que se han certificado lo han tenido que hacer según las normas ISO 9000:2000 únicamente.

<sup>14</sup> Cuando Deming habla de mejora continua se está refiriendo a que los trabajadores han de adquirir un compromiso hacia la calidad que nunca acaba. En este sentido, el proceso de mejora lo entiende como un ciclo que consta de cuatro etapas que se suceden continuamente. La secuencia de actuaciones es la que sigue:

- *Plan* (Planificar): consiste en elaborar un plan que permita llevar a cabo mejoras concretas.
- *Do* (Hacer): se pone en marcha el plan previamente desarrollado.
- *Check* (Comprobar); se trata de analizar y comentar si tras la ejecución del plan se han conseguido las mejoras pretendidas.
- *Act* (Actuar): la mejora se institucionaliza en la empresa, lo que lleva consigo que se decida si no se han conseguido las mejoras previstas abandonar el proceso o tomar medidas correctoras, y si se han hecho las cosas adecuadamente, el ciclo se repite.

El ciclo se conoce por sus iniciales de las palabras inglesas (PDCA), pero también se le denomina “Ciclo de Shewhart” (Deming, 1989, pág. 67) ya que este autor fue quien lo describió, o de igual forma, desde que Deming lo utilizara en Japón se le empezaría a llamar “Ciclo de Deming”.

---



**Figura 3.3-1 Modelo de Procesos ISO 9001:2000**

En nuestra investigación nos referiremos a la norma ISO 9001 ya que utilizaremos como variable independiente el hecho de que las empresas de la muestra estén o no certificadas.

### *3.3.7. Etapa de Gestión Medioambiental de la Calidad Total*

Desde que a principios de los años 70 surgieran los primeros movimientos ecologistas con su particular lucha por la conservación de la naturaleza y el respeto

---

del medio ambiente ha sido un largo y tortuoso camino el que se ha tenido que andar hasta llegar a nuestros días.

En el transcurso de esos años serían cada vez más las voces de expertos que se irían sumando, planteando la necesidad de invertir el rumbo que había tomado la industria en particular, y la sociedad en general, en relación con los niveles insostenibles de utilización de los recursos disponibles y la degradación del medio ambiente.

Ante esta inquietante situación, se hacía necesario adoptar medidas encaminadas a conseguir una mayor sostenibilidad del medio ambiente (Allenby y Graedel, 1995). De esta forma, se ha logrado progresivamente que la preocupación manifestada por aquellos movimientos compuestos por grupos reducidos de personas, que ante los ojos de la inmensa mayoría eran unos “incomprendidos”, se haya convertido en la preocupación de la práctica totalidad de la sociedad actual.

Esta sensibilización de la sociedad por el medio ambiente ha dado origen a unos clientes/consumidores que han asumido una responsabilidad ecológica, al desarrollo de una legislación medioambiental y a unos trabajadores y empresarios con un mayor compromiso por el comportamiento social y ecológico de las empresas.

En este sentido, los directivos no pueden ignorar esta realidad si desean mantener la capacidad competitiva de sus empresas y, en consecuencia, deberán integrar el respeto del medio ambiente en sus estrategias, adoptando una actitud proactiva al respecto ya que, al igual que ocurre con la calidad, será más rentable para las empresas tomar medidas para evitar la generación del impacto medioambiental que tratar de corregirlo o reducirlo una vez generado.

Esta es, pues, la concepción actual de lo que debería ser la Gestión de la Calidad Total, conocida como Gestión Medioambiental de la Calidad Total (*TQEM, Total Quality Environmental Management*), es decir, la integración del medio ambiente en

un sistema de gestión de la calidad (Borri y Boccaletti, 1995; Karapetrovic y Wilborn, 1998; Lawrence, Andrews y France, 1998).

Son ya muchas las empresas que han obtenido la certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9000 y han integrado en ella un sistema de gestión medioambiental, según la norma ISO 14000. Esto se ha visto facilitado a partir de la revisión de la norma ISO 9000 del año 2000, ya que en ella se ha logrado una mayor compatibilidad con las normas del Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14000.

Esta integración ofrece una serie de ventajas a las empresas pero, también, las compañías que ya la han puesto en marcha, apuntan algunos inconvenientes.

Entre las ventajas de la integración de la ISO 14000 en un sistema de gestión de la calidad como la ISO 9000 podemos destacar que es un proceso menos costoso y complicado que elaborar un sistema autónomo; integra el personal del departamento de calidad con el medioambiental; evita tener que realizar por duplicado procedimientos que son virtualmente idénticos; y/o crea un sistema que, a modo de red, aglutina todos los aspectos del negocio, desde la calidad del producto y el servicio al cliente hasta las operaciones de mantenimiento que deben desarrollarse de manera segura y medioambientalmente aceptable (Block y Marash, 2002).

No obstante, también se ha sugerido que el fracaso de la plena integración reside en el potencial de las organizaciones a poner en peligro su certificación ISO 9000 durante una auditoría, debido a su pobre rendimiento en aspectos medioambientales, o viceversa, así como la existencia de diferentes clientes primarios en cada uno de los dos sistemas de gestión (Block y Marash, 2002).

### **3.4. Reflexión final**

En este recorrido histórico que acabamos de hacer sobre el concepto de calidad hemos podido observar cómo dicho concepto ha ido enriqueciéndose a lo largo del

---

tiempo hasta llegar a nuestros días. Pero si tenemos en cuenta que el ser humano es insaciable en su aspiración por mejorar, estamos convencidos de que la calidad, tal y como la entendemos en la actualidad, quedará para reflejar dentro de unos años la forma en que se concebía a principios del siglo XXI.

Mientras tanto, estamos en el presente y aunque no podemos, ni nos atrevemos a aventurar los derroteros por los que discurrirá el futuro, lo que sí podemos decir es que la evolución que hasta ahora se ha producido en el concepto y en la consideración de la calidad como una estrategia competitiva para alcanzar el éxito de las organizaciones, han sido las claves para el desarrollo de los diferentes modelos teóricos de Gestión de Calidad Total (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Ahire, Golhar y Waller, 1996; Black y Porter, 1996), así como para la construcción de los modelos que se han desarrollado en diferentes países para evaluar los niveles de satisfacción de los criterios de calidad en las organizaciones, entre los que podemos destacar el Premio Deming en Japón, creado en 1951; el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, creado en 1987 en Estados Unidos; y el Premio Europeo a la Calidad, creado para el ámbito europeo en 1992.

No obstante, y a pesar de los tiempos de caos en los que estamos y de la incertidumbre con la que vivimos, hay quien sí se ha atrevido a dar una visión sobre lo que será la calidad en los próximos años.

En este sentido, Miguel Udaondo considera que va a cambiar mucho, y las pistas de por donde van a ir los tiros apuntan hacia una convergencia no sólo de los diferentes modelos y tendencias actuales sobre la calidad, sino de otros como el Balanced Score Card, ya que los economistas de la empresa están empezando a descubrir a quienes trabajan en calidad. Por ello, considera que la posición de los profesionales de la calidad a corto y medio plazo va a ser gestionando todo el entramado de los procesos; para lo que se necesitará el pragmatismo que siempre ha hecho tanta falta, más la visión global de la empresa y de sus mecanismos, tanto operativos como

---

personales. Sobre todo para esto último se van a necesitar muchos más conocimientos de tipo social y personal (Udaondo, 2002).

Así pues, Udaondo sugiere que en un futuro próximo los recursos humanos adquirirán un mayor protagonismo, si cabe, pues las empresas y, en concreto, quienes tengan la responsabilidad de la calidad, necesitarán conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades en términos de su componente humano, para a partir de ese conocimiento emprender las acciones más adecuadas en el marco de una gestión integrada y orientada siempre a la mejora continua.

Por su parte, Cela (1999, pág. 31) considera que los derroteros por los que la calidad caminará en los próximos años irán por retomar y volver a dar al trabajo el sentido humanístico que se perdió al pasar de la artesanía a la industrialización en los tiempos del fordismo y del taylorismo. Además, cree que cualquier intento que se haga para mejorar la calidad fracasará si no se considera al “Hombre Total”, con manos, pero también con cabeza y corazón.

En definitiva, tanto Miguel Udaondo como José Luis Cela coinciden en que las personas serán las verdaderas y únicas artífices de la calidad y, por tanto, habrá que prestarles la atención que se merecen, orientando la calidad a su desarrollo de la manera más satisfactoria posible.

Así pues, tanto los recursos humanos como la calidad juegan, y continuarán jugando en el futuro, un papel primordial para la obtención de ventajas competitivas en la empresa. Sin embargo, nos asalta la duda de si esta situación se producirá, de igual forma, en las grandes empresas que en las pequeñas y medianas.

En el próximo capítulo abordaremos esta cuestión, analizando la situación de los recursos humanos y de la calidad en las PYMES de nuestro país.



**CAPÍTULO 4. LA CALIDAD Y LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS ESPAÑOLAS**



## **4.1. Introducción**

Una vez que en capítulos anteriores hemos comentado los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos, así como la importancia de la calidad y el decisivo papel que las personas juegan en las empresas que están involucradas en un proceso de mejora continua, en el presente capítulo centraremos nuestra atención en analizar en qué situación se encuentran las empresas españolas en relación con la calidad y con la gestión de sus recursos humanos. Más específicamente, nos detendremos en ver cuál es esa situación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de nuestro país, dado que nuestro estudio lo desarrollaremos en empresas de reducida dimensión, ya que la mayoría de las empresas de nuestra muestra tienen menos de 15 trabajadores en plantilla.

Así pues, comencemos presentando el estado en que se encuentran las PYMES en España, no sin antes delimitar el concepto de PYME y comentar sus principales características, así como sus ventajas e inconvenientes.

## **4.2. La pequeña y mediana empresa en España**

De acuerdo con el profesor Andrés Rodríguez, *“la organización es la metáfora o la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad”* (Rodríguez, 1992, pág. 101), motivo por el cual nuestra sociedad ha llegado a ser considerada como una sociedad de organizaciones (Perrow, 1990). Pero, más que de sociedad de organizaciones, podríamos hablar de “sociedad de pymes” ya que las pequeñas y medianas empresas constituyen una parte fundamental de la economía en la práctica totalidad de los países del mundo.

Así pues, dada su capacidad motriz para el crecimiento, la competitividad y la generación de empleo, la pequeña y mediana empresa ha adquirido en los últimos años un especial protagonismo.

Pero antes de continuar, conviene aclarar a qué tipo de empresa nos estamos refiriendo cuando hablamos de PYME.

#### 4.2.1. Concepto de PYME

Existe una amplia problemática en torno al concepto de “PYME”, debido a las diversas definiciones que se han dado, pudiendo entrañar, en consecuencia, cierta ambigüedad el término. En este sentido, baste señalar el estudio llevado a cabo por la Organización Internacional del Trabajo en el que se encontró más de cincuenta definiciones en setenta y cinco países distintos, apareciendo como criterios más usuales el volumen de la mano de obra o del capital de la empresa, el tipo de gestión o de propiedad, la técnica de producción, el volumen de ventas, el número de clientes, etc. (O.IT., 1986, pág. 4). Observamos, por tanto, que se han dado definiciones a partir tanto de criterios cualitativos como de criterios cuantitativos.

Entre las definiciones más consensuadas podemos citar la de la OCDE que identifica a las *pequeñas empresas* con las que emplean a menos de 100 trabajadores, a las *medianas empresas* con las que emplean entre 101 y 499 trabajadores, y a las *grandes empresas* con aquellas formadas por más de 500 trabajadores (Fariñas et al., 1992, pág.23).

De otro lado, la O.I.T. tiene una visión diferente y más heterogénea de las PYMES, “*abarcando empresas modernas con 50 empleados a lo sumo, negocios familiares en los que trabajan tres o cuatro miembros de la familia, industrias domésticas, cooperativas, empresas individuales, microempresas, trabajadores autónomos en el sector no estructurado de la economía, etc.*” (Von Potobsky, 1993, pág. 76).

Por su parte, la Comisión Europea define a las *pequeñas y medianas empresas* como aquellas empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Asimismo, diferencia a la *pequeña empresa* como aquella que

ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocio anual o balance general anual no excede de 10 millones de euros, y entiende por *microempresa* a la que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o balance general anual no excede de 2 millones de euros (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

Esta última definición de la Unión Europea la consideramos aceptable para el presente trabajo y será la que utilizaremos como marco de referencia pues, no en vano, es la que se considera para la concesión de ayudas o subvenciones por parte de cualquier organismo o institución pública.

#### **4.2.2. Características de las PYMES**

Supongo que quienes tengan hijos en alguna ocasión les habrá ocurrido lo que me sucede a mí. Muchas veces observo detenidamente a mi hijo de 2 años y lo contemplo como si fuese un adulto en miniatura; pero, obviamente, no lo es: entre otras tantas cosas, no puede expresarse, ni razonar, ni sentir como se supone que lo hacemos –o deberíamos hacerlo- los adultos. Simplemente es feliz y actúa envuelto en un manto de inocencia y pureza del que este mundo aún no ha tenido la oportunidad de despojarle.

Algo parecido podríamos argumentar que ocurre con las pequeñas empresas. No podemos decir que sean grandes empresas en miniatura (Resnik, 1992) ya que difieren notablemente de aquellas en cuanto a los recursos de que disponen, en cuanto a sus estructuras, en cuanto a las relaciones entre los miembros o en cuanto a la figura de la dirección.

Pero esto no significa que una pequeña o mediana empresa con el paso del tiempo experimente un crecimiento tal que la convierta en una gran empresa. De hecho, muchas de las grandes empresas o compañías que existen en la actualidad, en sus comienzos fueron pequeñas empresas que, a través del esfuerzo, del entusiasmo y del

tesón de sus creadores, irían creciendo más y más, en ocasiones mediante alianzas, fusiones y absorciones de otras empresas, hasta convertirse algunas de ellas en auténticos imperios. Tal es el caso de empresas como Microsoft, Appel Computer, Coca-Cola, Bayer, Boeing Company, Ciba-Geigy, Colgate-Palmolive, Dow Jones, Kodak, Fiat, Ford, Hewlett-Packard, Hitachi, y un largo etcétera en todo el mundo.

Sin embargo, en otras ocasiones, ocurre todo lo contrario, y muchas pequeñas empresas que fueron creadas por emprendedores ilusionados terminan desapareciendo<sup>15</sup>. Esta situación, desgraciadamente, es bastante frecuente, como indican los elevados índices de mortandad que se producen en estos pequeños negocios. Índices de mortandad que se incrementan a medida que estas pequeñas unidades de negocio pasan de unas generaciones a otras (Salas y Merino, 1994). En este sentido, se ha llegado a afirmar que *“el abuelo fundó la empresa, el hijo la disfrutó y el nieto la dilapidó”*.

Ante este problema de la sucesión, especialmente en la empresa familiar, Garrido, de la Torre y Bustos (1994) apuntan como principales causas la inexistencia de un “protocolo familiar” y la desvinculación del empresario de las necesidades formativas de sus empleados. Entendemos que podría tener su explicación, también, en el hecho de que las siguientes generaciones no están tan comprometidas ni implicadas con el proyecto de empresa como quienes la fundaron. Los motivos por los que los creadores pusieron en marcha la empresa se van desvaneciendo y terminan por desaparecer.

Un estudio llevado a cabo por el profesor Díez de Castro y sus colaboradores, en el que realizaron 471 entrevistas personales con gerentes de PYMES andaluzas, concluyó que son factores psicológicos los que fomentan la creación de pequeñas empresas. Más en concreto, identificaron cuatro como los motivos principales que

---

<sup>15</sup> Un estudio ha puesto de manifiesto que existe una correlación inversa entre la edad de los creadores de las PYMES y la mortandad de las mismas, de tal forma que a menor edad de los fundadores se produce un mayor número de fracasos (Preisendorfer y Voss, 1990).

---

impulsan a las personas a crear su propio negocio (Díez de Castro *et al.*, 1995, pág. 245):

- El deseo de prosperar (20,4%) ante la imposibilidad de mejorar al trabajar por cuenta ajena.
- Autoempleo (18,5%) como una salida plausible en situaciones de escasa oferta de empleo en el mercado de trabajo.
- Para tratar de materializar una idea (17,4%) sobre la que se viene pensando desde hace tiempo y se considera que puede ser una alternativa rentable.
- Con la finalidad de ser autónomos y no tener que depender de nadie (15,5%).

No obstante lo anterior, a la hora de tomar la decisión para emprender una aventura de este tipo, existe una serie de condicionamientos tales como las posibilidades de financiación, la saturación en el mercado del tipo de negocio a implantar, o el grado de incertidumbre en los mercados, que habrán de ser valorados y muy tenidos en cuenta si no se desea acabar la carrera antes de situarse en la línea de salida.

Por tanto, las pequeñas y medianas empresas tienen unas características peculiares que las diferencian de las grandes empresas y, como veremos más adelante, algunas de ellas se convierten en ventajas y otras en inconvenientes para su desarrollo.

Julien (1993) identifica las siguientes características diferenciales de las PYMES:

- Una fuerte concentración de la gestión, normalmente con estrategias relativamente intuitivas que les permiten un proceso de toma de decisiones rápido y eficiente.
- Una baja especialización de los factores de producción.

- Sistemas de información internos, con pocos o ningún nivel jerárquico, y sistemas de información externos menos formalizados, basados en una relación muy directa con el cliente y con una rápida reacción a requerimientos nuevos o cambiantes.

De otro lado, Churruca, Barrutia y Landeta (1995) señalan como elementos propios que caracterizan a las PYMES los siguientes:

- Una estructura organizativa sencilla, flexible y de pocos niveles jerárquicos.
- Gran capacidad de liderazgo, esfuerzo y compromiso en la dirección.

Por su parte, Lorenzo-Gómez y Sánchez-Pérez (1994) destacan como singularidades de las PYMES, entre otras, las siguientes:

- La mayor proximidad de la PYME a su entorno, lo que facilita la cercanía a los clientes.
- La mayor facilidad para la difusión de la información dentro de la empresa.

Pérez-González (1997) resalta las siguientes características:

- Poseen un mayor potencial para la creación de empleo, especialmente en épocas de crisis.
- La naturaleza de su actividad es muy variada, ya que pueden estar vinculadas a grandes empresas o estar basadas en los mercados locales o regionales; pueden pertenecer a sectores que incorporan las últimas innovaciones tecnológicas o a sectores de menor cambio tecnológico.
- Tienen gran capacidad de innovación, si bien el mayor peso en I+D lo llevan las grandes empresas.

Montoya-Sánchez (1997), partiendo de la base de que las PYMES operan, generalmente, en mercados locales, elaborando un producto o servicio al “gusto del consumidor” y comercializándolo de forma directa, identifica una serie de aspectos que las caracterizan:

- Su producto es poco estandarizado, ya que se dirige a mercados muy concretos.
- No suelen promocionar ni sus productos ni las propias empresas.
- Son empresas deficitarias en tecnología, ya que generalmente la importan y exportan muy poca.
- Tienen una escasa presencia en el mercado internacional.

A todas las características anteriormente citadas podríamos añadirles algunas otras más, como por ejemplo, que existe una concentración de la propiedad y del control en manos de muy pocas personas -o en muchas ocasiones, de una sola persona: el propietario-gerente-; que ese propietario-gerente suele carecer de experiencia en gestión; suelen tener serios problemas de financiación, etc.

Para finalizar este apartado, decir que podríamos establecer cierto paralelismo entre las PYMES y las Cooperativas en cuanto al segmento de mercado en el que se crean y el momento en el que aparecen, lo que les va a condicionar, también, muy seriamente su desarrollo. Normalmente, suelen constituirse en un segmento de mercado marginal, es decir, que no está suficientemente explotado por la grandes empresas ya que, por diversos motivos, a éstas no les interesa operar en esas franjas del mercado. De otra parte, las pequeñas y medianas empresas aparecen con mayor profusión en épocas de crisis, significando una importante fuente de creación de empleo en momentos difíciles.

No obstante, estas situaciones que acabamos de describir han cambiado en los últimos años, pues un gran número de PYMES se vienen creando para tratar de satisfacer necesidades emergentes de la población, esto es, para satisfacer alguna necesidad que no está convenientemente cubierta por ningún operador del mercado.

Una vez que hemos comentado las principales características de las PYMES, sin ánimo de ser reiterativos y con la sana intención de presentar de una forma más ordenada la información, pasemos a continuación a exponer las ventajas e inconvenientes que tienen este tipo de empresas.

#### ***4.2.3. Fortalezas y debilidades de las PYMES***

Como decíamos más arriba, en las PYMES se producen unos altos índices de mortandad, sobre todo durante los primeros años de vida. A este fracaso contribuyen una serie de problemas con los que se enfrentan estas empresas. Pero, en otras ocasiones, esos problemas si bien no acaban con el proyecto que se emprende, sí que supone una seria limitación en la capacidad para competir en el mercado y crear riqueza.

Se han enumerado muy diferentes inconvenientes o puntos débiles de las PYMES (Delors, 1993; Tirado, Granger y Nieto, 1995; García Ordóñez, 1997), entre los que podemos destacar:

- Falta de una adecuada preparación y de experiencia por parte del pequeño empresario que, normalmente, suele ser un emprendedor, una persona con iniciativa que cree ver una oportunidad y se lanza a la aventura, introduciéndose, las más de las veces, en un sector que desconoce o no domina a la perfección.
- Resistencia del empresario a pedir ayuda o a delegar parte de su trabajo a sus colaboradores cuando el trabajo le desborda.

- Suelen constituirse sin haber realizado previamente un Plan de Negocio o un estudio de viabilidad que analicen la situación de los mercados así como de los potenciales clientes y proveedores.
- Prestan mayor atención a lo urgente que a lo importante, y lo importante puede residir en realizar una adecuada planificación de las actividades de la empresa y una correcta evaluación del negocio que permita detectar si se han producido desviaciones con respecto a los objetivos establecidos y, en tal caso, poder adoptar a tiempo las medidas correctoras pertinentes.
- Estructura organizativa deficiente o inadecuada.
- Falta de una estrategia comercial coherente y unos canales de distribución ineficientes.
- Serias deficiencias en los procesos productivos: métodos de producción obsoletos, insuficiente grado de innovación en los productos, inexistencia de planes de mantenimiento, etc.
- Falta de mentalidad exportadora y, como consecuencia, escaso nivel de internacionalización.
- Carencia de sistemas de información que permitan el seguimiento continuado de las principales variables del negocio.
- Dificultades para acceder a la financiación externa (por falta de apuesta y de confianza de las entidades financieras y unos tipos de intereses menos competitivos que los que obtienen las grandes empresas), el alto grado de morosidad que presentan y la elevada presión fiscal que han de soportar.
- Inadecuada formación y cualificación del personal, con una muy baja presencia de empleados con titulación.

- La gestión de personal se realiza con estricta visión a corto plazo.
- Ausencia de una cultura orientada a la calidad.

No obstante, y a pesar de todos esos obstáculos, las PYMES gozan de importantes fortalezas (Delors, 1993; Tirado, Granger y Nieto, 1995; Olcese y Villalonga, 1995; García Ordóñez, 1997) que conviene señalar:

- Al no estar sobredimensionadas tienen una gran flexibilidad y, en consecuencia, poseen mayor capacidad para adaptarse a los rápidos y constantes cambios en los mercados.
- Tienen un mayor conocimiento y cercanía al mercado local, estando más orientadas a los clientes, pues al existir un menor número de niveles jerárquicos se produce una mayor cercanía entre los máximos responsables y los clientes.
- Están en mejor disposición para operar en los nuevos segmentos de mercado que están surgiendo y que son poco rentables para las empresas así como para hacer frente a la creciente personalización de las demandas.
- Mayor grado de motivación laboral, ya que al iniciar el camino con pocos recursos y con un equipo de colaboradores más o menos próximo al empresario, se produce una identificación entre propiedad, gestión y proyecto que provoca que se actúe con una ilusión muy alta.
- Los costes unitarios de personal son inferiores que los de las grandes empresas, por lo que existen amplios márgenes para incrementar el valor añadido por unidad productiva.

Así pues, la supervivencia de las PYMES dependerá de la capacidad que tengan para afrontar con éxito las barreras que están impidiendo su normal desarrollo. Para ello,

deberán apoyarse en los puntos fuertes que poseen y aprovechar las oportunidades que les brinda la creciente dotación de fondos y adaptación de programas de apoyo a la realidad empresarial<sup>16</sup>.

No queremos dejar pasar que, entre las políticas de apoyo a las PYMES en España, encontramos que en el “Régimen de ayudas y el sistema de gestión del Plan de Consolidación y Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa”, existen unas ayudas destinadas a financiar proyectos dirigidos a implantar sistemas de calidad en las PYMES, pues entendemos que en el extenso campo de la calidad, las PYMES tienen aún mucho camino por delante.

### **4.3. La calidad en las PYMES españolas**

#### *4.3.1. Un poco de historia sobre la calidad en España*

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, el espectacular despegue y desarrollo de la industria japonesa en la década de los 50 causa un profundo impacto en todo occidente y trata de buscar una respuesta plausible a la pregunta de por qué ha ocurrido algo así en un país hundido, derrotado y que, hasta entonces, era conocido por fabricar productos de pésima calidad e imitaciones baratas.

La respuesta más cómoda que en principio encuentran algunos países alude, fundamentalmente, a determinadas claves culturales de los trabajadores japoneses: son considerados obedientes, disciplinados, sumisos y fieles a sus empresas. Sin embargo, cuando hubo una mayor aproximación a estas empresas pudo comprobarse

---

<sup>16</sup> A este respecto podemos mencionar el Régimen de ayudas y el sistema de gestión del Plan de Consolidación y Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa (RD. 582/2001, de 1 de Junio: BOE nº 132 de 2 de Junio de 2001), que contempla medidas de apoyo y actuaciones de fomento destinadas a las PYMES, en el marco de una política orientada a consolidar el tejido empresarial español, aumentar la competitividad de las empresas, mejorar el medio ambiente y, como consecuencia, propiciar el empleo y la creación de riqueza, teniendo como ámbito temporal de vigencia el período 2000-2006. Pero dado que la gestión de este régimen de ayudas corresponde a las Comunidades Autónomas, para el ámbito concreto de la Comunidad Autónoma Andaluza, se dicta la Orden de 12 de Septiembre de 2001 (BOJA Nº 119, de 13 de Octubre de 2001) que establece las bases reguladoras y realiza la convocatoria para el período 2001-2006 del citado régimen de ayudas.

---

que el éxito no estaba precisamente en ese mito o ventaja cultural, sino que radicaba en haber desarrollado una nueva mentalidad en torno a la calidad, fabricando los productos que el mercado les demandaba y de manera que fuesen adecuados para su uso y satisficiera las necesidades de los clientes.

De esta forma, se desmitificaba la cultura del trabajador japonés y se empieza a pensar que si ha sido posible ese desarrollo en Japón por qué no también en Occidente, por lo que el modelo es importado por las empresas de los países occidentales.

En nuestro país, en cuanto a la calidad se refiere, al igual que ha ocurrido en otros aspectos, nos encontramos en una posición no muy aventajada.

Hay quien ha argumentado que una de las razones de este retraso tiene una raíz evidentemente cultural, ya que España no es un pueblo que haya sentido históricamente un aprecio especial por la calidad; esto es, que el gusto por lo bien hecho no ha estado en nuestro tradicional cuadro de valores (Aisa, 1986), y todo ello, a pesar de que desde mediados de los 50 se han venido sucediendo diferentes iniciativas, tanto oficiales como privadas, a fin de promocionar la calidad dentro de las empresas.

En la segunda mitad de la década de los 50 comenzaron a impartirse cursos y seminarios sobre calidad organizados por la Comisión Nacional de Productividad, dependiente del Ministerio de Industria, y en las que, en ocasiones, participaban especialistas norteamericanos invitados para tal fin.

Estas primeras experiencias, sentarían las bases para que en 1961 se creara la “Asociación Española para el Control de la Calidad” con el objetivo de perfeccionar y mejorar la ciencia y técnica de control de la calidad, organizando reuniones de estudio, recopilando y distribuyendo información relativa a la calidad, prestando asesoramiento en este campo, y manteniendo permanentes contactos con otras

asociaciones y entidades afines o de interés complementario, destacando especialmente la relación con la Organización Europea para el Control de la Calidad.

Durante la década de los 60 se aprobarían diferentes disposiciones legislativas con la finalidad, también, de promocionar la calidad, si bien, no conseguirían los objetivos deseados tal y como pone de manifiesto un estudio realizado a finales de esta década por la Asociación Española para el Control de la Calidad y el Servicio de Productividad Industrial para conocer por grupos de empresas homogéneas cómo se encontraba organizada, y en qué límite de desarrollo, su organización de control de calidad (Valero, 1970).

El estudio se llevó a cabo sobre un total de 1.250 empresas pertenecientes todas ellas a sectores de producción considerados entonces como más desarrollados en cuanto a organización de control de calidad aunque no se tuvo en cuenta el número de puestos de trabajo que cada una de ellas tenía por entender que la inquietud por la calidad debía ser independiente del tamaño.

La conclusión a la que se llegó a partir de los resultados obtenidos fue que en muy pocas empresas se había desarrollado la función de control de la calidad como en ese momento se entendía, predominando en la mayoría de ellas la función de inspección al estilo de años atrás, y que en muy pocas se aplicaban técnicas de control de la calidad.

Esta situación iría cambiando lenta, pero progresivamente, de forma que durante la década de los 70 la calidad se reducía a un conjunto de prácticas muy mecánicas, centradas de forma casi exclusiva en el control.

La European Foundation for Quality Management (EFQM) se constituye en primavera de 1988 en Montaux por 14 grandes grupos de empresas europeas con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento. La Fundación, junto con la *European Organization for Quality* (EOQ) y la Comisión Europea

construyeron el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, modelo que les permite a las empresas evaluar, a partir de una serie de criterios, en qué medida están funcionando desde el punto de vista de la Calidad Total. Asimismo, el modelo sirve de base para el Premio Europeo a la Calidad, creado en 1990 como una estrategia más de estas Instituciones para alcanzar ventajas competitivas y promover las medidas de mejora de la calidad.

Por aquel entonces, en Europa se había iniciado el camino hacia la convergencia económica y, en consecuencia, las empresas españolas, ya fuesen del sector industrial o de servicios, si no querían verse expuestas a la desaparición tenían que tomar posición en ese nuevo marco que se estaba creando.

El Gobierno español, consciente de esta situación, a través de su Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, elaboraría el Plan Nacional de Calidad Industrial que se haría público a comienzos del verano de 1990 con una asignación presupuestaria de 72.120.000 euros (doce mil millones de las antiguas pesetas) para los siguientes cuatro años. Se perseguía ayudar a las empresas españolas a difundir el nuevo concepto de calidad facilitando la implantación de los sistemas de Gestión de Calidad Total; también se destinaban ayudas para invertir en las necesarias infraestructuras y formación en calidad.

De otra parte, ante el reto del Mercado Común Europeo, el gobierno español también insistía, en esta época, en la necesidad de llegar a un acuerdo nacional sobre competitividad para que las empresas españolas no perdieran mercado frente a la competencia. En este sentido, coincidimos con Senlle y Bravo (1996) cuando afirman que la competitividad no es una casualidad atribuible a un país o sector, sino que una nación o industria será competitiva en la medida en que lo sean las empresas que la conforman.

Ante este escenario, las empresas españolas debían comprender que la Gestión de Calidad Total programada por la EFQM suponía una ayuda incalculable para facilitar la capacidad de competir y de sobrevivir en un entorno tan difícil y cambiante.

La inquietud que todo esto generaba, llevaría a dos grandes grupos empresariales españoles que participaron en la constitución de la EFQM<sup>17</sup> a impulsar la creación de una entidad que, recogiendo la filosofía y principios europeos, fuera capaz de difundir y fomentar el sistema de Gestión de la Calidad en la empresa española.

Así sería como el día 11 de Abril de 1991 se firmaría por 21 empresas españolas la carta fundacional del Club Gestión de Calidad con la misión de “contribuir a aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones españolas y a implantar sistemas de gestión basados en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial”.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo desde que elaborara el Plan Nacional de Calidad Industrial, comenzaría a elaborar también las bases para premios de calidad, que se otorgarán por primera vez en 1992 a través del recientemente fundado Club Gestión de Calidad.

Aquella inquietud, más que justificada, puesta de manifiesto por los dos grandes grupos españoles anteriormente citados y acogida por el resto de empresas fundadoras del Club Gestión de Calidad, ha calado en buena medida por toda la geografía nacional, lo que ha permitido una mayor concienciación hacia la necesidad de adoptar medidas que conduzcan a la excelencia.

El 1 de Enero de 1993 entraría en vigor el Mercado Único, que supondrá cuatro “grandes logros” para los países miembros: la libre circulación de personas, mercancías, servicios y capitales. Ante este nuevo mercado, la Comunidad Europea dictará una serie de Directivas comunitarias de obligado cumplimiento por los

---

<sup>17</sup> Nos referimos al BBV (hoy BBVA) y a Sevillana de Electricidad, que aunque no fueron grupos empresariales constituyentes de la EFQM, sin embargo sí que participaron en su constitución.

---

Estados que la integran, que fijarán los requisitos o especificaciones técnicas que han de cumplir los productos o servicios a fin de preservar la seguridad y la confianza de los consumidores, así como el respeto al medio ambiente.

En ese mismo año, el entonces Presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors, en el Libro Blanco “Crecimiento, Competitividad y Empleo”, propondría la necesidad de poner en marcha una política europea en pro de la calidad como medio de mejorar la competitividad y el entorno de las empresas, y que fuese coherente con el enfoque de la Comisión en el ámbito de la normalización.

Por tanto, para que las empresas logren el grado de confianza que les permita operar en ese mercado transnacional, será necesario que implanten sistemas de aseguramiento de la calidad como los basados en las Normas ISO 9000 (o cualquier otra reconocida) y procedan a su certificación.

Por ello, nuestro país, como el resto de los Estados comunitarios, sabedor de que la calidad es un instrumento de penetración eficaz de los productos nacionales en el mercado comunitario, ha adoptado esta sensibilidad hacia la calidad reproduciendo las actuaciones europeas en el entorno empresarial que le es propio (Badía, 2002, pág. 15).

En España, las actividades de *normalización*<sup>18</sup> y *certificación*<sup>19</sup> se ordenan a partir del RD 1.614/1985 de 1 de Agosto. En la Orden Ministerial de 26 de Febrero de 1986 que desarrolla la aplicación del citado RD, se nombra a AENOR<sup>20</sup> como entidad reconocida para llevar a cabo las funciones de normalización y certificación en nuestro país.

---

<sup>18</sup> La normalización consiste en emitir especificaciones técnicas (normas) accesibles al público, establecidas por consenso de las partes interesadas y aprobadas por un organismo cualificado reconocido a nivel nacional (AENOR en España), regional (CEN, CENELEC y ETSI) o internacional (ISO, EIC, etc.).

<sup>19</sup> La certificación consiste en emitir un documento en el que se verifique por parte de un organismo competente, imparcial e independiente, que un producto, servicio, proceso o persona se ajusta a ciertas normas o especificaciones.

<sup>20</sup> Asociación Española de Normalización y Certificación.

---

AENOR estaría actuando como único organismo de certificación hasta 1992, que con la entrada en vigor de la Ley de Industria 21/92 de 16 de Julio, tendría lugar una liberalización de las actividades de certificación de productos y empresas, por lo que cualquier organismo que cumpla con los requisitos contemplados en la citada ley, podrán ser acreditados en nuestro país para emitir certificaciones con carácter oficial.

Con posterioridad, y bajo los auspicios del Ministerio de Industria y Energía, se promulga el RD 2.200/1995 de 28 de Diciembre, que deroga al anteriormente citado RD 1.614/1985, y entre otros aspectos, establece el reconocimiento de AENOR como único organismo de normalización en España, y se nombra a ENAC<sup>21</sup> como única Entidad Nacional de Acreditación. Algo importante que contempla, también, esta disposición, es la necesidad de fomentar el desarrollo de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad en las empresas españolas como complemento, e incluso alternativa, a la certificación.

En la actualidad, aunque el mercado está repleto de modelos de aseguramiento de la calidad, el más aceptado por los empresarios, tanto españoles como europeos, es el que se basa en las Normas ISO 9000.

Un importante número de empresas han obtenido la certificación de sus sistemas de gestión a través de alguno de esos modelos.

Entre las razones que les han llevado a implicarse en un proceso de tal naturaleza se apuntan:

- Presión de los competidores extranjeros.

---

<sup>21</sup> ENAC es una entidad privada, independiente y sin ánimo de lucro cuya función es coordinar y dirigir en el ámbito nacional un Sistema de Acreditación conforme a los criterios y normas establecidos en la Unión Europea (EN 45003 y EN 45010), e internacionalmente. Acredita organismos que realizan actividades de evaluación de la conformidad, sea cual sea el sector en que desarrolle su actividad, su tamaño, su carácter público o privado, o su pertenencia a asociaciones o empresas, universidades u organismos de investigación.

---

- Inaceptable nivel de costes de la no calidad.
- Seguimiento de las “modas” de management.
- Revisiones permanentes por parte de los clientes.

A pesar de ello, los resultados que han obtenido muchas de ellas tras la certificación, contrario a lo que cabría esperar, en lugar de mejorarlos los han empeorado. La explicación la podríamos encontrar en que en esas empresas, como ya hemos dicho, los sistemas se han implantado por exigencias, fundamentalmente, externas, convirtiéndose en instrumentos o medios para conseguir un fin, la certificación, y no porque realmente se tenga la convicción de que la calidad total es un estilo de vida en la organización, una filosofía. En consecuencia, estas empresas consideran que la certificación es el final del proceso cuando en realidad es el inicio de un largo camino que nunca acabará, ya que hay que mejorar cada día para buscar la excelencia.

No existe, pues, por parte de los directivos el necesario compromiso con la calidad. Este será un reto que tendrán que afrontar los directivos de las empresas españolas en el futuro. Deberán considerar la calidad como un objetivo prioritario, un factor estratégico de primero orden, por los siguientes motivos:

1. España no es un país productor de tecnologías avanzadas, ni dispone de mano de obra barata o medios tecnológicos que les permitan vender a precios reducidos.
2. El aumento, e incluso el mantenimiento, de la exportación industrial española en el mercado internacional depende, en buena medida, de la calidad.
3. Se hace difícil el mantenimiento de nuestra propia cuota de mercado interior, una vez eliminadas las trabas arancelarias tras la incorporación del país en la U.E.

4. El coste de la no calidad alcanza cifras tan elevadas que, por sí solas, justifican la apuesta decidida en materia de calidad.
5. Japón nos ha enseñado que la producción industrial de una nación puede alcanzar mayores niveles a través de la mejora de la calidad (Alonso y Blanco, 1990, pp. 21-22).

Así pues, los directivos de nuestras empresas tienen aún por delante un largo camino que recorrer en ese viaje hacia la calidad.

Pero detengámonos a continuación en analizar en qué situación se encuentran las PYMES en relación con la calidad en nuestro país.

#### ***4.3.2. La calidad en las pequeñas y medianas empresas***

Desde hace algunos años se viene preconizando que en el futuro deberá producirse un cambio de actitud en las empresas con respecto al concepto de calidad. En este sentido, coincidimos con Andrés Senlle cuando afirma que *“está claro que los cambios los hacen las personas, que la calidad es cosa de todos y que asegurar el futuro pasa por un compromiso colectivo, pero para ello las personas necesitan desarrollarse, crecer, evolucionar, adquirir conocimiento y los jefes necesitan todo esto además de aprender a gestionar conocimiento previo, a querer gestionar procesos o liderar”* (Senlle, 2001, pp. 104-105).

Ahora bien, el futuro de hace unos años es hoy presente y encontramos que ese cambio de actitud frente a la calidad no ha terminado de conseguirse. Por este motivo, es de esperar que en los próximos años se continúe en ese camino de transformación hasta lograr un cambio total de actitud, y los directivos y empresarios, en especial los de las PYMES:

- utilicen mecanismos efectivos y permanentes que les permita conocer directamente de sus clientes, el grado en que satisfacen sus necesidades y expectativas;
- Establezcan un clima de trabajo que permita integrar a sus recursos humanos en la filosofía de la calidad. Esto significa que tendrán que desarrollar políticas activas que aseguren la formación, la comunicación, la integración, el compromiso y la motivación de sus recursos humanos en un esfuerzo común dirigido hacia la calidad; y/o
- Realicen un rediseño de las estructuras organizativas que la doten, a través de una descentralización de las responsabilidades y la toma de decisiones, de una mayor agilidad y rapidez para afrontar con mayor eficacia y eficiencia la exigencias, cada vez mayores, de los clientes.

Este último aspecto resultará mucho más fácil de conseguir en las PYMES que en las grandes empresas, pues como dijimos al hablar de sus características, presentan una estructura organizativa más sencilla, flexible y con pocos niveles jerárquicos (Churruga, Barrutia y Landeta, 1995), además de tener una mayor proximidad a su entorno, lo que facilita la cercanía a los clientes (Lorenzo y Sánchez, 1994). Por estos motivos, las PYMES se encuentran en una mejor posición para detectar nuevas necesidades de los clientes y, en consecuencia, obtener una ventaja competitiva a través de la anticipación, ofreciéndoles el producto y/o servicio que satisfaga sus necesidades emergentes, pues como bien sabemos todos como clientes, cada vez exigimos productos y servicios más a nuestra medida.

Ahora bien, no olvidemos que, en ocasiones, los clientes de las PYMES no son los consumidores finales del producto que ellas elaboran, sino grandes empresas para las que trabajan y que, en gran medida, les condicionan su forma de trabajar. Aún en estas situaciones, estamos convencidos de que las PYMES pueden obtener ventajas

si elaboran sus productos teniendo como referencia al consumidor final, dado que será a éste a quien tenga que satisfacer la empresa intermediaria.

En estos casos, la calidad se convierte en una oportunidad para que estas empresas puedan mantenerse en el mercado. Pero hay otras ocasiones, donde más que una oportunidad la calidad se convierte en una necesidad. Esta situación se produce cuando una PYME fabrica componentes de un producto que proveerá a una gran empresa encargada de elaborar el producto final, pues suele ser habitual que estas empresas exijan a sus proveedores ciertos estándares de calidad para que al incorporar dichos componentes a su proceso, sea una garantía de calidad del producto final. De esta forma, las empresas se ven en la necesidad o en la exigencia de obtener, de un organismo con credibilidad, un documento que garantice que sus productos, servicios o procesos se ajustan a unas normas técnicas determinadas.

En otras ocasiones, las PYMES en un intento de diferenciarse del resto de empresas, tratan de obtener la certificación conforme a las normas internacionales para, de esta forma, poder distinguirse de las que no están certificadas, y poder exhibir en su publicidad que la empresa está orientada a la consecución de la calidad según el organismo oficial que lo expide (García Ordóñez, 1998).

Sería, pues, deseable, que las PYMES no tuvieran que certificarse por exigencias de sus clientes o por ocupar un determinado lugar en el mercado, sino porque fuese una consecuencia lógica y natural de la actitud de toda la empresa hacia la calidad.

Ahora bien, como es sabido, cualquier empresa que vaya a implantar un sistema de gestión de la calidad tiene que superar algunos problemas (Senlle, 2001). En las pequeñas empresas dichos problemas son potencialmente mayores debido a (ISO, 2002):

- La existencia de menores recursos.

- Les supone un coste importante el establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad.
- Tienen mayor dificultad para comprender y aplicar la norma; especialmente, la necesidad de mejora continua.

A estos problemas, uno de los pensadores, autor y conferenciante más influyente de nuestros días en cuestiones de organización empresarial, Peter F. Drucker, añade que las pequeñas empresas no disponen de tiempo suficiente, no tienen ambición, no saben cómo utilizar un análisis de “cash-flow”, no saben delegar, no saben formar al personal ni invierten en el desarrollo de las personas, no entablan diálogos constructivos con el personal, ni lo entienden ni lo integran<sup>22</sup>.

Por todos estos motivos, se ha venido argumentando que las normas ISO 9000 son irrelevantes e inapropiadas para las pequeñas empresas. Pero nada más lejos de la realidad, pues en las nuevas normas ISO 9000: 2000 se establece que serán aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño ni producto suministrado. Además, dado que el centro de atención se traslada de la conformidad hacia el logro de los resultados, dichas normas no son objetivos en sí mismas, sino herramientas destinadas a la consecución de los objetivos establecidos por las empresas y, en consecuencia, son más fáciles de usar por las pequeñas empresas. De hecho, la mayoría de los expertos coinciden en que la nueva norma es especialmente adecuada para las PYMES, ya que no son necesarios todos los procedimientos documentados que describan las actividades de la empresa, sino los registros que permitan demostrar que se está actuando de conformidad con la norma.

Pero, en la actualidad, la gestión de la calidad en las empresas no sólo se lleva a cabo a través de la adopción de las normas ISO 9000 sino que, también, mediante los

---

<sup>22</sup> Cif. En Senlle, A. y Stoll, G.A. (1995). *ISO 9000. Calidad Total y Normalización*. Barcelona: Ediciones 2000, pág. 110.

Modelos basados en la Excelencia, que en nuestro país el más utilizado es el de la EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Como dijimos en el epígrafe anterior, el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) fue desarrollado por la Fundación, por la *European Organization for Quality* (EOQ) y por la Comisión Europea para evaluar en qué medida las organizaciones se acercan o se distancian de la excelencia, entendida ésta como Calidad Total.

El Modelo ha sido implantado en un importante número de PYMES, pero esas experiencias han puesto de manifiesto que dicho Modelo, dadas sus características y los recursos que se requerían para su aplicación, ha sido diseñado pensando en las grandes empresas, teniendo, por tanto, una eficacia menor en otro tipo de empresas.

Teniendo en cuenta, pues, que los contextos son diferentes según se trate de grandes empresas o PYMES, Sector Público, u otros, la Comisión Europea propondría en 1994 a la EFQM y a la EOQ el desarrollo de metodologías específicas para estas otras empresas. Para Septiembre de 1995 estarían ya elaboradas las guías para evaluar a las empresas pertenecientes al Sector Público y, en Noviembre de 1996, tras un estudio piloto realizado durante dos años con empresas europeas de diferentes sectores de actividad y con menos de 250 empleados, quedaría definitivamente construido el *Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES*. El modelo no sólo es una referencia de cómo debe ser una empresa excelente, sino que permite su evaluación además de permitirles concursar al Premio Europeo a la Calidad para PYMES.

Ahora bien, muchas PYMES que han puesto en práctica este modelo, manifiestan haberse encontrado con los siguientes *obstáculos* en su desarrollo (Pérez López, 1998, pág. 18):

- Aunque el modelo haya sido diseñado para su implantación en PYMES, sólo puede abordarlo grandes empresas que tienen recursos y disponibilidad de tiempo de las personas.
- No se ven claramente los beneficios que puede reportar a estas empresas.
- Dada la variedad de ocupaciones que normalmente tienen las personas, carecen de tiempo para la autoevaluación.
- Se carece de formación en las técnicas de mejora así como falta de tiempo y de recursos económicos y materiales para establecer planes de formación y/o planes de mejora.
- El modelo representa un incremento de la participación, de la delegación y de la asunción de responsabilidades, por lo que los mandos suelen oponer algún tipo de resistencia a estos cambios.
- El ajuste al modelo puede suponer pérdida de flexibilidad, que es una característica típica de las PYMES.

Pero, no sólo han encontrado obstáculos las empresas que han implantado el modelo, sino que, también, han encontrado una serie de *ventajas* que conviene destacar (Pérez López, 1998, pág. 19):

- La orientación al cliente en la que se apoya el modelo, permite ofrecerle los productos o servicios que satisfacen sus necesidades y expectativas, presentes y futuras.
- Se incrementa la productividad y competitividad, así como la confianza de los clientes.
- Se reduce el despilfarro dado que al centrarse en los procesos clave aumenta la eficacia.

- Al tener una visión más a largo plazo, le permite a la empresa mejorar su posición competitiva hacia el futuro.
- El trabajo en equipo por el que apuesta el modelo, contribuye a mejorar los resultados de la empresa.
- La autoevaluación como herramienta de mejora permite reflexionar sobre las prácticas actuales de la empresa y así detectar las áreas a mejorar.
- Ayuda a identificar las necesidades concretas en materia de formación.
- Ayuda a diseñar una política de personal más adecuada.
- Dota a estas empresas, si cabe, de una mayor flexibilidad, al centrarse en los procesos clave y reducir al mínimo todo lo demás.
- Es una guía útil para evaluar la gestión de la empresa.

A la vista de lo anterior, parece claro que las PYMES deberían implantar este modelo de gestión, pues aunque tengan que enfrentarse y superar algunas barreras, son muchos los beneficios que con ello pueden obtener.

En nuestro país, el Comité para el desarrollo de la Calidad Total de la *Asociación Española para la Calidad* ha elaborado la “Guía de Autoevaluación según el Modelo Europeo para PYME”. Con esta Guía se persigue divulgar el Modelo y propiciar un acercamiento de estas empresas al mismo, así como permitirles hacer una primera autoevaluación según el Modelo y proporcionarles algunas sugerencias sobre cómo deben abordar la mejora continua.

Una vez que hemos analizado el estado en que se encuentra la calidad en las PYMES de nuestro país, conviene recordar que los gerentes-empresarios de estas empresas deberán desarrollar políticas activas que permita integrar a sus recursos humanos en

la filosofía de la calidad. Pero, ¿qué se está haciendo en las PYMES españolas al respecto?. Tratemos en lo que sigue de dar respuesta a esta interrogante.

#### **4.4. La Gestión de Recursos Humanos en las PYMES españolas**

##### *4.4.1. La Gestión de Recursos Humanos en España.*

Nos parece pertinente que, para poder tener una mayor y mejor comprensión sobre la situación en la que se encuentran las PYMES de nuestro país en relación con la Gestión de sus Recursos Humanos, analicemos, previamente, cómo ha evolucionado y cuál es el estado actual de la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas españolas.

A estas alturas huelga decir que las transformaciones políticas, económicas, sociales, legislativas y/o tecnológicas tienen unas claras repercusiones sobre el mercado de trabajo, las empresas y, por ende, sobre los recursos humanos con los que cuentan y la forma en que se gestionan. Pero en nuestro país, concretamente, ha sido la situación política y social de los últimos 70 años la que mayor influencia ha tenido en todo ello.

Por este motivo, entendemos que para comprender la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en España es necesario hacer un recorrido por nuestra más reciente historia y ver cómo las funciones de personal se han desarrollado a lo largo de esos años.

Si bien, como dijimos en el Capítulo I, la mayoría de los autores coinciden en señalar como punto que marca el inicio de la Gestión de Recursos Humanos a la *Revolución Industrial*, y más concretamente, lo sitúan a finales del siglo XIX y principios del XX con la *Segunda Revolución Industrial*, dado que en España el proceso de

industrialización sería más tardío, comenzaremos nuestro análisis a partir de la época franquista, ya que ésta cambiaría el curso de la historia de nuestro país.

En la década de 1940, España acababa de salir de una cruel y fratricida Guerra Civil, y durante esos años, como los que siguen a cualquier guerra, no importa dónde ni por qué motivos se origine, no fueron fáciles, pues quedó un país totalmente asolado, con una industria destruida y con una población dividida. Si a todo ello unimos el aislamiento político que supuso con el resto de países, la situación se tornaría, aún, más dramática.

En este contexto de aislamiento, hambruna y miseria, en el que fueron suprimidos los partidos políticos<sup>23</sup> y los movimientos sindicales<sup>24</sup>, salvo el sindicato vertical (Organización Sindical Española: OSE), donde no existía libertad de expresión (pública o artística)<sup>25</sup>, ni de reunión, ni de asociación, ni de información<sup>26</sup>, etc., la situación no sería nada fácil para los ciudadanos en general, ni para los trabajadores, en particular.

Los salarios que los trabajadores recibían estaban fijados por decreto<sup>27</sup>, la huelga estaba prohibida y, además, se les imponía su pertenencia al sindicato oficial.

---

<sup>23</sup> Desde el Decreto de unificación de 19 de Abril de 1937, Franco decide la creación de FET de las JONS, suprimiendo todos los partidos no frentepopulistas más o menos tolerados hasta entonces.

<sup>24</sup> La ley de Unidad Sindical de 26 de Enero de 1940 crearía formalmente los sindicatos verticales, integrando en ellos —en un intento de supresión de las luchas de clases— a empresarios, técnicos y trabajadores. Esta ley vendría a ser en lo sindical lo que el decreto de unificación de Abril 1937 significó para los grupos políticos: centralización y control desde el Ejecutivo. Los trabajadores quedaron obligatoriamente encuadrados en los sindicatos, bajo la jerarquía de Falange (Tamames, 1983, pág. 441)

<sup>25</sup> Una orden de 29 de Abril de 1938, impulsó la autorización previa para la publicación, distribución y venta de toda clase de libros, folletos y demás impresos. Otra orden, de 15 de Julio de 1939, introdujo la censura estatal en las obras teatrales, líricas y partituras de composiciones musicales. El ciclo se cerraría con una orden de 18 de Abril de 1940, conforme a la cual las conferencias y disertaciones pronunciadas fuera del ámbito de la Iglesia, Universidad y órganos de FET y de la JONS habían de ser previamente autorizadas por la Dirección General de Propaganda.

<sup>26</sup> El 22 de Abril de 1938 se publicaría la ley de prensa (“Ley Serrano Suñer”), con un procedimiento riguroso que sometía a censura previa toda clase de publicaciones periódicas o no.

<sup>27</sup> Ley de Reglamentación del Trabajo, de 16 de octubre de 1942 por la que se establecía la estricta fijación de los salarios por parte del Ministerio de Trabajo.

---

Las industrias, que solían ser escasas, estaban concentradas en las grandes ciudades, en las que existía una amplia oferta de mano de obra como consecuencia del éxodo que se produjo de las zonas rurales a las ciudades, por lo que no tenían dificultad para encontrar trabajadores, fundamentalmente, no cualificados. Por su parte, el personal cualificado escaseaba, pero dado que eran pocos los que requerían, no tendrían problemas para encontrarlos en el mercado de trabajo.

Las empresas presentaban una estructura fuertemente jerarquizada, con unos estilos de dirección autocráticos –como no podía ser menos en un modelo político y económico autoritario-, y bajo un sistema de trabajo de corte taylorista.

En este sentido, Lucila Finkel, citando a Herrero (1990), dice que *“en España, aunque hubo unos intentos iniciales en la Mancomunitat de Cataluña y en el País Vasco después, la Organización Científica del Trabajo se introduce de la mano del Estado a partir de los años cuarenta a través de la creación del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, pero, dada la fragilidad de la estructura industrial, tuvo un alcance sectorial y regional muy restringido. En la década de los cincuenta se incorpora en los grandes establecimientos y en algunas empresas de tipo medio, aunque todavía limitada a los núcleos industrializados de Barcelona, País Vasco y Madrid y, principalmente, en el sector siderometalúrgico”* (Finkel, 1994, pág. 123).

En unas empresas con estas características, con unos trabajadores totalmente encorsetados, el papel de la Dirección de Personal no era algo grato, pues ocupaba una posición de “visagra” entre la dirección y el personal, aunque las funciones que tenían encomendadas eran de tipo administrativo; de hecho, la persona que ocupaba este puesto normalmente dependía de Dirección Administrativa o de Producción, y la ¿formación? que tenía estaba acorde con las funciones administrativas y de control que desempeñaba.

*“El jefe de personal solía ser un administrativo ‘de confianza’, que llevaba el control del absentismo, se ocupaba de las altas y bajas en la Seguridad Social, de la*

---

*elaboración de recibo de salarios, y de pocas cosas más. En algunos casos se prefería para esta función a un suboficial retirado del ejército o de la Guardia Civil, que ‘impusiera respeto’ y aplicara el Reglamento de Régimen Interno para sancionar faltas de todo tipo. En algunos casos, el Jefe de Personal era un abogado que alternaba las funciones administrativas con la defensa de la empresa en los contenciosos laborales ante la Magistratura de Trabajo” (Puchol, 1995, pp. 45-46).*

A medida que en la década de los 50 las empresas fueron tecnificándose, requerirían personal más especializado, por lo que la función de personal, también, se iría tecnificando y, junto a las funciones puramente administrativas, se incorporarían, aunque de una manera tímida, la formación y la negociación, ésta última para resolver los conflictos individuales ya que los conflictos colectivos oficialmente no existían.

Estas funciones continuarían desempeñándose en el nivel de Jefatura, sin despojarse aún de la dependencia administrativa o de producción, y el ocupante de este puesto sería un abogado o un graduado social.

Pero, ya en esta época, aunque se continuaba trabajando bajo la Dirección Científica del Trabajo, empiezan a existir voces, sobre todo desde el incipiente campo de la Psicología en nuestro país, que reclaman la necesidad de considerar al trabajador no sólo como una persona aislada sino como miembro de un grupo<sup>28</sup>. En este sentido, el profesor Mariano Yela consideraba que para el empresario el trabajo no debía ser sólo una actividad productiva, aunque esa fuese la que más directamente le interesara, sino que debía considerarlo, también, como una actividad personal, como una vivencia profesional del trabajador, y como una actividad “social”, es decir, como una forma de convivencia con otros (Yela, 1954). Lo que, en definitiva, se estaba reclamando era el enfoque de las “Relaciones Humanas” tan extendido desde hacía ya tiempo en Estados Unidos.

---

<sup>28</sup> Vid. Yela, M. (1954). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Morata; Siguán, M. (1959). *Problemas humanos del trabajo industrial*. Madrid: Rialp.

En esta misma década de los 50, la aparición de escuelas de administración y dirección de empresas (IESE, ESADE, ICADE) representaría un paso decisivo para la constitución del área de personal, ya que en ellas se formarían profesionales altamente cualificados para llevar a cabo esas funciones.

Con el Plan de Estabilización y Liberalización de la Economía, promulgado en 1959, España experimentará un importante desarrollo, no sólo en lo económico, sino también en lo social.

Por esas fechas, con el objetivo de divulgar y ayudar a las empresas a poner en marcha las nuevas técnicas de productividad, se crearía la Comisión Nacional de Productividad, dependiente del Ministerio de Industria que, entre sus departamentos, incluía el de Relaciones Humanas. En sus comienzos este departamento estaría dirigido por uno de los padres de la Psicología en nuestro país: el insigne profesor José Luis Pinillos, de la mano de quien se desarrollarían importantes actividades en - y para- las empresas.

En las empresas empieza a calar el enfoque de las Relaciones Humanas, pero su aplicación no sería del todo correcta, ya que muchos de los responsables de ponerlo en práctica lo confundirían con un paternalismo de beneficencia. En este sentido, es bastante ilustrativo la anécdota que relata el profesor Forteza, de la que fue testigo directo al acompañar a uno de los asesores americanos, invitado por el anteriormente citado Departamento de Relaciones Humanas de la Comisión Nacional de Industria, en la visita que hizo a una de las empresas consideradas entonces como de las más avanzadas en cuestiones de personal:

*“Después de un caluroso recibimiento y un completísimo recorrido por todas las impecables instalaciones de la compañía, el americano se decidió a preguntar: ‘Todo esto está muy bien... pero me gustaría saber lo que hacen ustedes en materia de relaciones humanas’. A lo que su interlocutor respondió de cuajo: ‘¡Oh! En Relaciones Humanas estamos muy bien; cuando el hijo de uno de nuestros*

*productores va a hacer la primera Comunión, la empresa le regala el traje y los zapatos'. ¡No es para describir la cara que puso el americano!"* (Forteza, 1997, pág. 18).

Como hemos dicho, el Plan de Estabilización significó un importante desarrollo, pero éste se vería truncado unos años más tarde por diversas circunstancias: la contradicción existente entre la práctica liberalizadora que se estaba llevando a cabo y la ideología oficial del Régimen; la crisis económica del 73 como consecuencia de la subida de los precios del petróleo, la incorporación de nuevos países en los mercados internacionales, con materias primas propias y mano de obra más barata; y la introducción de nuevas tecnologías por parte de los países más industrializados. Además, todas estas situaciones repercutirían de forma muy directa sobre las organizaciones y sobre la manera de gestionar al personal.

A medida que se acercaba el final del Régimen dictatorial del general Franco, iría creciendo la oposición política, que se encontraba en la clandestinidad; surgirían movimientos obreros de oposición que, generalmente, pertenecían a sindicatos clandestinos; y, en consecuencia, se incrementarían los conflictos laborales.

La situación de crispación creada en las empresas se acentuaría como consecuencia de la entrada en nuestro país de las grandes firmas multinacionales, que llegan con nuevos estilos y técnicas de dirección de empresas y, en concreto, de dirección de personal. Esto motiva que en las empresas españolas aparezcan nuevas funciones con un marcado carácter técnico y de dirección, e, incluso, en algunas empresas se llegase, aunque de manera tardía, a descubrir la importancia que tienen las personas en el contexto organizacional.

De esta forma, la Jefatura de Personal iría adquiriendo mayor importancia y, progresivamente, iría dejando la dependencia que tenía de la Dirección Administrativa o de Producción para situarse al mismo nivel y pasar a denominarse Dirección de Personal.

Esta área de la organización asumirá nuevas funciones que hasta ahora no se habían desarrollado, tales como selección, integración, motivación, evaluación etc., por lo que las personas que se incorporan para dirigir este departamento suelen tener una formación en Psicología, si bien en algunas empresas se introducen otros profesionales.

Con la llegada de la democracia, en los comienzos de esta nueva etapa histórica, además de todos los cambios políticos, legislativos, sociales, etc. que tienen lugar en el país, en los Departamentos de Personal de las empresas más avanzadas se produciría, también, toda una serie de cambios.

*“La experiencia nefasta de haber confundido a los hombres de Personal con los abogados de la empresa frente a los trabajadores aconsejó deslindar, por una parte, las funciones de Recursos Humanos de las de Relaciones Laborales. En algunas empresas, de la Dirección de Personal dependen dos subdirecciones, una, la de Recursos Humanos, encargada de la selección, promoción, formación, desarrollo, establecimiento de planes de carrera, evaluación, compensación, servicios sociales..., y otra, la de Relaciones Laborales, que incluye por una parte los aspectos administrativos: contrato de trabajo, nóminas, retenciones de IRPF y Seguridad Social, permisos, excedencias, control de absentismo..., y además la función de tratamiento del conflicto: reclamaciones individuales, conflictos colectivos, relaciones con el Comité de Empresa, negociación del Convenio Colectivo...”* (Puchol, 1995, pág. 56).

A medida que la democracia se iba afianzando en nuestro país, la inmensa mayoría de las grandes empresas contarían ya en su estructura con un órgano encargado de llevar a cabo todas las funciones relacionadas con el personal. Así lo demuestra un estudio realizado por IESE-HAY-AEDIPE en 1989, donde encontraron que el 95% de las empresas encuestadas de más de 500 trabajadores tenían en su estructura organizativa una unidad funcional dedicada profesionalmente a los asuntos de personal/recursos humanos.

Asimismo, y en coherencia con las funciones que en estos departamentos se empiezan a desarrollar, irán siendo sustituidas las anteriores denominaciones del departamento (de Personal, Social, Asuntos Laborales, etc.) por la más moderna de Recursos Humanos (Peña, 1993, pág. 102).

En el estudio anteriormente citado, el 51% de las empresas utilizaban la denominación de Dirección de Personal y sólo el 20% la de Dirección de Recursos Humanos. Pero hemos de señalar que, desde entonces, estos porcentajes se han invertido (Fernández Caveda, 1995), posiblemente influenciado por el entorno de la función (servicios de consultoría y asesoramiento, escuelas de negocios, asignaturas de planes de estudio de diversas titulaciones universitarias, masters, cursos y seminarios de especialización, revistas especializadas, etc.), que viene adoptando la denominación de “Recursos Humanos” casi de forma unánime.

*“Pero la España ‘de antes’, dependiente de rígidas normas sociales y sumida en la represión, ya no es la ‘de ahora’. Así que aquellas tendencias y costumbres, base de los principios ‘psicológicos’ con los que se dirigían nuestras empresas (principios tales como ‘la política del poco pan y mucho palo’ y el ‘atar con ramal corto’) ya no sirvieron en las décadas de 1970 y 1980”* (Quintanilla, 1991, pág. 18).

Situados ya en nuestro recorrido histórico a finales de la década de los 80, con la plena integración de la economía en el mercado global, las empresas tendrían que ajustarse permanentemente a los continuos cambios del entorno.

En estas condiciones, para las empresas no es suficiente contar con un personal que tenga las cualidades, conocimientos, actitudes, etc. necesarias para realizar el trabajo, sino que requieren personas que estén dotadas de una gran flexibilidad, con capacidad de adaptación a los cambios que se producen.

Por tanto, la Gestión de Recursos Humanos debe compatibilizar y armonizar la necesidad de integración, implicación, compromiso, confianza, etc. de los

trabajadores con la capacidad de adaptación. Esto significa que la Gestión de Recursos Humanos ha de incorporar a sus objetivos, además de las funciones administrativas y técnicas anteriores, una nueva dimensión: la estrategia.

A partir de aquí, la función de recursos humanos se sitúa en el nivel estratégico, e integrada en la estrategia general de la empresa, pues las personas son consideradas como recursos estratégicos que proporcionan ventajas competitivas.

Desde esta consideración, *“la dirección de Recursos Humanos, situada en el primer nivel de decisión estratégica de la Empresa, debe pertenecer al equipo de dirección, para que su opinión sobre la estrategia hacia las personas tenga la fuerza y la eficacia necesarias”* (Ezquerro, 1997, pág. 335).

Para concluir este periplo de la Gestión de Recursos Humanos en nuestro país, es digno hacer mención, también, que en las últimas décadas la investigación en este terreno ha experimentado un importante avance<sup>29</sup>, dando como resultado la publicación de multitud de libros y artículos en revistas especializadas. Asimismo, un hecho significativo que pone de manifiesto este desarrollo investigador es que en los últimos Congresos Nacionales de Psicología Social, existe una Mesa Temática dedicada a los Recursos Humanos, donde los investigadores presentan sus últimos trabajos sobre este campo.

Así pues, coincidimos con el profesor Peiró cuando afirma que actualmente la Gestión de Recursos Humanos, tanto en su vertiente profesional como en la investigadora, han experimentado en las últimas décadas desarrollos relevantes y han alcanzado niveles comparables a los existentes en los países europeos más avanzados (Peiró, 2003, pág. 113), y todo ello, a pesar del retraso con que nuestro país se

---

<sup>29</sup> Vid. Peiró, J.M. y Munduate, L. (1997). Evolución de la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España. En M. Ordóñez (coord.): *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 273-298, y Peiró, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, pp. 371-428.

---

incorpora a estos ámbitos. No obstante, son muchos los retos a los que tendrá que enfrentarse en un futuro inmediato la Gestión de Recursos Humanos en las empresas, y en la forma cómo afrontar las situaciones nuevas que puedan plantearse, tanto los académicos, investigadores como profesionales, tenemos mucho que decir.

#### ***4.4.2. La Gestión de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas***

Como es bien sabido, y venimos repitiendo desde el principio, desde la década de los ochenta, las organizaciones vienen sufriendo de manera directa los efectos de la globalización y de la internacionalización de los mercados y de la economía. Estos efectos tienen una repercusión más evidente sobre las grandes empresas que sobre las pequeñas. Ahora bien, hay que tener en cuenta que un importante número de PYMES tienen como clientes a grandes empresas, por lo que estos negocios menores se encuentran influenciados, de igual manera, por el movimiento de la globalización.

En este nuevo escenario, la competencia es mucho mayor y las organizaciones para poder sobrevivir han de buscar nuevos sistemas de gestión, o nuevas formas de hacer las cosas, que les permitan tener ventajas sobre sus más directos competidores y, de esta forma, posicionarse mejor en el mercado y anticiparse a los cambios que puedan producirse.

Pero la globalización es en gran parte un tema de mentalidad y de cambio de comportamiento (Rhinesmith, 1996), por lo que será necesario prestar especial atención al factor humano.

De los diversos recursos con los que cuentan las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos (humanos, materiales, económicos-financieros, tecnológicos, comerciales), los recursos humanos son los únicos que la competencia no puede copiar, y los únicos que pueden dar lugar a una sinergia, es decir, producir unos

resultados cuyo valor total sea mayor que el de la suma de sus partes (Egelhoff, 1988; Evans y Lindsay, 1995; Bounds, Dobbins y Fowler, 1995).

Por ello, hemos de aprovechar esta importante fuente de valor añadido para la empresa y llevar a cabo una eficaz y eficiente gestión del personal, pues el trabajo de los empleados se puede ver facilitado por una adecuada gestión de los recursos humanos (Schneider *et al.*, 1998).

Aragón y Sánchez (1999, pág. 174) en un estudio llevado a cabo en PYMES industriales de la Región de Murcia obtuvieron como conclusión que las empresas más competitivas, es decir, las que tienen mayor tamaño (bien sea más de 25 empleados, bien más de 250 millones de las antiguas pesetas de ventas), una orientación más internacional, son tecnológicamente más avanzadas, invierten en I+D, gestionan la calidad y tienen una buena reputación e imagen, demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa, ya que realizan prácticas de Gestión de Recursos Humanos más modernas, lo que contribuye al sostenimiento de esa ventaja competitiva, al ser el capital humano un factor clave en la consecución y mantenimiento de la misma.

Pero no hemos de olvidar que en las PYMES, en general, dadas sus peculiares características, las funciones de Recursos Humanos suelen recaer sobre el gerente-empresario, considerado como “*hombre orquesta*” (de la Torre y Garrido, 1997) que dirige, controla, administra, vende y negocia con las entidades financieras.

Si bien en estas unidades productivas de dimensiones reducidas es habitual contratar los servicios de terceros para desempeñar las funciones clásicas de administración de personal: contratación, nóminas, seguros sociales, etc.<sup>30</sup>, no ocurre igual para el resto de funciones de recursos humanos: selección, formación, evaluación del rendimiento, motivación, desarrollo de carreras, etc. Esto no significa que las funciones

---

<sup>30</sup> En las empresas grandes parece darse, también, una tendencia a subcontratar los aspectos administrativos de la Gestión de Recursos Humanos (Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997).

---

propriadamente dichas de gestión de recursos humanos no se lleven a cabo, sino que no se realizan de forma profesionalizada, pues el gerente-empresario carece de los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar dicha gestión.

Es cierto que para estas empresas, contar con un profesional de recursos humanos que desempeñe las funciones relacionadas con el personal, les puede suponer un coste económico que muchas de ellas no pueden soportar. Pero no es menos cierto que, mediante la unión de varias pequeñas empresas sí que podrían contratar a un profesional de recursos humanos para que prestara sus servicios de manera mancomunada; pero tal circunstancia tampoco se produce.

Por tanto, al ser el gerente-empresario quien asume las funciones de recursos humanos, éstas suelen estar relegadas. Podríamos apuntar que son varias las causas por las que estas funciones de personal se sitúan en un segundo plano en las PYMES. Un primer motivo sería, porque en este tipo de empresas predomina un enfoque productivista. En este sentido, podríamos decir, siguiendo a Bosquet (1982), que la Gestión de Recursos Humanos se encuentra en su primer estadio, esto es, en una fase administrativa donde la gestión está orientada hacia el control y el estímulo del rendimiento siendo los recursos humanos un coste que hay que minimizar, y no un recurso que hay que optimizar. Un segundo motivo sería, porque como normalmente suele ocurrir en tantos otros aspectos, lo urgente se antepone a lo verdaderamente importante, impidiendo, de esta forma, la elaboración de estrategias. Y, por último, porque no se le da al factor humano la importancia que realmente tiene como fuente de ventaja competitiva (Porter, 1985; Dowling y Schuler, 1990).

Por tanto, aunque estas funciones de recursos humanos estén relegadas por los motivos que acabamos de comentar, lo cierto es que, de una u otra forma, están presentes en las PYMES, como no podía ser de otra forma, pues se hace selección de personal, se proporciona formación a los trabajadores, se establecen políticas retributivas o se llevan a cabo ajustes de las personas a los puesto de trabajo.

La existencia de estas funciones, aunque las más de las veces desarrolladas de forma tosca, poco profesional, supone que tras ellas se esconden unos objetivos. Es posible que esos objetivos que se persiguen, no hayan sido establecidos de manera formal o explícitamente, pero sí están siempre presentes aunque sea de una forma latente.

#### **4.5. La Gestión de Recursos Humanos en las PYMES involucradas en un proceso de calidad.**

Como acabamos de decir en el epígrafe anterior, en las PYMES los gerentes-propietarios son quienes, en última instancia, asumen las funciones de personal. Cada gerente trata de llevar a cabo estas funciones de la mejor manera que sabe o que puede, pero, normalmente, desde el más absoluto desconocimiento sobre las técnicas de gestión que se emplean en este campo.

No obstante, son muchos los que se resisten a creer que las cosas se pueden hacer mejor, siendo bastante escépticos sobre lo que pueden aportar los profesionales de recursos humanos.

La conversación que mantenía no hace mucho tiempo con el gerente-propietario de una pequeña empresa nos muestra la forma de pensar que muchos de ellos tienen a este respecto:

*“Para hacer selección de personal no se requieren muchos estudios ni tener ninguna carrera: basta con tener ‘buen ojo’, y eso te lo da la experiencia. En mi caso, cuando necesito incorporar alguna persona y entrevisto a los aspirantes, simplemente al verlos cuando entran por la puerta, ya sé si son buenos o no”.*

Afortunadamente, estas posiciones y escepticismo van dando paso a una actitud más receptiva, siendo cada día más los que se incorporan a las filas de los defensores de estas técnicas. Posiblemente, si el número de quienes las defienden y quienes las ponen en práctica en sus negocios no es mayor, se deba a que estos empresarios desconocen quienes les pueden ayudar, a dónde deben acudir para que les asistan en

estas funciones. En tanto que conocen perfectamente a qué profesional han de acudir para el asesoramiento de los temas fiscales, laborales o contables, no ocurre igual para las funciones de recursos humanos.

Cabe pensar que el cambio a esa actitud más receptiva se deba a esa especie de “moda”, que esperemos que no sea pasajera, en la que se encuentran en la actualidad los recursos humanos en las empresas. En ninguna época habían sido tan consideradas ni tenidas en cuenta las personas como en nuestros días: son el principal activo, el recurso más valioso, que permite obtener ventajas competitivas, y, por tanto, ha de ser gestionado de manera eficaz y eficiente. También se viene hablando de *capital humano*, o de *capital intelectual*, motivo por el cual se ha planteado la necesidad de Gestión del Conocimiento.

Pero, si a ello sumamos que las empresas que han asumido la importancia de las personas en el contexto organizacional obtienen mayores beneficios que aquellas otras que aún no lo han interiorizado, entenderemos mejor por qué las PYMES muestran una creciente preocupación e interés por gestionar de forma más profesionalizada sus recursos humanos.

De otra parte, hemos de tener presente que el entorno cambiante y globalizado exige mayores niveles de competitividad y uno de los requisitos necesarios para la supervivencia de la empresa en la evolución del mercado nacional e internacional es la adopción de un sistema de calidad.

Esta situación está obligando a las empresas a tener que demostrar a sus clientes que sus productos y/o servicios cumplen unos determinados estándares de calidad, y en nuestro contexto lo más frecuente es hacerlo adoptando las normativas internacionales (ISO 9000).

Asimismo, muchas empresas han implantado un sistema de calidad basado en el Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES.

Tanto en un caso como en otro, las personas asumen un gran protagonismo, pues no en vano *“la calidad la hacen las personas, por lo que todos deberán estar sensibilizados, informados, formados y participar desde su puesto de trabajo en el sistema de gestión de la calidad desde el principio”* (Senlle, 2001, pág. 155).

La ISO 9000:2000 dedica su epígrafe 6.2. exclusivamente a los Recursos Humanos, haciendo especial hincapié en la competencia del personal sobre la base de una buena educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, así como en la necesidad de que los trabajadores tomen conciencia de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad (ISO 9000:2000, pág. 17).

Por su parte, con el Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES se pretende conseguir unos óptimos resultados a través de la participación de todos los trabajadores en la mejora de los procesos de la empresa.

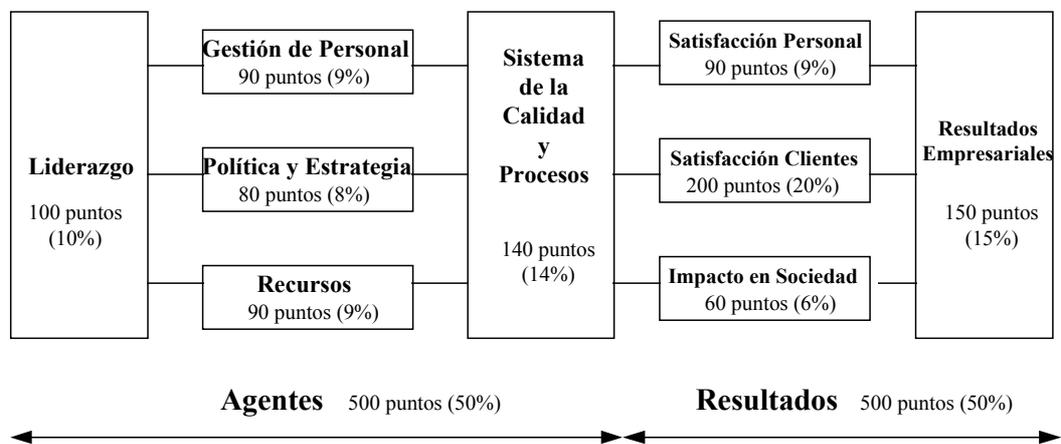
El Modelo considera entre sus criterios “agentes” la Gestión de Recursos Humanos, donde los sistemas y elementos clave de esta gestión son (Blanco, 1997, pág. 307):

- La mejora continua en la gestión de personal.
- El impulso, el mantenimiento y el desarrollo de la experiencia y de las competencias en la contratación, formación y promoción del personal.
- La fijación y revisión permanente de los objetivos de las personas y equipos.
- La promoción de la implicación de todos los trabajadores en la mejora permanente a través de los sistemas de participación.
- La delegación de poder y autoridad a los trabajadores para tomar iniciativas y realizar su trabajo.

- La comunicación eficaz lateral, ascendente y descendente.

Además, otro criterio que utiliza el Modelo en sus apartados de “resultados” es el de Satisfacción del Personal. Desde la consideración del trabajador como un cliente interno, la organización debe satisfacer las necesidades y expectativas de su personal.

Por tanto, la presencia de estos dos criterios en el Modelo, dan muestra de la importancia que desde éste se otorga al factor humano para el logro de la Excelencia (Figura 4.5-1).



**Figura 4.5-1 Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES**

Pero el Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES no es una norma y no se obtiene ningún certificado, sino que se emplea para llevar a cabo una evaluación de las empresas, a fin de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y, en consecuencia, diseñar planes de acción que permitan la mejora en la búsqueda de la excelencia.

Sin embargo, la ISO 9000 es un instrumento que puede -y debería- operar dentro del Modelo.

A pesar de que cuenta con bastantes gerentes que la defienden, otros que la repudian, o quienes son escépticos respecto a su capacidad para impulsar la calidad, estamos convencidos de que la implantación de las normas ISO 9000:2000 puede significar los primeros pasos que se andan en el camino que lleva a la Calidad Total. Recordemos que los principios en los que se basa la Calidad Total implican un intento de *humanizar* las organizaciones, entendiendo por humanizar lograr organizaciones más comprensivas y sensibles a las necesidades de todas sus partes interesadas (una de las cuales es el personal de la organización), caracterizados por la confianza, donde las personas participen y aporten todo su potencial (Gómez-Bernabeu, 2003, pág. 67).

Estamos instalados en la creencia de que la ISO 9000:2000 puede ser un buen comienzo hacia la Calidad Total, por el hecho de que las empresas que hayan obtenido la certificación, cada año han de someterse a una auditoría de calidad, donde a través de un análisis metódico e independiente realizado por un inspector reconocido por la International Standards Organization (ISO), se determina si las actividades y los resultados relativos a la calidad concuerdan con la norma previamente adoptada y satisface los requisitos establecidos. Para poder renovar la certificación, las empresas han de superar estas auditorías de calidad con éxito.

Por tanto, obliga a las empresas, si desean seguir certificadas, a cumplir los requisitos de la norma. En consecuencia, y en lo que al personal se refiere, podemos decir que las auditorías de calidad fuerzan a las empresas a poner en marcha y a desarrollar prácticas de recursos humanos orientados a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes.

Estas prácticas que, como decíamos, pueden realizarse en principio de manera forzada ante la necesidad de superar la auditoría, con el tiempo pueden convertirse en la forma habitual de gestionar a las personas en la empresa, integrándose en la cultura de la empresa.

Cuando en las empresas se introduce la gestión de la calidad implica, necesariamente, cambios en la manera tradicional de gestionar los recursos humanos.

Trabajar bajo el enfoque de la calidad provoca importantes transformaciones en la forma de concebir y de desarrollar las funciones de recursos humanos, lo que significa que, previamente, los objetivos que se persiguen con la Gestión de Recursos Humanos han debido de sufrir alguna modificación.

En efecto, funciones tales como selección de personal, evaluación del rendimiento, la formación o la delegación de responsabilidades en los empleados, tendrán que adaptarse al nuevo sistema de trabajo basado en la mejora continua y orientado a la satisfacción de los clientes.

En este sentido, mediante la selección de personal se debe proveer a la empresa de personas que posean no sólo los conocimientos, aptitudes y cualidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, sino que, además, tengan las cualidades que les permitan desarrollar su actividad en un entorno de calidad; esto es, estas personas habrán de tener habilidades para solucionar problemas, para mantener buenas relaciones con otras personas para trabajar en equipo.

Estudios recientes (Smith, Organ y Near, 1983; Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994; Schanake, 1991; Hogan, Hogan y Busch, 1984) indican que los directivos pueden potenciar el éxito de la selección eligiendo a los empleados en función de su “buen comportamiento ciudadano”<sup>31</sup> y su “orientación al servicio”<sup>32</sup>.

Asimismo, a la hora de realizar evaluaciones del rendimiento, además de utilizar los criterios de evaluación tradicionales, será necesario incorporar otros nuevos tales

---

<sup>31</sup> Por “buen comportamiento ciudadano” se entiende la tendencia a ayudar a los demás, a cumplir con la ley y a ser considerado con toda la organización y se puede detectar mediante el análisis del entorno, referencias y entrevistas basadas en el comportamiento.

<sup>32</sup> La “orientación al servicio” es la predisposición psicológica a ayudar a los clientes y se puede predecir mediante entrevistas basadas en el comportamiento y llevando a cabo análisis del entorno.

---

como habilidad para solucionar problemas, capacidad para relacionarse con los demás y trabajar en equipo, capacidad para la comunicación o la mejora continua.

La evaluación de estos factores de rendimiento no debe limitarse a analizar las actuaciones de los trabajadores durante un período de tiempo determinado, y recompensarlo o reprobárselos según sus resultados. La evaluación del rendimiento debe permitir el desarrollo de los empleados, para lo que será necesario contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para adquirir las nuevas habilidades. Es decir, que las personas que obtengan un buen resultado de su evaluación serán recompensados, y aquellas otras cuyo rendimiento no sea el más óptimo, deberán obtener apoyo y ayuda de sus más inmediatos superiores para conseguirlo.

Al incorporar en la evaluación los criterios anteriormente citados, permite, además, concienciar a la gente de la importancia que para todos tiene la calidad.

Por lo que a la formación se refiere, cualquier empresa al implantar un sistema de calidad conforme a las normas ISO 9000 debe especificar las competencias que se requieren para que el personal realice las tareas que se les encomienden, por lo que se hace obligatorio identificar las necesidades y realizar la formación precisa para satisfacer los requisitos de Calidad en todas las actividades relacionadas con el sistema. No obstante, en la ISO 9000:2000, a diferencia de lo que ocurría en la edición de 1994, no es obligatorio establecer un procedimiento documentado sobre las disposiciones y control de la formación ni para evaluar su efectividad; sin embargo, si tras una auditoría se detectara que el sistema se resiente por falta de procedimientos de formación, se puede abrir una “no conformidad”, lo que significaría la denegación de la renovación de la certificación. Por tanto, las empresas deberán arbitrar los mecanismos necesarios a fin de evitar esta situación.

Aunque existen algunas diferencias significativas entre formación y educación, entre la que podríamos señalar que la primera se orienta más hacia el trabajo que hacia la

---

persona, el profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, decía:

*“El Control Total de Calidad empieza con la educación y termina con la educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es necesario repetir la educación una y otra vez más”* (Ishikawa, 1994, pág. 75).

Así pues, la formación en la empresa no debe referirse sólo a la adquisición de conocimientos y/o aptitudes relacionadas con el puesto de trabajo, actual o futuro, sino que también debe estar orientada a la adquisición o cambio de actitudes y de comportamientos. Es decir, han de contemplarse aspectos relacionados con la cultura de la empresa, como la sensibilización hacia la calidad o técnicas que ayuden a resolver problemas, a trabajar en equipo o a mejorar la comunicación (Rotger y Canela, 1996). Todos estos aspectos son de suma importancia. Una investigación llevada a cabo por Cameron (1994) puso de manifiesto que las empresas que operan bajo un sistema de Calidad Total obtienen mayor productividad cuando sus empleados “personalizan” las prácticas de calidad en su trabajo diario. En otro estudio Blackburn y Rosen (1994) demostraron que las empresas con niveles superiores de implicación y efectividad en la Gestión de Calidad Total se distinguen de empresas con niveles inferiores de implicación y efectividad en relación a las prácticas de comunicación más importantes.

De otra parte, en las PYMES que están involucradas en un proceso de calidad, sus gerentes-propietarios deberán delegar responsabilidades en sus trabajadores si no quieren poner en serio peligro la calidad, además de ponerle un freno a la propia expansión de la empresa (Fernández *et al.*, 1996). Pero esta tarea no resulta fácil para unas personas que consideran que las decisiones deben ser tomadas por ellos

mismos, pues sus trabajadores o no están capacitados para tomarlas o si delegan responsabilidades, pueden perder poder y control de la situación.

Para poder trabajar en un entorno de calidad los gerentes deberán abandonar estas falsas creencias. Por ello, se suele decir que la calidad debe empezar por arriba y, a partir de ahí, transmitirse hacia abajo.

Por tanto, sobre los gerentes-empresarios recaerá la responsabilidad de implantar una cultura basada en la Calidad Total, es decir, que serán quienes deban transmitir un sistema de valores y de principios basados en la calidad, asegurándose de que todos los entiendan y los hagan suyos.

Pero, ¿cómo pueden los gerentes-empresarios conseguir transmitir ese sistema de valores y de principios en los que se basa la calidad?. La respuesta es bien sencilla: simplemente, predicando con el ejemplo, lo que significa que serán ellos mismos quienes, en primer lugar, tendrán que comprender y asimilar esa cultura de la calidad, trabajando con una orientación hacia el cliente y buscando siempre la mejora continua.

#### **4.6. Elementos de reflexión final**

Podría pareceros que el modelo de Gestión de la Calidad, que tantos éxitos viene cosechando en las empresas de muchos países del mundo al no requerir grandes inversiones sino más bien aprendizaje permanente y compromiso de (y con) la gente, es la panacea, es decir, que es la solución a todos los problemas de la empresa. No es así, pues aunque pueda aportar algunas soluciones siempre y cuando se adapte a la cultura propia del país donde se implante, sin embargo podemos plantearnos algunas reflexiones críticas.

En primer lugar, es cierto que el modelo de Gestión de Calidad ha tenido y tiene sus más fieles seguidores y defensores al verlo como un nuevo modo de abordar la gestión de las organizaciones que proporciona una estrategia para mejorarlas y

hacerlas más productivas; pero también ha tenido y tiene sus detractores o quienes lo consideran como una “moda gerencial” (Hackman y Wageman, 1995), y por tanto pasajera, que se convierte durante un período de tiempo, más o menos prolongado, en la manera dominante de concebir la vida organizacional, pero que siempre, y como ya ocurriera desde la aparición del taylorismo, lo que persiguen las organizaciones al adoptar esos modos (o modas) es incrementar su productividad, su rentabilidad económica y crear mejores condiciones para posicionarse en el mercado frente a sus más directos competidores.

En segundo lugar, podemos decir que si uno de los objetivos principales que persiguen las empresas es incrementar la productividad, hemos de tener muy presente que optimizar la productividad nos lleva inexorablemente a optimizar el comportamiento humano, y como hemos comentado en el capítulo anterior, uno de los principios en los que se basa un sistema de gestión de la calidad consiste en crear en los trabajadores un nuevo estilo de vida basado en una cultura de la calidad, donde interioricen la importancia que tiene hacer las cosas bien desde el principio, la necesidad de mejorar constantemente y que tomen conciencia de que cuando ingresan en la organización adquieren el compromiso de entregar el máximo de sus capacidades para alcanzar los objetivos que se persiguen. En otras palabras, es una filosofía donde lo principal es el trabajo, el servicio y la entrega completa.

Todo ello puede conducirnos a un nuevo mecanismo de control del comportamiento de los trabajadores en cuanto a actores del trabajo organizado, similar a los llevados a cabo a través de los sistemas tradicionales de corte taylorista, al de los planteamientos burocráticos o al de otros modelos directivos de carácter coercitivo, pero si cabe, más sutil y refinado que todos ellos, ya que se enmascara tras la apariencia del compromiso, la implicación, la autonomía en la realización de las tareas, la formación como medio para la mejora continua y los beneficios que pueden obtener los trabajadores en su vida privada al incorporar la calidad como un valor esencial. En suma, el sistema de Gestión de la Calidad se convierte en un mecanismo

que permite que los trabajadores creen la ilusión, por una parte, de que ellos son los verdaderos artífices de la producción, al sentirse parte esencial de la cadena productiva, y por otra, que se les considera lo suficientemente maduros para realizar su trabajo sin la necesidad de un control, una vigilancia y una estrecha supervisión. Esto significa, pues, haber perfeccionado el propio proceso de generación de las técnicas de control del comportamiento al pasar éstas a manos del propio trabajador. Es decir, *“el trabajador es el eslabón creador de su propia cadena sin posibilidad de renunciar a ser eslabón”* (Dávila, 1994).

En definitiva, este discurso de la calidad se convierte en una herramienta estratégica de la dirección para hacer interiorizar a los trabajadores unos valores y normas propios de la cultura de la empresa, renunciando así a la solidaridad de clase (Revilla, 2003, pág. 174).

Por último, hemos de ser conscientes de que certificación no implica, necesariamente, trabajar con calidad, pues las empresas podrán obtener la certificación que asegura la calidad de sus productos y/o servicios, pero difícilmente esto se verá reflejado en una mejora de los resultados en tanto y en cuanto no adopten medidas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, un salario digno o la estabilidad en el empleo, pues cualquier estrategia que se utilice para conseguir que los empleados se comprometan, se impliquen y se identifiquen con el proyecto de empresa caerá en saco roto, no tendrá ningún efecto positivo si previamente no garantizan estas condiciones mínimas y tan esenciales para los trabajadores.

Chris Rees a través de una revisión de los trabajos más críticos publicados sobre la Gestión de la Calidad, categoriza la literatura sobre calidad, y como consecuencia la aplicación de aquella, en cuatro aproximaciones: el modelo optimista, el modelo de explotación, el modelo contingente y el modelo de reorganización del control (Rees, 1998). Mientras que desde el modelo optimista se asume que la Gestión de la Calidad implicará un incremento en las habilidades de los trabajadores y unos resultados en

apoderamiento (empowerment) de los empleados, los modelos de explotación contrastan abiertamente con estos argumentos. Para estos últimos, la Gestión de la Calidad necesariamente resulta en un incremento de la subordinación de los empleados a cambio de una pequeña o nula recompensa, lo que resulta en una evidente explotación de los trabajadores que realizan su labor bajo este sistema. En una posición media, los modelos contingentes reconocen que la Gestión de la Calidad aporta beneficios tanto para los trabajadores como para los directivos aunque, el fallo se produce en la aplicación. El modelo de reorganización del control tiene puntos en común con la tradición del proceso laboral, según la cual, la naturaleza de la producción y la organización de las tareas se consideran factores cruciales para determinar los límites de la autonomía de los empleados. Desde esta perspectiva, en la Gestión de la Calidad el compromiso de los trabajadores parece ganarse al tiempo que el control por parte de la dirección (Collinson, Rees y Edwards, 1997).

Aunque Rees (1998) encuentra evidencias de un cierto éxito en el reconocimiento de los empleados a las aportaciones de la Gestión de la Calidad, en términos de haberse mejorado e incrementado la comunicación en la empresa, la implicación hacia la calidad y hacia la solución de problemas por parte de todos, y la responsabilidad en la gestión de los procesos que los trabajadores tienen asignados, sin embargo, el autor concluye que esto ocurre al tiempo que se produce una mayor presión en el trabajo y un incremento muy limitado en la autonomía. Por tanto, todo ello representa tan sólo una reorganización del control de la dirección.

Otros estudios como los de Glover y Fitzgerald-Moore (1998), apoyan la idea de que la Gestión de la Calidad, cuando se hace en conjunción con una aproximación humanista de Dirección de Recursos Humanos y ofrece seguridad en el empleo, puede proporcionar una experiencia de mayor satisfacción en el trabajo para aquellos empleados que han superado la monotonía y aburrimiento en las líneas de producción. No obstante, la aplicación para mejorar las vidas laborales resulta

---

compleja y requiere un compromiso recíproco desde la organización y desde las personas. Las autoras concluyen con una ilustrativa frase: “*La Gestión de la Calidad es como el cielo, un bello lugar para ir pero al que probablemente nunca llegaremos* (Glover y Fitzgerald-Moore, 1998, pág. 71).

Evidentemente, la obtención de resultados económicos es imprescindible para la supervivencia de una organización y los agentes involucrados en ello son muchos. La propia existencia de la organización está vinculada a muchas voluntades: las voluntades de los agentes que deciden invertir y mantener su dinero en un proyecto determinado, las voluntades de quienes representan a los primeros en la gestión diaria, de aquellos que desarrollan su actividad laboral en esa organización, de quienes deciden adquirir los productos y servicios elaborados por aquella y de quienes ofrecen otros servicios o materias para que la primera los procese. Todas esas categorías de relaciones deben proseguir de forma mantenida, y la forma más efectiva para conseguirlo es que encuentren un cierto nivel de satisfacción con la contraprestación que cada uno ofrece. Una tarea, sin duda, compleja porque los intereses de los grupos varían al igual que los de las personas de cada grupo. El esfuerzo es, pues, importante e implica un ejercicio continuo de búsqueda de equilibrios para conseguirlo. En la medida en que se carguen las tintas en una única dirección se resentirán los otros.

## **CAPÍTULO 5. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**



## 5.1. Introducción

¿Podríamos considerarnos las personas en la actualidad como seres privilegiados?. Posiblemente, si; pero la respuesta definitiva la dará la historia en un futuro no muy lejano, aunque nosotros no estaremos aquí para comprobarlo.

Probablemente seamos seres privilegiados porque estamos siendo testigos directos de algo sin precedentes. Nos referimos a los cambios a los que estamos asistiendo en nuestra sociedad actual, o dicho en términos más exactos, a los rápidos y continuos cambios que desde hace unos años se vienen sucediendo. Y podemos sentirnos privilegiados porque durante el transcurso de nuestras vidas vamos a poder contemplar tantos cambios como no hace mucho tiempo se producían a lo largo de dos o tres generaciones.

Pero todo privilegio tiene, también, algunos costes. En este caso, el tributo que hay que pagar supone el esfuerzo que habremos de realizar para adaptarnos continuamente a esos cambios que se producen. Bien es cierto que el esfuerzo para dicha adaptación es mucho menor para las nuevas generaciones que han nacido en esta “era de cambio” que para quienes conocieron una sociedad mucho más tranquila y sosegada.

Peter F. Drucker escribía hace dos décadas que *“la naturaleza humana no ha cambiado gran cosa, al menos a lo largo de la Historia escrita. Pero las aptitudes y los conocimientos de las personas, sus tareas y empleos, sus expectativas –y también su esperanza de vida y su salud- sí cambian, y pueden hacerlo con mucha rapidez”* (Drucker, 1983, pág. 185).

En este mismo sentido, Enrique Gil Calvo en una de sus obras más recientes: *“Nacidos para cambiar”*, considera que los cambios vertiginosos que aceleran la historia reciente están revolucionando el entorno cotidiano y comienza a afectar a la estructura biográfica de nuestra trayectoria vital, de tal forma que los dos pilares

sobre los que hasta hoy se construía linealmente la identidad humana, amor y trabajo, han dejado de ser firmes y estables para hacerse fugaces y precarios (Gil Calvo, 2001).

Pero estos cambios no sólo están afectando a nuestras biografías sino al propio escenario en que se desarrollan. Así, el entorno en el que nos desenvolvemos está sufriendo importantes transformaciones, configurando una nueva realidad social, económica, tecnológica y/o política, exigiendo de las organizaciones que conforman el entramado productivo de cualquier país el cambio con la misma rapidez con que lo hace la realidad en la que se encuentran inmersas. Incluso, podríamos decir que las organizaciones que mayor éxito tienen son aquellas que no se conforman, simplemente, con adaptarse a los cambios, sino que se anticipan a ellos; es decir, adoptan una estrategia proactiva.

Pero, ¿quiénes están en mejor disposición para adelantarse a los cambios y, en consecuencia, posicionarse mejor en el mercado?. Que duda cabe que son aquellas que cuentan con un personal creativo e innovador, con iniciativa y capacidad para tomar decisiones, aún corriendo el riesgo de equivocarse, motivado para la realización de sus tareas, orgulloso de lo que hace, y satisfecho en y con su trabajo, que lo considera una fuente de satisfacción y desarrollo personal y profesional.

En definitiva, las empresas que tienen mayores posibilidades de triunfar en el competitivo mundo de la globalización e internacionalización de la economía y de los mercados son aquellas que llevan a cabo una eficaz y eficiente Gestión de sus Recursos Humanos, orientándolos hacia una cultura y gestión de calidad.

Cada día más, las personas se han convertido en el factor o “recurso” que marca las diferencias de unas empresas con respecto a otras, ya sean grandes compañías o PYMES, de uno u otro sector de actividad, públicas o privadas. Cualquier otro recurso con los que cuentan las organizaciones pueden ser copiados, o imitados por la competencia, pero las personas somos seres únicos e irrepetibles –al menos por el

momento- que aportamos a la empresa un importante valor añadido. En este sentido, Drucker (1983, pp. 185-186) dice que esta importancia del factor humano no es algo nuevo, sino que desde principios del siglo XX las empresas vienen repitiendo que las personas son el recurso más valioso; sin embargo, han sido muy pocos los directivos que le han prestado atención, salvo honrosas excepciones y, de forma más generalizada, los directivos de las empresas japonesas, y en ello reside uno de los grandes secretos de su éxito.

No obstante, los directivos de las empresas de occidente, conscientes del éxito alcanzado por Japón y sus países vecinos, comenzarían a implantar el sistema de gestión que tan buenos resultados les venía dando a estos países, que no era otro que el sistema de Gestión de Calidad Total, en el que uno de sus principios básicos es la participación de todos los empleados, es decir, que todos los trabajadores tienen algo que decir y deben aportar su “granito de arena” para la consecución de la calidad.

*“El hombre es el único artífice de la calidad. Los sistemas, las máquinas, los medios en general, podrán ayudarle, pero nunca sustituirlo. Por tanto, lograr que esté satisfecho en su trabajo es algo que debe considerarse como una cuestión primordial”* (Cela, 1999, pág. 41).

De esta forma, la calidad se convierte en una de las estrategias que utilizarán las empresas para enfrentarse a sus más directos competidores. Esto les llevará a muchas a tener que demostrar a sus clientes que los productos y/o servicios que ofrecen cumplen unos requisitos dados sobre calidad. Esto es, se verán en la necesidad de obtener de un organismo acreditado un documento que certifique que sus productos y/o servicios se ajustan a unas normas técnicas determinadas.

Cada día son más las empresas que se encuentran en esta situación, ya sea por exigencia de sus clientes, por mantener un prestigio en el mercado o por el deseo de mejorar. Pero la transición hacia la calidad no siempre es fácil, especialmente en las PYMES, pues aunque como dice Gil Calvo, *hemos nacido para cambiar*, sin

embargo, encontramos en los empleados de estas unidades productivas de reducidas dimensiones cierta actitud contraria a participar positivamente en un sistema nuevo de gestión. Esa *resistencia al cambio* puede deberse a varios factores (Badía y Bellido, 1999, pág. 124):

- El cambio conlleva una obsolescencia de los procedimientos actuales en un período de tiempo muy corto. Se tiene la sensación de que se está perdiendo el tiempo y de que lo que hasta ahora se ha hecho no sirve para nada.
- Los empleados que se sienten indispensables para la organización por sus conocimientos, habilidades, experiencia, etc., se oponen a documentar y divulgar su forma de trabajar ante el temor de dejar de ser imprescindible para la empresa.
- Dado que los empleados desempeñan múltiples actividades, consideran una pérdida de tiempo documentar y comunicar sus técnicas de trabajo cuando apenas tienen tiempo para realizar el trabajo encomendado.
- Los trabajadores ven el propio sistema de calidad como una amenaza que puede poner en peligro sus puestos de trabajo, ya que dicho sistema centra su atención en la creación de procesos como herramienta para la mejora continua.

Una situación parecida a ésta que acabamos de describir la encontramos en un sector con un importante potencial de desarrollo en nuestro entorno más inmediato, como es el conjunto de empresas del sector auxiliar de la construcción de la provincia de Granada. A pesar de ello, hemos podido comprobar, como veremos al analizar las características de estas empresas, que en los últimos años se viene produciendo un progresivo incremento del número de empresas que han obtenido la certificación de acuerdo con la normas ISO 9000.

En este conjunto de empresas ha sido donde hemos desarrollado nuestra investigación, por lo que nos parece oportuno que pasemos a conocerlas un poco mejor y a exponer los motivos por los cuales hemos decidido realizar el estudio en estas pequeñas y medianas empresas.

## **5.2. Contexto de la investigación**

Como acabamos de decir, nuestra investigación la hemos desarrollado en el sistema de empresas del sector de la Industria Auxiliar de la Construcción de la provincia de Granada; conjunto de empresas que muestra una gran heterogeneidad en relación con sus procesos productivos propios y algunos otros aspectos como tendremos ocasión de comprobar en el apartado sobre su caracterización.

El sistema está compuesto por 339 empresas pertenecientes a muy diversos subsectores con un denominador común: períodos similares de incremento y descenso de la actividad, se fabrican productos muy diferentes, con distintos procesos de elaboración, necesidad de instalaciones, maquinaria, equipos, materias primas, competencia, mercado, costes de producción diferentes, especialidades distintas y, cuyas ventajas diferenciales han de buscarse en factores y componentes completamente diferentes. Estas circunstancias, consideramos que nos acercan a las características generales de las pequeñas empresas de nuestro entorno.

Aunque hemos contado con una amplia colaboración por parte de los gerentes-propietarios de estas empresas para desarrollar el trabajo, sin embargo hemos de señalar que ha sido necesario afrontar alguna dificultad. Concretamente, hemos encontrado un obstáculo al tratar de clasificar la totalidad de empresas de este sector en nuestra provincia en los diferentes subsectores de actividad inicialmente identificados, pues a pesar de haber utilizado para dicha agrupación los CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas), no son pocas las empresas que tienen más de un Código debido a que realizan diversas actividades. Para superar esta barrera, hemos tenido que llevar a cabo una labor de filtrado y, posteriormente,

seleccionar aquellas empresas cuya actividad principal estuviese enmarcada dentro de nuestro objeto de estudio.

### **5.3. Marco desde el que se aborda la investigación**

En el capítulo 2 analizamos algunos de los principales Modelos de Gestión de Recursos Humanos, y tuvimos la ocasión de comprobar que todos ellos establecían una serie de objetivos a conseguir. De acuerdo con Albizu y Landeta (2001, pág. 90) *“un objetivo es una concreción cuantitativo-cronológica, es decir, una meta caracterizada por la fijación de logros específicos y medibles para un determinado horizonte temporal establecida en el marco de la misión de la empresa”*.

Esto significa, que las situaciones deseadas que se establezcan a las que se aspira llegar con la gestión de recursos humanos, además de ser cuantificables y tener un límite temporal, deberán ser coherentes con los objetivos generales de la organización de manera que contribuyan a su consecución. Claver *et al.* (2001, pág. 92) llegan, incluso, más lejos, y sostienen que *“el verdadero objetivo de la Gestión de Recursos Humanos no es más que el propio de la dirección”*.

Asimismo, bajo la concepción de Peretti (1997) hemos de tener presente que la consecución de los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos no es una responsabilidad sólo del área de personal, sino que los responsables del resto de áreas funcionales y, en general, todos los empleados de la organización deben contribuir a la consecución de dichos objetivos. Los asuntos relacionados con los recursos humanos no son exclusivos de un departamento, sino que han dejado de ser una función aislada del resto de funciones empresariales para extenderse a lo largo de toda la organización (Overman, 1992; Rodríguez y Zarco, 2002). Así pues, todos deben aportar “su granito de arena” para lograr alcanzar los objetivos que se propongan.

Ahora bien, ¿cuáles son los objetivos que se establecen?, ¿qué metas se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos?

Han sido muy diversos los objetivos de recursos humanos que desde los diferentes modelos se han enumerado, si bien podemos constatar que en alguno de ellos más que objetivos son funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos.

Para nuestra investigación utilizaremos como marco de referencia el modelo propuesto por Dolan, Schuler y Valle (1999), pues nos parece, en cuanto a los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos, uno de los más interesantes. Recordemos que los autores establecían tres categorías de objetivos, que en modo alguno debían considerarse como excluyentes sino que, por el contrario, habríamos de considerarlas complementarias unas de otras. Las categorías y objetivos que se integran dentro de cada una de ellas se recogen en el cuadro 2:

Objetivos explícitos	Objetivos implícitos	Objetivos a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer candidatos al puesto de trabajo potencialmente cualificados.</li> <li>• Retener a los empleados deseables.</li> <li>• Motivar a los empleados.</li> <li>• Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la productividad.</li> <li>• Mejora de la calidad de vida en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Competitividad.</li> </ul>

**Cuadro 2. Categorías y objetivos de la Gestión de Recursos Humanos (Dolan, Schuler y Valle, 1999).**

El modelo, como hemos dicho, nos parece interesante porque, en parte, parece desvelar la doble vertiente –necesidades de las personas vs propósitos de la

---

organización- en la que tradicionalmente se ha movido la Gestión de Recursos Humanos. Pero, además, consideramos que es bastante completo, ya que aglutina un conjunto de objetivos que no sólo persiguen las grandes empresas o compañías, sino también las pequeñas empresas, como las que integran el sector auxiliar de la construcción de la provincia de Granada, que es donde hemos llevado a cabo nuestro estudio.

#### **5.4. Planteamiento del problema**

Desde la década de los setenta, hay un sector que ha acaparado la atención de los diferentes grupos económicos. Nos referimos a la pequeña y mediana empresa.

El interés suscitado por este tipo de empresas proviene del hecho de que un altísimo porcentaje del tejido empresarial de los países industrializados está compuesto por PYMES, a la vez que ocupan, también, un muy alto porcentaje del personal de dichos países. Aunque este hecho es una realidad objetiva, autores como Bennett Harrison, profesor de Economía Política en la Carnegie Mellon University, consideran que la importancia de las pequeñas empresas como generadoras de puestos de trabajo y como motores del dinamismo tecnológico se ha exagerado mucho, pues existen estudios que vienen a demostrar que la participación que tienen en el empleo nacional los pequeños establecimientos y las pequeñas empresas apenas se ha modificado durante décadas (Harrison, 1994). Además, muchas pequeñas empresas trabajan como proveedoras y subcontratistas de grandes empresas, por lo que existe una fuerte dependencia de éstas.

En consecuencia, podemos afirmar que la proliferación de estas unidades productivas de reducidas dimensiones se debe, en buena medida, a la descentralización productiva o externalización de funciones (outsourcing) de las grandes empresas, si bien el poder y el control continúa en las mismas manos.

No obstante, sea por esa descentralización productiva de las grandes empresas, por la necesidad de atender nuevos segmentos de mercado o como mantenimiento de una

tradición familiar, la tozuda realidad nos demuestra que estamos inmersos en un mundo de PYMES.

A pesar de ello, hay que señalar que las investigaciones en el ámbito de los recursos humanos, generalmente, se han desarrollado en las grandes empresas (Willianson, 2000), siendo muy pocos los trabajos empíricos llevados a cabo en las PYMES (Wagar, 1998).

Una revisión de la literatura sobre el estudio de la Gestión de Recursos Humanos nos permite observar que la investigación se ha centrado, de una parte, en la búsqueda de relaciones existentes entre la estrategia competitiva y la Gestión de Recursos Humanos (Golden y Ramanujan, 1985; Buller, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler, 1987; Schuler y Jackson, 1987a,b; Schuler, Jackson y Rivero, 1989; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Peck, 1994; Valle, Cabello y García, 1996).

Pero, de otra parte, los investigadores también han centrado su interés en torno a las prácticas de recursos humanos y su relación con la eficacia y eficiencia de la organización. El análisis de estas prácticas se ha abordado desde diferentes perspectivas teóricas.

Así, algunos autores (Russell *et al.*, 1985; Terpstra y Rozell, 1993; Bartel, 1994; Knoke y Kalleberg, 1994) desde una aproximación universalista, mantienen que existen unas prácticas de recursos humanos que son mejores que otras.

Desde un enfoque sistémico, otros autores (Arthur, 1992, 1994; Pfeffer, 1994; Delaney y Huselid., 1995; Macduffie, 1995) consideran los recursos humanos como uno de los subsistemas integrantes del sistema organizacional, que mantiene una permanente interacción tanto con el resto de subsistemas de la organización como con el entorno. En los trabajos que se han realizado bajo esta aproximación se ha puesto de manifiesto que existe una interacción entre las prácticas de recursos humanos, que producen unas sinergias y conducen a unos mejores resultados.

Otra orientación desde la que se han realizado estudios sobre prácticas de recursos humanos ha sido desde la Teoría del Capital Humano (Becker, 1964; Mincer, 1974; Psacharopoulos, 1985; Murphy y Welch, 1993). En esta teoría, que proviene de la literatura económica, se sugiere la necesidad de que las inversiones que se realicen en recursos humanos sean rentables. De ahí que se haya puesto a prueba que las inversiones que se realizan en recursos humanos están orientadas a conseguir un equipo humano más atento a las necesidades de la organización.

Ha habido autores, también, que han llevado a cabo sus trabajos desde la Teoría basada en los Recursos y Capacidades (Porter, 1985; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992, 1993; Hamel y Prahalad, 1994; Becker y Gerhart, 1996), llegando a la conclusión de que las personas son un recurso valioso, único, inimitable y no sustituible que puede proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible.

Una última aproximación desde la que se han desarrollado multitud de investigaciones en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos ha sido la perspectiva contingente (Balkin y Gómez-Mejía, 1987; Balkin y Gómez-Mejía, 1990; Gómez-Mejía y Balkin, 1992; Schuler y Jackson, 1987; Schuler, 1987; Baird y Meshoulam, 1988; Jackson, Schuler y Rivero, 1989; Templer y Cattaneo, 1991; Raghuram y Arvey, 1994; Kane y Palmer, 1995; Wright, Smart y McMahan, 1995; Montemayor, 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996; Valle *et al.*, 1997; Rajagopalan, 1997). Bajo esta orientación, la efectividad de las prácticas de recursos humanos es contingente, o depende de su ajuste con otros factores de contexto (Luthans *et al.*, 1997, pág. 183), principalmente, con la estrategia de la empresa.

Así pues, desde una u otra perspectiva teórica se han llevado a cabo diferentes estudios sobre las distintas prácticas de Recursos Humanos: reclutamiento y selección (Schwab, 1982; Collinson, 1987; Raghuram y Arvey, 1994); formación (Sparrow y Pettigrew, 1987; Cascio, 1982; Keep, 1989; Valle y Leal, 1989; Valle et

al., 1997); evaluación del desempeño (Gibbons y Murphy, 1990; Banker et al., 1994; Marín *et al.*, 1995; Soto, 2003); o retribución (Kerr, 1985; Rajagopalan, 1997; Montemayor, 1996; Balkin y Gómez-Mejía, 1987, 1990).

Ahora bien, de la revisión de los trabajos realizados en el ámbito de las PYMES constatamos que existen escasos ejemplos que introduzcan las prácticas de recursos humanos. En nuestro país, podemos citar el estudio llevado a cabo por los profesores Garrido y de la Torre de la Universidad de Salamanca y los realizados por Aragón, Sanz y Sánchez, todos ellos profesores de la Universidad de Murcia.

Garrido y de la Torre (1995) examinaron tres aspectos referidos a la Gestión de Recursos Humanos: análisis de plantilla, análisis de puestos de trabajo y análisis de la conducta gerencial, en pequeñas empresas pertenecientes al sector de fabricación y elaboración de productos cárnicos.

Por su parte, Aragón y Sanz (1996) efectuaron un diagnóstico de la situación de las PYMES industriales murcianas y de sus recursos humanos para tratar de encontrar las estrategias que permitían el desarrollo económico de la región.

De otro lado, Aragón y Sánchez (1999) estudiaron la influencia de ciertas variables generales de una empresa competitiva (orientación internacional, empleo de tecnologías avanzadas, inversión en I+D, gestión de la calidad, mayor reputación de la empresa) sobre las prácticas de recursos humanos, al objeto de determinar cuáles de esas variables condicionan, de forma significativa, la Gestión de Recursos Humanos en las PYMES.

En el caso específico de las empresas familiares, también han sido muy pocos los trabajos realizados con las prácticas de recursos humanos. Lansberg (1983) ha estudiado los efectos que tiene en la dirección de recursos humanos el solapamiento de los sistemas familia y empresa; Astrachan y Kolenko (1994) investigaron la relación entre las prácticas de recursos humanos y el éxito de las empresas

familiares; Cromie, Stephenson y Monteith (1995) centraron su atención sobre la forma de dirección en las empresas familiares. Asimismo, Sorenson (2000) ha analizado la relación existente entre los estilos de liderazgo y los resultados empresariales y familiares. Finalmente, McCann III, León-Guerrero y Haley Jr. (2001) estudiaron la relación entre las estrategias que utilizan las empresas familiares y los resultados y prácticas de recursos humanos.

De manera similar a lo descrito anteriormente, hemos de señalar que han sido escasos, también, los trabajos que se han efectuado sobre las prácticas de recursos humanos en empresas que operan bajo un sistema de gestión de la calidad. Entre las prácticas sobre las que se ha investigado, podemos destacar: selección de personal (Smith, Organ y Near, 1983; Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994; Schanake, 1991; Hogan, Hogan y Busch, 1984), comunicación (Blackburn y Rosen, 1994), evaluación del desempeño (Cascio, 1998) o formación (Cameron, 1994).

Así pues, las investigaciones desarrolladas en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos giran todas ellas en torno a las prácticas que tienen lugar con las personas y su relación con los resultados. Ahora bien, los resultados son las consecuencias de unas determinadas acciones que se ejecutan siguiendo unas estrategias concretas, y esas acciones previamente han debido ser programadas. La programación de las acciones y de las estrategias a seguir se realiza en función de lo que se quiere conseguir, esto es, en función de los objetivos que se persigan.

Por tanto, sería pertinente en Gestión de Recursos Humanos relacionar los resultados que se obtienen a partir de unas determinadas prácticas con los objetivos que se persiguen, para ver en qué grado se cumplen éstos, pues puede darse el caso de que los resultados sean coherentes con las prácticas y estrategias elegidas, pero, sin embargo, se alejen de los objetivos fijados. Detectar estas situaciones nos permitiría establecer medidas encaminadas a corregir las desviaciones producidas.

A pesar de considerar de sumo interés este tipo de comprobaciones, no hemos encontrado datos empíricos en la literatura de la Gestión de Recursos Humanos sobre este tema.

Ante este panorama parece obligado que le prestemos mayor atención a las PYMES y al cumplimiento de los objetivos que persiguen con la gestión de sus recursos humanos.

Motivados, pues, por esta preocupación, con nuestro trabajo pretendemos dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿consiguen las PYMES los objetivos que, en general, se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos?, ¿las PYMES que están certificadas logran alcanzarlos en mayor medida que aquellas otras que no están certificadas?.

## **5.5. Objetivos e hipótesis de la investigación**

Lo que a continuación comentamos tiene validez, de igual forma, para nuestro propósito en esta investigación como para los propósitos que persigue cualquier directivo y, más en concreto, de acuerdo con nuestros actuales intereses, para los objetivos que trata de alcanzar un responsable de recursos humanos a través de las funciones y actividades que desempeña.

Pero, antes de continuar, nos parece apropiado que aclaremos a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos de objetivos.

Uno de los autores que más ha estudiado los objetivos y el establecimiento de los mismos ha sido Edwin A. Locke, quien junto con sus colaboradores considera que,

*“un objetivo es lo que una persona trata de lograr; es el objeto o el fin de una acción. (.....) El concepto es similar en cuanto a su significado a los conceptos de propósito e intención. (....) Otros conceptos que suelen utilizarse y que son similares en cuanto a su significado al concepto de objetivo incluyen la norma de rendimiento*

*(una vara de medir para evaluar el rendimiento), una cuota (una cantidad mínima de trabajo o producción), la tarea (el trabajo que hay que realizar), la meta (el propósito final de una acción o de un conjunto de acciones), el plazo (un límite de tiempo para completar una tarea) y el presupuesto (la medida límite del gasto a realizar)” (Locke et al., 1981, pág. 126).*

Cuando establecemos objetivos, estamos definiendo los resultados que esperamos obtener como fruto de nuestra actuación. Por tanto, los objetivos se fijan hoy, pero los resultados los conocemos mañana. Esto significa que hasta que no llegue ese momento no sabremos si lo que pretendíamos conseguir se ha logrado satisfactoriamente o no, es decir, si se ha cubierto el objetivo marcado.

Si a la hora de evaluar una determinada gestión la hacemos siguiendo estas pautas, entonces estaremos realizando una verdadera evaluación de la productividad de dicha gestión, que aplicado al caso específico de la Gestión de Recursos Humanos, podríamos hablar de evaluación de la productividad de ésta. Si no fuese así, nos habríamos quedado sólo en medir los resultados pero sin compararlos con los que esperábamos obtener, por lo que, simplemente, estaríamos evaluando las prácticas de recursos humanos y no tendríamos un claro referente acerca de si se ha conseguido lo que se pretendía.

No compartimos la tesis de Commarmond y Exiga (1999, pág. 16) cuando argumentan que el objetivo no tiene interés en sí mismo, sino que sólo lo tiene el resultado, pues si no existen objetivos no se tiene clara la dirección que hay que seguir para alcanzarlos, si bien se conseguirán unos resultados que, muy probablemente, no sean los deseados. En este sentido Lawrence J. Peter es bastante concluyente cuando afirma que “si no sabes a dónde vas, lo más probable es que acabes en otra parte”.

Pero, como nuestro deseo es no perdernos en el camino y tratar de dar respuesta a los interrogantes abiertos en el epígrafe anterior, en la presente investigación nos hemos planteado el siguiente objetivo general:

*Determinar si existen diferencias entre las PYMES certificadas y las que no lo están, en cuanto a los objetivos que se persiguen con la gestión de los recursos humanos.*

De otra parte, y en función de lo que perseguimos, hemos de tener presente que desde que una empresa decide iniciarse en un sistema de gestión de la calidad ha de ser consciente de que el factor humano es uno de los elementos esenciales a considerar. Además, entendemos que la norma ISO 9000 es la base sobre la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad, siendo uno de sus principios la participación de todos los miembros de la empresa, pues las personas constituyen la esencia misma de la empresa, de manera que su implicación permitirá que sus recursos y capacidades sean utilizadas para su beneficio.

Por tanto, estamos convencidos de que existe una reciprocidad o influencias mutuas entre calidad y gestión de recursos humanos. De una parte, la gestión de recursos humanos puede contribuir al desarrollo de la calidad a través de prácticas como: selección de personal, formación, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo de carreras, o eliminando el miedo en el trabajo, las barreras interdepartamentales o las barreras que impiden a la gente gozar de su derecho a estar orgullosos de su trabajo; pero de otra, cuando los miembros de la empresa interiorizan el sistema de valores de una verdadera “cultura de la calidad”, las prácticas de recursos humanos sufren modificaciones sustanciales.

En otro orden de cosas, recordemos que calidad certificada no implica, necesariamente, calidad. No obstante, como ya hemos manifestado en el capítulo anterior, la certificación a través de las normas ISO de la serie 9000 puede ser un buen comienzo hacia la calidad, ya que las empresas que estén certificadas, si desean

renovar dicha certificación, deberán someterse anualmente –y superar con éxito- una auditoría de calidad, donde se determinará si cumplen con los requisitos establecidos por la norma. En consecuencia, consideramos que esas auditorías de calidad fuerzan a las empresas a poner en marcha y a desarrollar prácticas de recursos humanos orientados a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, por lo que defendemos la tesis de que las empresas que estén certificadas llevarán a cabo una mejor gestión de sus recursos humanos.

Como tuvimos ocasión de comprobar en el Capítulo II, y hemos recordado más arriba, son muy diversos los objetivos que desde las diferentes perspectivas teóricas se han planteado en relación con la Gestión de Recursos Humanos. Esa diversidad de objetivos que los diferentes autores han considerado que deben alcanzarse, se han venido agrupando en dos grandes categorías: los orientados al logro de los propósitos de la organización (productividad, eficiencia organizacional, rentabilidad, competitividad), y los que se dirigen a la satisfacción de las necesidades de los empleados (calidad de vida, compromiso, participación, motivación, etc.).

De los modelos que analizamos, el propuesto por Dolan, Schuler y Valle (1999) nos ha parecido el más completo en relación con los objetivos que se formulan, ya que estos autores establecen tres categorías de objetivos: objetivos explícitos, objetivos implícitos y objetivos a largo plazo.

Por tal motivo, y en consonancia con esas dimensiones, las hipótesis que ponemos a prueba son las siguientes:

***Hipótesis 1.*** *Las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos explícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Los autores consideran que existen cuatro *objetivos explícitos*, a saber: atraer candidatos potencialmente cualificados, retener a los empleados deseables, motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización.

Para lograr el primer objetivo explícito, esto es, para *atraer a los candidatos potencialmente cualificados*, las empresas han venido utilizando sistemas de información a través de los cuales divulgan y proporcionan al mercado de recursos humanos ofertas de empleo según sus necesidades en cada momento. En este sentido, vienen haciendo uso de programas de reclutamiento, más o menos minuciosos, que les permiten reunir el mayor número de candidatos para, de entre ellos, seleccionar aquellos que consideren más idóneos para los puestos a cubrir.

Sin embargo, el reclutamiento no es el único mecanismo que pueden utilizar para conseguir atraer a los candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos en la empresa, sino que también pueden aprovecharse de los beneficios que les proporcionen otras políticas llevadas a cabo por la empresa. Ahora bien, se utilicen uno u otros mecanismos, consideramos que las empresas que sigan una estrategia basada en la calidad tendrán menos dificultades para atraer a estos candidatos.

En cuanto al segundo objetivo explícito, *la retención de personal clave*, las empresas pueden favorecer dicha retención a través de incrementos salariales. No obstante, esta práctica, en la mayor parte de las ocasiones, puede ser contraproducente para la empresa, tanto por los desajustes que puede producir en las bandas de retribución como por la percepción de inequidad que produce en aquellos trabajadores a los que no se les ha incrementado el salario. Pero no sólo pueden utilizar esta práctica, sino que al igual que en el caso anterior, pueden utilizar un amplio abanico de estrategias sin apenas coste económico alguno, y si bien muchas de ellas no constituyen factores determinantes para que los empleados decidan abandonar o quedarse en la empresa,

sí son aspectos que los trabajadores pueden tener en cuenta en el análisis comparativo que suelen hacer en caso de recibir alguna oferta del exterior.

Un tercer objetivo explícito que se persigue con la Gestión de los Recursos Humanos es *motivar a los empleados*. Los empleados, además de buscar en las empresas una remuneración adecuada que les permita obtener los medios necesarios para ganarse la vida, esperan poder demostrar sus conocimientos y/o habilidades, participar activamente en la toma de decisiones, o ver reconocidos sus esfuerzos. Satisfacer ese conjunto de necesidades, expectativas, deseos o aspiraciones significa incrementar su potencial de iniciativa y de trabajo. Por el contrario, ignorarlas supone provocar un estado de apatía, desánimo, conformismo o desmotivación que es exactamente lo opuesto a la filosofía en la que se inspira un sistema de gestión de calidad.

Tradicionalmente, se ha venido afirmando que el desempeño del trabajo de los empleados en una organización está en función de sus habilidades o destrezas para efectuar el trabajo y de su motivación para emplear esas habilidades o destrezas, existiendo además entre ambas variables una relación multiplicativa, es decir, que *"cuanto más motivado esté un trabajador para desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad"* (Vroom, 1964, pág. 204).

Todo esto nos lleva a la consideración de que la empresa no sólo deberá contar con un personal que reúna los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo, sino que, además, deberá desarrollar estrategias que sirvan para motivar a sus trabajadores, a fin de que puedan realizar las tareas y actividades encomendadas con la mayor eficacia posible y se logren así las metas u objetivos perseguidos por la organización. Pero este criterio de efectividad organizacional debe ser compaginado, a su vez, con la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores y/o el logro de sus objetivos personales, lo cual no siempre es fácil pues, en muchas ocasiones, la organización pretende alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales (Argyris, 1957).

Bob Nelson indica en uno de sus *best-selle* que existen 1001 formas de motivar a los empleados, si bien la esencia de todas ellas reside en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Lograr lo mejor de las personas es ante todo producto del aspecto “blando” de la dirección –cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo- y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el rendimiento excepcional de los empleados sea una realidad (Nelson, 1998, pág. 15).

En este sentido, podemos decir que un sistema de gestión de calidad ofrece bases para la motivación de los trabajadores (Deming, 1989; Ishikawa, 1986; Hackman y Wageman, 1995; Lloréns, 1996; Martín-Quirós, 1997), por lo que consideramos que los empleados de las pequeñas y medianas empresas que están certificadas estarán más motivados para desempeñar su trabajo.

Un último objetivo explícito, de acuerdo con el modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999) es *ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse*. Abraham Maslow en 1942 estableció que existen cinco grupos de necesidades humanas, que se disponen jerárquicamente desde las más básicas (fisiológicas) hasta las más elevadas o de orden superior, situando en el último nivel la autorrealización. Entiende por autorrealización ese deseo de la persona por la autosatisfacción, a fin de llegar a ser todo lo que es capaz de llegar a ser, es decir, mediante la superación personal. Pero, para que cada persona pueda conseguirlo, las organizaciones deben conocer el potencial de desarrollo de sus miembros y proporcionarles los medios necesarios que les permitan su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

En el caso de las PYMES, y más concretamente en el de las pequeñas empresas, si bien el desarrollo personal y profesional de los empleados está muy limitado –o incluso inexistente- por las peculiares características de estas unidades de producción, estamos convencidos que en aquellas donde sí se produce, ese desarrollo

profesional se realiza de una forma más transparente y con mayor igualdad de oportunidades para todos los integrantes que en las grandes empresas.

Pero, de igual forma, creemos que en las PYMES que están certificadas los empleados tienen mayores oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Apoyamos esta idea porque uno de los principios fundamentales sobre los que se sustenta el sistema de gestión de la calidad es el de “mejora continua”, lo que se logra con la participación de todo el personal, motivado por un reto de superación permanente. Esto es lo que Imai (1989) denomina “Kaizen”.

***Hipótesis 2.*** *Las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos implícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Según el modelo de Dolan, Schuler y Valle (1999), a través de la Gestión de los Recursos Humanos se persiguen, también, aunque de manera implícita, dos objetivos: la mejora de la productividad y la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

González y de Elena (1999) consideran que estos objetivos son sustanciales a la gestión de recursos humanos, ya que para la mayoría de los autores (Byars y Rue, 1991; Cascio, 1989; Decenzo y Robbins, 1988; Dyer y Holder, 1988; Fitz-enz, 1990, Schuler y Huber, 1990) los objetivos esenciales de la dirección de recursos humanos tienen que ver con ellos, esto es, con la mejora de la productividad y la calidad de vida laboral.

Así pues, para probar esta segunda hipótesis que nos hemos marcado en nuestra investigación, habremos de comprobar si la mejora de la productividad y la mejora de la calidad de vida en el trabajo se alcanzan en mayor grado en las empresas certificadas de nuestra muestra.

De una parte, hemos de decir que uno de los principales problemas a los que han de enfrentarse en la actualidad las organizaciones es el de la productividad (Dessler, 1991). Ante este reto que tiene por delante la dirección de la empresa, la dirección de recursos humanos tiene bastante que decir, pues no en vano se viene argumentando que las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por la forma en cómo gestionan sus recursos humanos. *“La diferencia entre la empresa que tiene éxito y la que sobrevive a duras penas está, más que en cualquier ventaja competitiva, en la calidad de su Gestión de los Recursos Humanos”* (Peretti, 1997, pág. 25).

Para conseguir este objetivo implícito, existen diversos mecanismos al alcance de las empresas, pero no siempre éstas escogen el más adecuado. No son pocas las empresas que tratan de incrementar su productividad abaratando los costes de personal o el de las materias primas bajando su nivel de calidad. Entendemos que esto es un grave error, pues en realidad esas medidas no llevan a maximizar los beneficios. Sin embargo, si se asocia la calidad con la productividad, como ya pusiera de manifiesto Deming (1989), no son conceptos incompatibles como tradicionalmente se venía opinando sino que, por el contrario, existe una correlación positiva entre ellos que, además, provoca una reacción en cadena: se producen menos errores, menos despilfarro, menos reprocesos, etc., por lo que hay más tiempo para fabricar productos aceptables; en consecuencia, disminuyen los costes y se consigue ampliar el mercado al poder ofrecer los productos más baratos. Y todo ello deriva en una mayor creación de puestos de trabajo. En efecto, este autor argumentaba que *“los defectos no salen gratis. Alguien los hace y se le paga por hacerlos”* (Deming, 1989, pág. 9).

En este mismo sentido, Feigenbaum (1992) sostenía que existe algo así como una planta “oculta” y no productiva dedicada tan sólo a rectificar y reparar los productos defectuosos y las devoluciones; por lo tanto, si se mejora la calidad, esa planta queda disponible para incrementar con ella la productividad.

Esta línea argumental nos sitúa en la convicción de que aquellas empresas que estén involucradas formalmente en un proceso de mejora de la calidad obtienen mejores niveles de productividad que aquellas otras empresas que no lo están.

De otra parte, y en cuanto a la calidad de vida en el trabajo se refiere, podemos decir que las personas a través de la realización de su trabajo pretenden satisfacer una serie de necesidades físicas, psicológicas y sociales. En la medida en que las satisfagan, percibirán mayor grado de calidad de vida en su entorno de trabajo. Además, la empresa ha sido considerada como una microsociedad y la calidad de vida que las personas experimentan en su trabajo se refleja notablemente en su vida en general (Johnston, Alexander y Robin, 1979).

Ahora bien, si tenemos presente que entre los principios fundamentales de un sistema de gestión de la calidad se encuentran: consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo), por tanto, de los trabajadores; participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo, parece evidente y más que razonable que los trabajadores de las empresas que operan bajo un sistema de calidad tengan mayores niveles de calidad de vida laboral que los empleados de aquellas otras empresas que no estén involucradas en dicho proceso.

***Hipótesis 3.*** *Las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos a largo plazo que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Por último, Dolan, Schuler y Valle (1999) establecen que las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos son importantes por la incidencia que tienen en la consecución de otro tipo de objetivos: los de balance final u objetivos a largo plazo. Además, consideran que estos objetivos no son los mismos para las empresas u organizaciones lucrativas que para aquellas otras que tienen un carácter no lucrativo. Así, para las primeras hacen referencia a la rentabilidad y a la

---

competitividad, en tanto que para las organizaciones no lucrativas entienden que los objetivos que persiguen a largo plazo serían la supervivencia o la capacidad de hacer más, o lo mismo, con menos recursos.

Dado que las empresas objeto de nuestra investigación son de carácter lucrativo, trataremos de comprobar, pues, si esos objetivos de rentabilidad y de competitividad se logran o no.

En las grandes empresas, la Gestión de los Recursos Humanos se encuentra en una situación un tanto delicada, puesto que si a través de dicha gestión no se aporta valor real a la organización, puede verse suprimida mediante reducción de plantilla, postergación o externalización (Stewart, 1996). Surge así el problema de tener que demostrar la rentabilidad de las funciones de recursos humanos, esto es, la dificultad de probar de manera cuantitativa los beneficios que aportan y relacionarlos con el beneficio empresarial (Claver *et al.*, 2001).

Esta dificultad se acentúa aún más en las PYMES, pues es necesario realizar un mayor esfuerzo para hacerles ver a los gerentes-propietarios los beneficios que se pueden obtener al llevar a cabo una buena gestión de los recursos humanos. Normalmente, estos gerentes desean resultados a corto plazo, y el valor que aportan las funciones de recursos humanos se vislumbra a medio o largo plazo.

Ahora bien, las empresas que trabajan bajo un sistema de calidad, o están en el camino para operar de esta forma, obtienen mayores niveles de rentabilidad que aquellas otras empresas que no han asumido esta filosofía de trabajo. Trabajar con calidad significa, entre otras cosas, no cometer errores, tener cero defectos en la producción o hacer el trabajo bien a la primera (Crosby, 1999). Esto es, el personal realiza su trabajo mediante comportamientos “correctos”, que producen resultados operativos “correctos” y permiten a las empresas lograr los resultados financieros deseados (Beatty y Schneier, 1998).

En esta línea, en un estudio llevado a cabo en España el pasado año por un grupo de expertos pertenecientes a diversas universidades para analizar los factores que determinan la eficiencia y la rentabilidad de las PYMES<sup>33</sup>, se obtuvo entre sus conclusiones que, tanto en la industria como en los servicios, los certificados de calidad son más comunes en las empresas rentables.

Por tanto, entre calidad y rentabilidad existe una correlación positiva que se manifiesta a través del mercado y de los costes (Lloréns y Fuentes, 2000). Si la empresa mejora la calidad puede llevarle a un incremento de las ventas y, en consecuencia, de su cuota de mercado, lo que le permite, incluso, disminuir los costes y, de esta forma, obtener mayores beneficios.

Por su parte, la competitividad, término que a principios de la década de 1980 nos era tan poco familiar, en la actualidad es uno de los vocablos más utilizados, especialmente en el ámbito de la empresa. Ha adquirido tal relevancia que, como señala Hamel (1994), despierta un interés en grupos muy diversos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican trabajos relacionados con ella, los consultores tienen un importante campo de trabajo implantándola, y los economistas tratan de explicarla y medirla.

Tradicionalmente, las empresas han tratado de obtener ventajas competitivas a través de la reducción de costes. Sin embargo, cada vez con mayor insistencia las empresas tratan de obtener ventajas competitivas ofreciendo a sus clientes productos y servicios únicos o diferentes a los que ofrecen sus empresas rivales. En este sentido, desde un enfoque estratégico, y desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Porter, 1995) se viene argumentando la importancia que tienen los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Hall, 1992, 1993).

---

<sup>33</sup> El estudio se realizó sobre un total de 1.359 empresas con más de 10 empleados, distribuidas por todo el territorio nacional.

---

Entre los recursos intangibles con los que cuentan las empresas podemos destacar los recursos humanos y la calidad. De ahí que, tanto la gestión de los recursos humanos como de la calidad, se hayan convertido en estrategias a través de las cuales las empresas obtienen ventajas competitivas basándose en la diferenciación, por lo que habrán de realizar esfuerzos para invertir en estos activos intangibles.



## **CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA**



## 6.1. Introducción

Una vez que en el capítulo anterior hemos contextualizado nuestra investigación, planteado el objetivo general que perseguimos y formulado las hipótesis que deseamos contrastar, en el presente capítulo nos detendremos en el diseño de la investigación empírica que hemos llevado a cabo para alcanzarlos.

Así pues, centraremos nuestra atención en describir la estrategia que hemos seguido en la investigación, conocer la composición del universo de empresas donde hemos realizado el trabajo, cómo fue seleccionada la muestra y cómo quedó constituida, así como el procedimiento seguido para la recogida de los datos.

## 6.2. Diseño de la investigación

Toda investigación requiere una planificación sobre cómo se van a contrastar las hipótesis planteadas con la realidad, es decir, que es necesario trazar las líneas a seguir o hacer un esbozo sobre *“la forma de realizar la prueba que supone toda investigación científica y social, tanto en el aspecto de la disposición y enlace de los elementos que intervienen en ella como en el del plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos necesarios para verificarla”* (Sierra Bravo, 1997, pág. 124).

La investigación que nos ocupa tiene un carácter exploratorio, ya que pretendemos partir de un conocimiento creciente de los datos para, trabajando inductivamente, llegar a un modelo que se ajuste a esos datos (Alvira, 1994, pág. 410), y, además, es de tipo transversal, pues se desarrolla en un período de tiempo determinado y concreto. Tiene claramente diferenciadas dos partes: una primera, cuyo propósito es describir las principales características de las empresas objeto de estudio; y, una segunda parte, donde nuestro interés principal es determinar si existe relación entre las variables que ponemos a prueba.

La investigación la hemos diseñado siguiendo las pautas que establece Babbie (1996), y que representamos en la Figura 6.2-1:

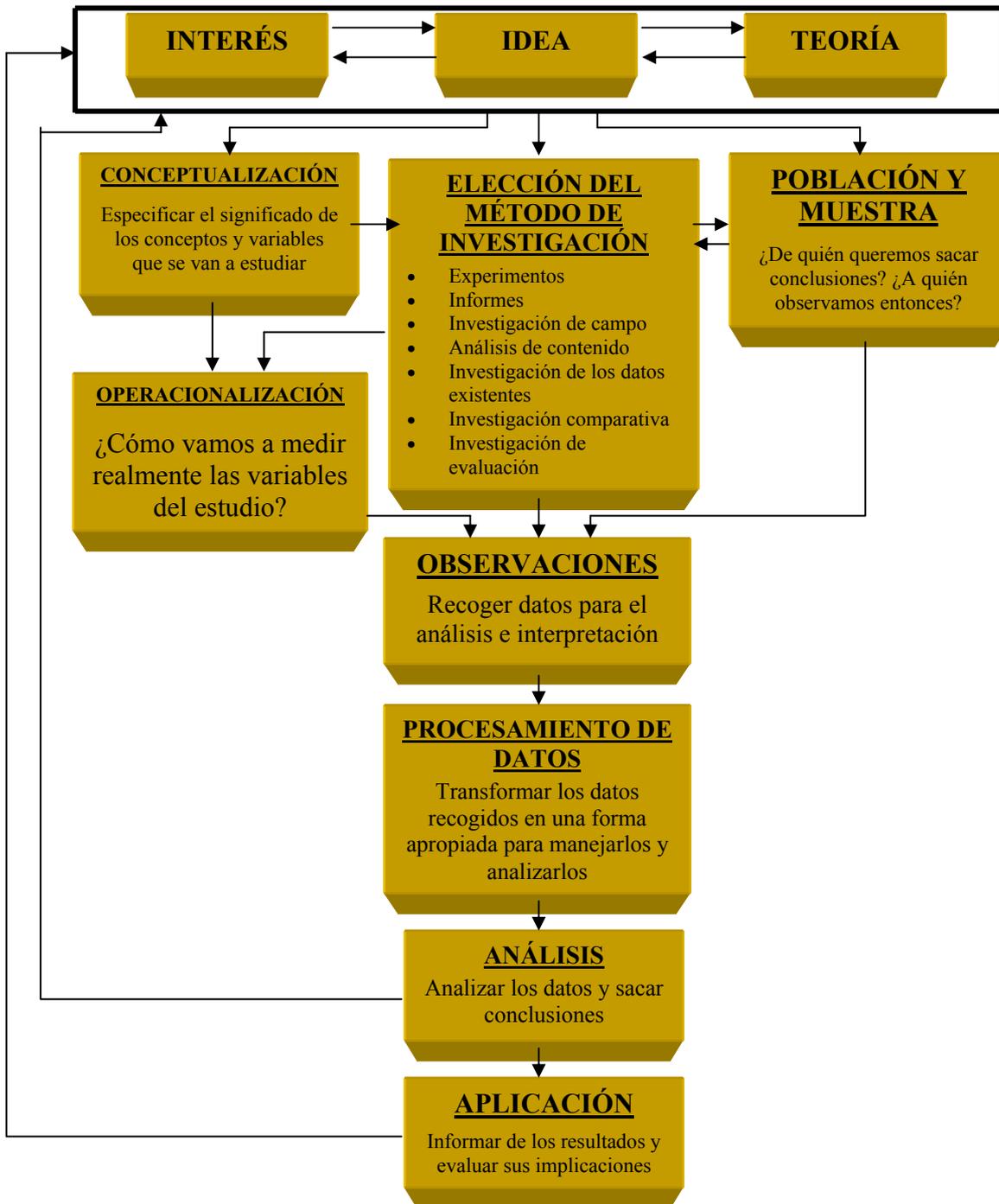


Figura 6.2-1 El diseño de la investigación

De acuerdo con este esquema, partimos de una inquietud o de un *interés* concreto que, en nuestro caso, se centra en averiguar si las pequeñas empresas que están certificadas consiguen alcanzar los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos en mayor grado que aquellas otras empresas que no están certificadas, interés que se traduce en el objetivo general que perseguimos.

Para indagar sobre ese interés nos apoyamos en uno de los *modelos teóricos* postulados sobre la Gestión de los Recursos Humanos, concretamente en el propuesto por Dolan, Schuler y Valle (1999), y nos planteamos una serie de *ideas* sobre las que hemos trabajado para ver si son ciertas o no: esas ideas son las hipótesis que formulamos y que pusimos a prueba.

Todo lo anterior, nos sugirió la necesidad de llevar a cabo una investigación empírica para comprobar si nuestras ideas o hipótesis se cumplían. Para ello, tuvimos que adoptar un posicionamiento y tomar una serie de decisiones.

En primer lugar, tuvimos que decidir dónde íbamos a desarrollar nuestro trabajo, esto es, cuál era la *población* o el conjunto de empresas con características comunes y sobre las que deseábamos conocer si nuestras ideas coincidían con lo que en principio sospechábamos.

Pero, dado que no podíamos estudiar todas las empresas pertenecientes a la población elegida, tuvimos que efectuar el estudio de esa población a partir de los datos que obtuvimos de una parte de la misma, que tenía que ser representativa del total; es decir, seleccionamos una muestra estratificada a través de un procedimiento de afijación proporcional, ya que consideramos este tipo de muestreo probabilístico el más pertinente para nuestro caso.

De otra parte, especificamos los *conceptos* o variables que estudiamos, tanto desde el punto de vista teórico como operativo, así como el *método de investigación* más

apropiado para estudiar esos conceptos y verificar las hipótesis planteadas: el método correlacional.

Una vez definidos los conceptos y elegido el método de investigación para su estudio, elegimos las *técnicas de medición* que mejor se ajustaban a nuestros intereses. Concretamente, utilizamos la entrevista para interrogar a un grupo de gerentes-propietarios de las empresas objeto de estudio, a través de la cual obtuvimos información que nos permitiría confeccionar un cuestionario que, con posterioridad, aplicaríamos a la muestra seleccionada.

Llegados a este punto, estábamos en disposición de realizar el trabajo de campo, esto es, *recoger la información* de las empresas seleccionadas a través de las técnicas y el método escogido.

Derivado del trabajo anterior, obtuvimos un gran volumen de datos “en bruto” que tuvimos que depurar. Estábamos ya en una fase de la investigación en la que hubo que *procesar toda la información* de que disponíamos para transformarla, de forma que nos permitiera realizar un análisis cuantitativo. Esta fase constó de dos operaciones: una de *codificación* de los datos, procedimiento por el que se le asignó un número a cada una de las categorías del cuestionario (1-Sí; 2-No), y una segunda operación de *tabulación*, consistente en introducir esos números en una tabla creada con el programa Excel.

A continuación, ordenados y dispuestos los datos en la tabla, la tarea consistió en *analizar esa información* con el propósito de obtener unos resultados que nos permitiese extraer conclusiones sobre nuestras hipótesis, utilizando para el análisis de los datos el programa estadístico SPSS 11.0 para Windows.

Finalmente, el último paso de la investigación consistiría en discutir las posibles implicaciones de los resultados obtenidos sobre el conjunto de empresas estudiadas.

Veamos, pues, a continuación, cada una de esas fases según el diseño propuesto en nuestra investigación.

### 6.3. Población

Como venimos diciendo desde un principio, la población que compone nuestro ámbito de estudio está formada por el sistema de empresas integrantes del sector de la industria auxiliar de la construcción en la provincia de Granada. Este sistema está compuesto por 339 empresas pertenecientes a muy diversos subsectores.

Los subsectores en los que se integran se muestran en la Tabla 1:

Subsectores de la Industria Auxiliar de la Construcción en Granada	
1	Elaboración de piedra
2	Elementos plásticos
3	Elementos de yeso
4	Estructuras madera
5	Estructuras metálicas
6	Extracción de piedras
7	Extracción gravas y arena
8	Fabricación de azulejos y otros
9	Fabricación de cal
10	Fabricación de cemento
11	Fabricación de ladrillos
12	Fabricación de yeso
13	Hormigón fresco
14	Maquinaria construcción
15	Maquinaria elevación
16	Otros elementos metálicos
17	Piedras artificiales
18	Pinturas
19	Productos de hormigón
20	Puertas, etc de madera
21	Otros

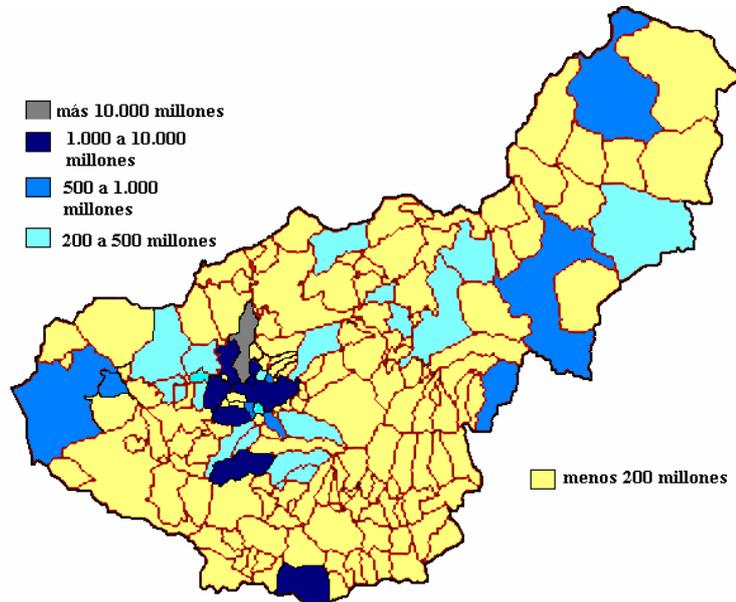
**Tabla 1** *Subsectores de la industria auxiliar de la construcción presentes en la provincia de Granada*

Por su parte, la distribución por número de CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas) de este universo de empresas es la siguiente:

<b>CNAE</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>%</b>
14	Extracción de minerales no metálicos ni energéticos	47	13,86
20	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles y cestería	56	16,51
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	2	0,59
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	132	38,89
27	Metalurgia	5	1,47
28	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	42	12,39
29	Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	12	3,54
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	4	1,18
34	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	1	0,29
45	Instalaciones eléctricas, carpintería metálica en edificios	18	5,31
51	Comercio al por mayor de materiales básicos y maquinaria	16	4,72
71	Alquiler de maquinaria y equipo sin operario	4	1,18
	<b>TOTAL EMPRESAS .....</b>	<b>339</b>	

**Tabla 2 Distribución por nº de CNAE de Empresas del sector de la Industria Auxiliar de la Construcción en la provincia de Granada**

En cuanto a la distribución provincial de las empresas que componen el grupo, es de destacar como zonas que aglutinan una mayor concentración, Granada y su cinturón, así como la zona costera de Motril (Ver gráfico 1).



**Gráfico 1.** Concentración de empresas auxiliares de la construcción de Granada

#### 6.4. Configuración de la muestra

Dado que la población está compuesta por diferentes subsectores o empresas agrupadas bajo el mismo CNAE, pero cada subsector presenta cierta homogeneidad, para la configuración de la muestra hemos seguido un tipo de *muestreo probabilístico*, de manera que todas las empresas tengan la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Concretamente, hemos optado por el tipo de *muestreo estratificado*, consistente en seleccionar de entre cada subsector una submuestra por el procedimiento de muestreo aleatorio simple, de forma que la muestra global estará constituida por las submuestras escogidas en cada uno de los subsectores (Abad, Huete y Vargas, 2001).

Ahora bien, para distribuir el tamaño de la muestra global entre todos los subsectores hemos utilizado el procedimiento de *afijación proporcional*, donde el tamaño de la submuestra en cada subsector será proporcional al tamaño del correspondiente

subsector. Para la obtención de la muestra, de acuerdo con este procedimiento, se aplica la siguiente fórmula:

$$n_i = n \cdot N_i / N$$

siendo N el tamaño de la población,  $N_i$  el tamaño del subsector, n el tamaño de la muestra y  $n_i$  el tamaño de la submuestra en el subsector i.

Aplicando, pues, esta fórmula se procedió a calcular el número de empresas que deberíamos escoger de cada subsector para configurar nuestra muestra, que en este caso, dado que la población estaba compuesta por un total de 339 empresas, consideramos como una cantidad relevante explorar a 70 de ellas.

El resultado obtenido, redondeando las cifras resultantes, ya que el número de empresas debe ser un número entero, se presenta en la tabla 3:

<b>CNAE</b>	<b>Nº Empresas del subsector</b>	<b>Nº Empresas de cada submuestra</b>
14	47	10
20	56	11
25	2	1
26	132	27
27	5	1
28	42	8
29	12	2
31	4	1
34	1	1
45	18	4
51	16	3
71	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>339</b>	<b>70</b>

**Tabla 3** *Nº de Empresas de la Muestra proporcional al porcentaje de Empresas incluidas en cada CNAE*

Por último, el número de empresas de la submuestra correspondiente a cada CNAE fueron seleccionadas aleatoriamente de entre el total de empresas incluidas en cada grupo.

No obstante, hay que señalar que de las 70 empresas que componían la muestra, los directivos de 9 de ellas han ido posponiendo sistemáticamente nuestro requerimiento, por lo que no se les ha podido administrar el cuestionario elaborado al efecto. Por tanto, el total de empresas definitivamente estudiadas ha quedado reducido a 61, distribuidas de la siguiente forma (Tabla 4):

<b>CNAE</b>	<b>Nº Empresas de la Muestra</b>	<b>Nº Empresas estudiadas</b>
14	10	9
20	11	10
25	1	1
26	27	24
27	1	1
28	8	5
29	2	1
31	1	1
34	1	1
45	4	4
51	3	3
71	1	1
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>61</b>

**Tabla 4 Distribución por CNAE del número de empresas estudiadas.**

---

## 6.5. Definición conceptual y operativa de las dimensiones

### 6.5.1. Definición conceptual

A continuación, se analizan desde una perspectiva teórica las diferentes dimensiones utilizadas en nuestra investigación, cada una de las cuales representa a un objetivo de los que, según el modelo empleado, se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos.

1. **Atraer candidatos potencialmente cualificados.** Esta dimensión no ha sido específicamente definida por los autores que han abordado el tema, si bien se acepta que consiste en la utilización de las diversas funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos, de manera que suponga para los candidatos externos de la empresa un atractivo añadido.
2. **Retener a los empleados deseables.** Al igual que la dimensión anterior, la retención de empleados deseables no ha sido definida de forma concreta, aunque se entiende por ello, las prácticas y estrategias de gestión de recursos humanos que se ponen en juego para que los empleados que aportan valor a la empresa permanezcan en ella.
3. **Motivar a los empleados.** En otro lugar, recogiendo las aportaciones de diversos autores que han tratado de delimitar el concepto *motivación* (Atkinson, 1958; Young, 1961; Vroom, 1964; Campbell y Pritchard, 1976; Thierry y Koopman-Iwena, 1984), la hemos definido como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (Delgado, 1985, pág. 296). Por tanto, parece necesario que aquellos miembros de la organización que tengan responsabilidad sobre otras personas no sólo

conozcan las variables que explican el esfuerzo, la dirección y el cambio o persistencia de un determinado comportamiento (Vroom, 1967; Porter y Lawler, 1968; Adams, 1963; Locke *et al.*, 1968, 1969) sino que, además, traten de identificar qué es lo que motiva a cada trabajador, es decir, intenten especificar cuáles son las necesidades, motivos y objetivos que actúan y dirigen sus conductas (Maslow, 1942; McGregor, 1976; Herzberg *et al.*, 1959; McClelland *et al.*, 1953), para que de esta forma puedan utilizar las estrategias de motivación que mejor se ajusten a cada uno.

4. **Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse.** Diversos estudios realizados entre grupos de empleados han puesto de manifiesto que existen cinco factores que tienen incidencia sobre el desarrollo profesional de los trabajadores (Rothenbach, 1982, pp. 43-51):

- *Igualdad de oportunidades.* Todos los empleados deben disponer de las mismas oportunidades en la empresa y participar de las mismas reglas de juego sin que se produzcan situaciones de inequidad.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Para que los trabajadores puedan avanzar en el camino que se hayan trazado, es necesario, y así lo desean, que reciban apoyo, orientación y retroalimentación adecuada y oportuna de su inmediato superior.
- *Conocimiento de las oportunidades.* Se requiere que la empresa mediante un sistema de comunicación ponga de relieve todas las acciones que tenga previstas llevar a cabo (promociones, rotaciones internas, enriquecimiento del puesto, etc.).
- *Interés del empleado.* Es necesario que los miembros de la empresa muestren interés en su propio desarrollo, pues no todos manifiestan el mismo grado, de tal forma que, si existen personas que no deseen

progresar dentro de la organización, si se les fuerza a ello se estaría consiguiendo el efecto contrario al que se persigue con los planes de desarrollo profesional.

- *Satisfacción profesional.* El desarrollo profesional de los empleados debe ir encaminado a producirles satisfacción, y no como puede ocurrir en el caso anterior, que si los empleados no tienen interés en su propio desarrollo, ello les puede suponer una especie de castigo.

5. **Productividad.** La productividad consiste en obtener el máximo de beneficios con el mínimo de recursos, es decir, hacer más con menos. En este sentido, el *American Productivity Center* la define como un índice de la eficacia con la que una organización utiliza sus recursos materiales, financieros y humanos para obtener resultados (Byars y Rue, 1991). De otra parte, Dolan *et al.* (1999, pág. 322) la definen como las medidas o indicadores de la producción de una persona, grupo u organización en relación (dividido entre) a los factores o recursos que se hayan utilizado. Por tanto, las empresas deberán orientar sus esfuerzos en optimizar sus recursos a fin de obtener el máximo de rendimiento.
6. **Calidad de vida laboral.** El concepto de calidad de vida laboral surge en la década de 1970 asociado a un movimiento de reforma del trabajo, del mismo nombre, que persigue potenciar la participación de los trabajadores en el ámbito de la organización, así como mejorar las condiciones en las que desarrollan su trabajo.

Así pues, este movimiento parece ser el resultado de la integración de dos importantes líneas de pensamiento: de una parte, la Escuela de Recursos Humanos, desde la que pone el acento en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (Sanderson, 1978), y de otra parte, de la aproximación sociotécnica inglesa (Trist y Bamforth, 1951; Emery y Trist, 1965) en la que se

considera la necesidad de contemplar, además de los factores humanos, los factores técnicos y socioeconómicos, y del movimiento de democracia industrial noruego (Emery y Thorsrud, 1975), que combina el incremento de la participación de los empleados a través de la implantación de grupos semi-autónomos de trabajo y el enriquecimiento de las tareas en el puesto de trabajo.

Han sido muy diversas las definiciones que se han dado sobre calidad de vida laboral (Srinivas, 1980; Lareau, 1981; Turcotte, 1986; González *et al.*, 1996), pero en todas se considera que la calidad de vida en el trabajo es un concepto multidimensional que puede identificarse a partir de dos parámetros: los aspectos subjetivos o experiencias psicológicas de los trabajadores (satisfacción, clima, implicación, compromiso, etc.), y los aspectos objetivos relacionados con el entorno del trabajo (condiciones de trabajo, absentismo, accidentabilidad, rotación, etc.).

7. **Rentabilidad.** La rentabilidad ha sido definida como la relación entre los beneficios netos y los activos de una empresa (Fischer y Dornbusch, 1987). Conceptualizada así, entendemos que las empresas que tengan una mayor rentabilidad, entre otros aspectos, tendrán más posibilidades de invertir en activos fijos y recibirán mejor trato por parte de las entidades financieras con las que opere. Ahora bien, para su medida, como señalan Venkatraman y Ramanujan (1986), se pueden utilizar diversas fuentes: información primaria o información secundaria, y con medidas objetivas o subjetivas. Las medidas objetivas se han venido empleando de forma mayoritaria, si bien las subjetivas vienen siendo ampliamente aceptadas en investigación organizacional desde hace algunos años (Lawrence y Lorsch, 1967; Dess, 1987; Powell, 1992).
8. **Competitividad.** Mediante una revisión de la literatura, podemos observar que existe cierto consenso con respecto a la competitividad. En este sentido, diversos autores la entienden como la capacidad de una organización para

producir bienes y servicios, y para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un determinado entorno socioeconómico (Salas, 1993; Camisón, 1996). Por su parte, las ventajas competitivas, se refieren al valor que una empresa ofrece a sus clientes (Porter, 1985, pág. 20), existiendo dos tipos: la “*ventaja competitiva en costes*” que es aquella que se obtiene cuando la empresa es capaz de ofrecer un producto y/o servicio similar al de sus competidores a un precio inferior; y la “*ventaja competitiva en diferenciación*”, que la obtiene la empresa cuando es capaz de ofrecer productos y/o servicios que se diferencian de los de sus competidores y los clientes están dispuestos a pagar por ellos un precio superior. Por ello, se ha llegado a definir una empresa competitiva como aquella capaz de crear, a menor coste y de forma más rápida que los competidores, tecnologías, competencias y aptitudes esenciales, que le permitan generar productos o servicios innovadores (Prahalad y Hamel, 1990, pág. 81)

### **6.5.2. Definición operativa**

Para la operativización de las dimensiones, llevamos a cabo una primera fase exploratoria en la que se realizaron un total de diez entrevistas a empresarios/directivos seleccionados de entre aquellas empresas consideradas como más representativas<sup>34</sup> de cada uno de los subsectores de actividad identificados.

Empleamos la entrevista con el objetivo de obtener una información cualitativa sobre aspectos referidos a la caracterización de las empresas, tales como actividad que desarrollan, estructura organizacional, grado de tecnificación, recursos humanos con los que cuentan y la forma en que los gestionan o tipo de clientes y proveedores que tienen, entre otros. Esta técnica, dado el estilo especialmente abierto que tiene, nos

---

<sup>34</sup> Para la selección de estas empresas nos dirigimos al Instituto de Fomento de Andalucía (IFA) en Granada, conocedor más cercano y directo de este grupo de empresas, para que nos sugiriera qué empresas podrían formar parte de este grupo representativo.

---

proporciona una gran riqueza informativa en las propias palabras y enfoques de los entrevistados, lo que nos sería de gran utilidad para nuestro posterior trabajo de la formulación de las preguntas.

Asimismo, esta fase exploratoria nos permitiría descubrir qué tipos de instrumentos debíamos construir con el fin de obtener las medidas necesarias para el estudio definitivo, optando finalmente por la elaboración de un cuestionario.

Ahora bien, dado que de acuerdo con los objetivos que perseguimos con nuestra investigación no hemos encontrado ningún instrumento estandarizado que nos permitiese realizar la labor de recogida de los datos, nos hemos visto en la necesidad de desarrollar nuestro propio instrumento.

Concretamente, y de acuerdo con nuestros objetivos, hemos diseñado un **cuestionario** a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los propietarios con poderes ejecutivos y directivos de las 10 empresas que, a juicio del IFA, podían ser representativas de los diferentes subsectores objeto de estudio. Esta forma de proceder para la elaboración del cuestionario, llevando a cabo un primer contacto con el entorno donde se iba a desarrollar posteriormente la investigación, nos posibilitaba comprender no sólo la situación en la que, en general, se encuentran las empresas de este sector, sino también cómo se podían formular las preguntas para que fuesen entendidas, estuviesen al alcance de la población a la que se dirigían y no supusieran una información estimada confidencial por el público objetivo: los gerentes y/o dueños de las empresas.

La formulación de las preguntas de un cuestionario es de sumo interés, ya que de su correcta redacción depende, en gran medida, que se obtenga la información deseada; o dicho de otra forma, que se logren las metas que se hayan establecido. Esto significa, por tanto, que los objetivos del estudio deben estar perfectamente definidos antes de construir el cuestionario, pues éste no es más que *"la operacionalización de un determinado problema objeto de investigación"* (Mayntz, Holm y Hübner, 1988, pág.

138), es decir, la conversión del problema a una serie de preguntas que traten de dar respuesta al mismo.

Así pues, a fin de conseguir de manera más completa la información que perseguíamos, tuvimos muy presente, a la hora de redactar las preguntas, consideraciones como: formular sólo aquellas preguntas que nos aportasen datos de interés para nuestra finalidad, pues todo ítem constituye de por sí una hipótesis, o parte de una hipótesis, ya que el investigador espera que la respuesta tenga importancia para su problema central (Goode y Hatt, 1990, pág. 166); redactarlas en un lenguaje que fuese compartido por la experiencia común del entrevistador y del entrevistado así como tener en cuenta el marco de referencia del entrevistado y la relevancia de las preguntas (García Ferrando, 1994); o que no condicionaran o indujesen a respuestas (Ferber, 1949; Payne, 1957; Richardson, Dohrenwend y Klein, 1965; Ferber y Verdoorn, 1969; Moser y Kalton, 1971).

Si bien estas ideas, entre otras, pueden ayudar a elaborar de forma más correcta un cuestionario, coincidimos con el profesor García Ferrando cuando afirma que *"el arte de construir un buen cuestionario descansa fundamentalmente en una buena experiencia, que se va adquiriendo sobre todo con la cosecha de los fracasos"* (García Ferrando, 1994, pág. 159).

El cuestionario definitivo, que denominamos *"Cuestionario de Análisis de Objetivos de Gestión de Recursos Humanos"*, quedó constituido por 45 preguntas y se divide en dos apartados principales.

El primer apartado (ANEXO I) aborda siete dimensiones (Empresa, Bienes de Equipo, Recursos Humanos, Gestión y Política Interna, Clientes, Proveedores y Competidores) y está integrado por 20 preguntas, de las que 4 son abiertas y 16 cerradas (7 de respuesta alternativa dicotómica y 9 de respuesta de elección múltiple). Unas y otras son preguntas de identificación (López Pérez, 1985, pág. 189), es decir, preguntas que hacen referencia a las características que definen a la

población objeto de estudio, pues a través de ellas pretendíamos conocer la caracterización de las empresas del sector.

Por su parte, el segundo apartado (ANEXO II) se centra en el análisis de los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos, de acuerdo con el Modelo de Recursos Humanos de Dolan, Schuler y Valle (1999). En este apartado se incluyen las 25 preguntas restantes, todas ellas cerradas de respuesta alternativa dicotómica, por entender que son más fáciles de responder por las personas a quienes iban dirigidas (Crisnall, 1986), siendo, además, de diferentes tipos: de hechos, de opiniones, de comportamiento pasado y de comportamiento futuro (Barker y Blankenship, 1975).

Las 25 preguntas se distribuyen entre las ocho dimensiones citadas anteriormente, y se operativizaron como sigue:

1. *Atraer candidatos potencialmente cualificados*. Para detectar la mayor o menor dificultad que tienen las empresas para atraer a esos candidatos, además de preguntárselo directamente a los gerentes-propietarios (i1), nos hemos basado el atractivo que puede significar para las personas externas a la empresa la adopción de medidas de mejora específica que haya podido desarrollar (i2), así como si las empresas llevan a cabo iniciativas de publicidad o de promoción que cree una imagen positiva frente a la sociedad (i3). Recordemos que para Aaker *et al.* (1982), una imagen es un conjunto de significados, a través de los cuales un objeto es conocido por la gente, lo describen, lo recuerdan y se relacionan con él. Se trata, en definitiva, del resultado que se obtiene de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones de unas personas con un objeto determinado. Por tanto, la imagen corporativa no es una realidad objetiva, sino que es una representación subjetiva que existe en la mente de las personas, y que les hará actuar en consecuencia.

2. *Retener a los empleados deseables.* Sin embargo, para comprobar en nuestra investigación si las PYMES que están certificadas consiguen retener más fácilmente a los empleados deseables que aquellas otras que no lo están, al igual que en el caso anterior, lo hemos preguntado de forma directa (i4), a la vez que usamos variables tales como la existencia de oportunidades que les brinde al empleado su puesto de trabajo para aprender cosas nuevas (i5), tener margen de libertad para realizar su trabajo y tomar las decisiones que les afecten (i6), así como tener la oportunidad de recibir cursos específicos de formación (i7).
3. *Motivar a los empleados.* Entre las diferentes formas de elevar la moral y el entusiasmo de los trabajadores para que den lo mejor que cada uno lleva dentro, a la vez que encuentren en la realización de su trabajo una fuente de satisfacción personal, en nuestra investigación se lo formulamos a los empresarios directamente (i8), a la vez que utilizamos como variables de análisis el hecho de que reciban información puntual sobre la marcha de la empresa (i9), que se les delegue responsabilidad para que participen en la toma de decisiones, sobre todo en aquellas que les afecten directamente en su trabajo (i10), o apoyarles cuando tomen una iniciativa (i11).
4. *Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse.* Para conocer las oportunidades de crecimiento y desarrollo de los trabajadores de las empresas que constituyen la muestra, además de preguntárselo directamente a los gerentes-propietarios (i12), tratamos de conocerlo de manera indirecta preguntándoles si estimulan a sus trabajadores para que piensen en su trabajo y no sólo se limiten a obedecer órdenes (i13), si les animan para que resuelvan los problemas que se les puedan presentar (i14), o si adoptan medidas correctoras –y no correctivas- cuando alguien comete algún error (i15).

5. *Productividad.* Para conocer el nivel de productividad hemos preguntado a los gerentes-propietarios si la capacidad productiva de su empresa aumentaría aprovechando al 100% sus recursos actuales (i16) y si su capacidad productiva en el último ejercicio económico fue superior al 80% (i17). Pero, además, dado que es común la utilización de ciertos índices de uso habitual en la mayoría de las empresas (Martínez-Sánchez, 1995; Greenbaum, Kaplan y Metlay, 1988; Fernández Ríos y Sánchez, 1997; Kaplan y Norton, 1997; Merli, 1995), hemos utilizado un indicador objetivo: el índice de productividad individual, obtenido de dividir la facturación anual de la empresa entre el número total de trabajadores.
  
6. *Calidad de vida laboral.* Para evaluar el nivel de calidad de vida de los empleados hemos sondeado, de una parte, la satisfacción que tienen con el trabajo que desempeñan, preguntando en este caso, si la gente disfruta cuando lo realiza (i18); de otra parte, tratamos de averiguar el clima de trabajo que existe entre los integrantes de la empresa, para lo que tuvimos que interrogar acerca de si constituyen todos los miembros una gran familia (i19); y, por último, dado que la calidad repercute no sólo sobre la forma de trabajar el empleado, sino que cuando interioriza esta manera de actuar se extrapola a la vida en general, nos interesaba conocer si los trabajadores están sensibilizados con respecto a la importancia que tiene la calidad (i20).
  
7. *Rentabilidad.* Hemos tratado de medirla a través de preguntas indirectas. Partimos de la base de que una empresa rentable está económicamente más saneada que las que obtienen una rentabilidad menor. Por tanto, consideramos que existe una mayor probabilidad de que destinen parte de sus beneficios a invertir en activos fijos, así como que sean mejor tratadas por parte de las entidades financieras. Por tal motivo, preguntamos a los gerentes si tienen en marcha o piensan iniciar alguna inversión en activos fijos (i21) y

si consideran que su empresa recibe un buen trato de las entidades financieras con las que trabaja (i22).

8. *Competitividad*. Se han utilizado diferentes variables para operativizar el posicionamiento competitivo de las empresas. Entre esas variables podemos citar: rotación de los saldos de clientes (Hatten y Schendel, 1977; Bou y Guia, 1997), grado de diferenciación de los productos (Hatten, Schendel y Cooper, 1978; Bou y Guia, 1997), la importancia de los gastos diversos sobre el total de gastos de explotación (Porter, 1980; Bou y Guia, 1997), o el porcentaje de empleados asignado a actividades productivas (Bou y Guia, 1997), entre otros. En nuestra investigación, las variables utilizadas para analizar el grado de competitividad de las empresas han sido tres. De una parte, el nivel tecnológico, considerando si está por encima de la media con respecto al nivel de las empresas del sector en la provincia (i23), ya que un nivel tecnológico superior puede generar incrementos de productividad o bien traducirse en una diferenciación de productos y/o servicios que mejoran la posición competitiva de la empresa. Una segunda variable que hemos utilizado ha sido la dinámica actual de la empresa (expansión, estabilidad o retroceso) frente a la dinámica actual del sector (i24), entendiendo que aquellas empresas cuya dinámica actual sea superior a la del sector, serán más competitivas. Y, por último, una tercera variable utilizada ha sido la existencia de alguna característica en la oferta de los competidores directos que mejorase a la suya, al margen del precio del producto (i25). En la medida en que no exista ninguna característica, significará que están ofreciendo productos diferentes a los de las empresas rivales y, en consecuencia, obtendrán mayores ventajas competitivas.

Como hemos comentado más arriba, para la elaboración del cuestionario realizamos, previamente, una serie de entrevistas con gerentes-propietarios de diversos subsectores objeto de estudio, a fin de recabar, entre otros aspectos, información

---

sobre cómo debíamos plantear las preguntas para que obtuviesen el mayor grado de comprensión posible por parte de la población a la que iba dirigida. Además, tuvimos muy presente determinadas consideraciones al redactar las preguntas de forma que no cometiésemos los habituales sesgos que limitan bastante la obtención de información.

No obstante, a pesar de todos estos esfuerzos, es necesario poner a prueba el cuestionario antes de emprender el trabajo de campo a gran escala. Este estudio piloto tiene tres objetivos:

1. Desarrollar los procedimientos adecuados que permitan considerar en el tiempo necesario para administrar el cuestionario.
2. Comprobar que las preguntas están formuladas de manera que se adaptan a la comprensión del público.
3. Asegurar, en la medida de lo posible, que las preguntas establecidas son suficientes para obtener la información que deseamos (Festinger y Katz, 1992, pág. 91).

En definitiva, con esta prueba lo que se pretende es contrastar hasta qué punto el cuestionario funciona como se quería y las preguntas provocan el tipo de respuestas deseadas (García Ferrando, 1994).

Por tal motivo, el cuestionario inicialmente diseñado se administró a 8 gerentes-propietarios de empresas del sector en el que íbamos a desarrollar nuestra investigación y que no habían sido seleccionados para formar parte de la muestra que usaríamos después.

En un principio, el cuestionario estaba compuesto por 50 preguntas, presentadas de manera aleatoria, dado que el orden de los elementos puede incidir en los resultados (Henry, 1963; Nolan, 1971; McFarland, 1981; Schuman, Kalton y Luwing, 1983), y

sin diferenciar entre dimensiones, salvo los elementos identificativos que se preguntaron al comienzo.

El resultado de esta aplicación nos llevó a alterar el orden de algunas preguntas, ya que detectamos que ofrecían cierta dificultad para que los encuestados les encontrasen sentido. No obstante, al realizar esas pequeñas modificaciones tuvimos siempre presente que las preguntas que estaban fuertemente asociadas con otras en términos de los objetivos de la investigación, debían encontrarse ampliamente separadas (García Ferrando, 1994).

Además, encontramos que 4 de las preguntas incluidas en el apartado de “caracterización de la empresa” carecían de sentido para nuestros objetivos y fueron suprimidas, pues haberlas mantenido hubiese significado prolongar innecesariamente el cuestionario, con el consiguiente cansancio que puede generar en los encuestados a la hora de contestarlo.

Por lo demás, no hubo ninguna otra dificultad, ya que las preguntas fueron perfectamente comprendidas por estas personas.

Finalmente, tras haber puesto a prueba el cuestionario y mejorarlo con las modificaciones reseñadas, se administraría a los directivos-propietarios de las empresas de la muestra. Por tanto, todos los cuestionarios fueron respondidos por estos gerentes-propietarios, por lo que habrá de tenerse muy en cuenta que, en todo momento, los datos obtenidos se refieren a las percepciones que estas personas tienen acerca de las variables implicadas en esta investigación.

## **6.6. Procedimiento**

De una parte, para realizar las entrevistas que mantuvimos inicialmente con los diez gerentes-propietarios de empresas identificadas como representativas de los diversos subsectores de estudio, en primer lugar, nos pusimos en contacto telefónicamente con cada uno de ellos, explicándoles el motivo de nuestra llamada y nuestro interés por

---

mantener una entrevista con ellos. Una vez expresada su voluntad de colaboración, le pedimos que nos concertaran una cita para recibirnos. El día marcado por cada empresario acudimos a la hora y lugar indicado y, de acuerdo con el objetivo que perseguíamos, llevamos a cabo una entrevista semiestructurada, siguiendo las pautas consideradas más “correctas” para el desarrollo de este tipo de técnica.

Por su parte, para la aplicación del cuestionario el procedimiento que seguimos fue parecido a lo descrito anteriormente. Identificadas las 70 empresas de la muestra<sup>35</sup>, seguimos los mismos pasos que acabamos de comentar para concertar una cita y entrevistarnos con cada uno de los gerentes-propietarios de esas empresas. Ahora bien, en este caso, el cuestionario no fue autoadministrado por esos directivos, sino que, a fin de evitar las dificultades que pueden presentar esta forma de aplicación de los cuestionarios, optamos por cumplimentar la prueba como si de una entrevista cerrada se tratase, ya que nosotros les formulábamos cada una de las preguntas de la prueba y conforme nos las respondían, las íbamos registrando en el correspondiente cuestionario.

## **6.7. Análisis**

Una vez obtenidos y transformados los datos, se sometieron a diversos análisis estadísticos, realizándolos todos ellos con el programa SPSS 11.0 para Windows.

En primer lugar, se analizó la fiabilidad de cada una de las subescalas de la segunda parte del cuestionario. De los tres tipos de análisis de la fiabilidad: fiabilidad test-retest, fiabilidad en forma equivalente y consistencia interna, hemos utilizado la consistencia interna, por ser una de las formas de uso más frecuente. El análisis de la consistencia interna de los ítems que miden cada una de las dimensiones se llevó a cabo mediante el estadístico alpha de Cronbach (Cronbach, 1951).

---

<sup>35</sup> Recordemos que a 9 directivos no fue posible administrarles esta prueba.

Este análisis hubiésemos deseado realizarlo en el pilotaje del cuestionario, pero no fue posible hacerlo, dado que la muestra sobre la que lo probamos estaba compuesta por un total de 8 empresas y, de acuerdo con Nunnally (1978), el tamaño muestral estadísticamente suficiente para calcular el coeficiente alpha de Cronbach es de 30 empresas.

A continuación, se realizó una descripción general de las principales características de las empresas pertenecientes al sector objeto de estudio a través de un análisis de frecuencias.

Seguidamente, al objeto de comprobar el modo en que las empresas, según estén certificadas o no, respondían afirmativa o negativamente a los ítems formulados en el cuestionario, se hizo una descripción global de las respuestas dadas por los gerentes-propietarios de las empresas a dichos ítems. Para ello utilizamos el procedimiento de respuesta múltiple.

Tras esta descripción, llevamos a cabo el análisis de los datos relacionados con las hipótesis planteadas, para lo que realizamos un estudio de las posibles asociaciones entre los ítems del cuestionario y el grupo de pertenencia de la empresa (con o sin certificado de calidad), al objeto de conocer el grado de significación existente entre las respuestas dadas a cada uno de los ítems y el grupo de pertenencia de la empresa, y establecer qué ítems se mostraban más discriminantes. La significación de la asociación la obtuvimos mediante la utilización de los estadístico Chi-cuadrado y Q de Yule.

Acto seguido, realizamos un análisis de escalamiento multidimensional de forma que nos permitiera describir el modo en que respondían a los ítems del cuestionario cada uno de los grupos de empresas (con y sin certificación), y tratar de desvelar si había diferencias sustantivas en la forma en que los percibían los miembros de cada uno de los grupos.

Finalmente, realizamos un *análisis cluster* para ver qué pauta de agrupamiento seguían los items en ambos grupos de empresas.



## **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LOS DATOS**



## **7.1. Introducción**

Continuando con nuestro diseño de la investigación, procede que en este capítulo realicemos el análisis y tratamiento de los datos.

En primer lugar, hemos considerado pertinente comprobar el grado de consistencia de la prueba utilizada. A continuación, mediante un análisis descriptivo, conoceremos las características principales que presenta el conjunto de empresas estudiadas. Ello no sólo nos permitirá tener un conocimiento más exacto acerca de las empresas en las que hemos desarrollado el trabajo, sino que, además, la información obtenida servirá de base sobre la que construir futuras investigaciones en este conjunto de empresas.

Por último, ofreceremos los datos encontrados para cada una de las hipótesis planteadas, así como a través de la utilización de diversas técnicas estadísticas analizaremos la forma en que las empresas perciben los items del cuestionario, dependiendo de si están certificadas o no, y trataremos de ver la pauta de agrupamiento que siguen los items en cada uno de esos grupos de empresas.

## **7.2. Análisis de los datos**

### ***7.2.1. Análisis de la fiabilidad de la prueba***

Como cuestión previa, para el análisis de los datos se procedió a determinar la fiabilidad de la segunda parte del “*Cuestionario de Análisis de Objetivos de Gestión de Recursos Humanos*”.

Aún admitiendo que, sin considerar a la población que representa, la muestra no es muy grande (el número total de empresas válidas, tras depurar la información, es de 61) y que los subgrupos de items analizados son pequeños (3 o 4 items por subconjunto), se realiza un análisis de la fiabilidad en términos meramente aproximativos con objeto de destacar la coherencia de los resultados. Para ello se

---

calculó el coeficiente alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) de cada una de las subescalas de que consta el cuestionario. Los índices que se obtuvieron se muestran en la Tabla 5. (El análisis completo con las tablas de coeficientes de fiabilidad y varianza explicada así como la matriz de componentes principales de cada subescala están recogidas en el ANEXO III) .

<b>Subescala</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Atracción de candidatos cualificados	.6721
Retención de candidatos deseables	.6629
Motivación	.7123
Crecimiento y desarrollo	.8030
Productividad <sup>36</sup>	-
Calidad de vida laboral	.7528
Rentabilidad	.8913
Competitividad	.7851

**Tabla 5. Coeficiente alpha de Cronbach en cada subescala.**

Como hemos podido comprobar, las estimaciones de la fiabilidad, basadas en la consistencia interna de los items (coeficiente alpha de Cronbach) de cada dimensión o subescala, si bien no muestran todas ellas valores elevados, podemos considerarlos aceptables, ya que superan el criterio de bondad exigido de .70 (Nunnaly y Bernstein, 1994), a excepción de la subescala de “productividad” que tiene un valor prácticamente nulo. Las subescalas “Atracción de candidatos cualificados” ( $\alpha = .6721$ ) y “Retención de candidatos deseables” ( $\alpha = .6629$ ), con valores muy próximos

---

<sup>36</sup> Se omite este coeficiente dado que su valor es prácticamente nulo.

a ese criterio a partir del cual se puede hablar de consistencia interna, los consideraremos, igualmente, aceptables, pues como algunos autores indican (Nunnally, 1978; Van de Ven y Ferry, 1979), también pueden ser admitidos aquellos valores de alfa inferiores a .70, señalando como valor mínimo .55.

### ***7.2.2. Caracterización general de las empresas investigadas***

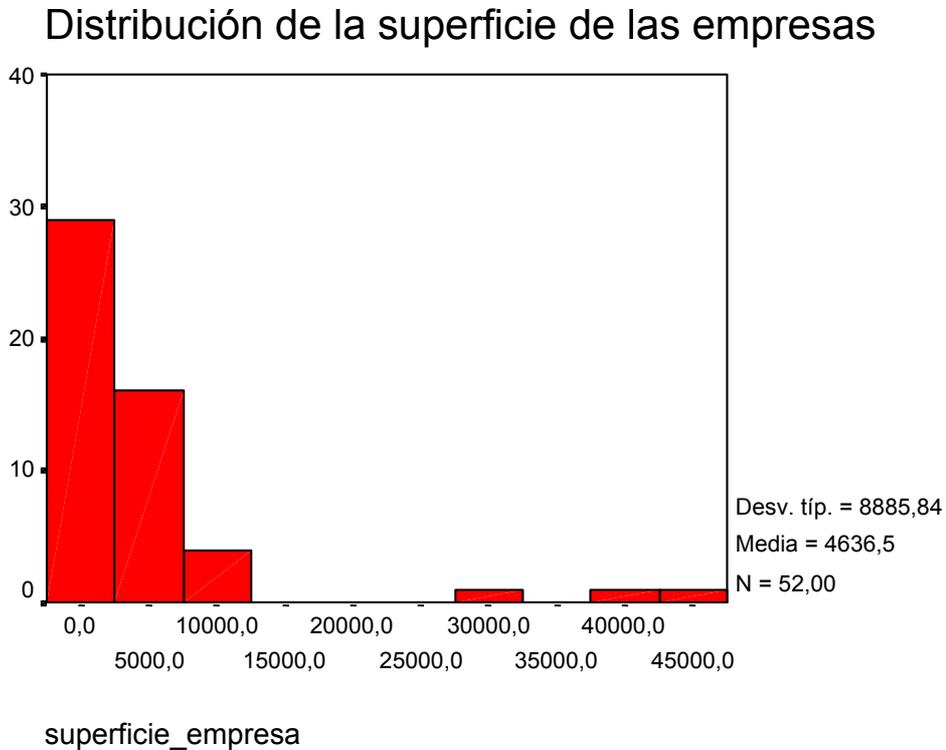
La identificación de las principales características de las empresas pertenecientes al sector de la industrial auxiliar de la construcción en la provincia de Granada, se ha obtenido del análisis de las respuestas dadas por los gerentes-propietarios de las empresas de la muestra a los items de la primera parte del cuestionario.

Un análisis descriptivo de la información obtenida, nos permite ver cómo están caracterizadas estas empresas y cuál es el perfil tipo que las identifica. Para dicho análisis hemos utilizado el programa SPSS 11.0 para Windows.

#### **7.2.2.1. Empresa**

##### ***7.2.2.1.1. Superficie***

Las empresas estudiadas, dada la enorme heterogeneidad que existe entre ellas, presentan una superficie muy dispar, si bien algo más del 50% ocupan una superficie total que no supera los 5.000 m<sup>2</sup>. No obstante, podemos observar que unas pocas empresas presentan superficies con valores muy altos en relación al valor mediano. En concreto, tres empresas constituyen valores muy extremos con superficies comprendidas entre los 30.000 y 45.000 m<sup>2</sup> (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Distribución de la superficie de las empresas**

#### **7.2.2.1.2. Grado de informatización**

Un indicador utilizado para ver el grado de informatización de la gestión, ha sido el número de ordenadores que existen en la empresa. En este sentido, como muestra el Gráfico 3, la distribución del número de ordenadores presenta un comportamiento sesgado, pues el 50% de las empresas estudiadas disponen de 3 o más ordenadores y un 25% de ellas posee 7 ó más.

**Estadísticos**

numero ordenadores empresa

N	Válidos	52
	Perdidos	1
Media		4,8077
Desv. típ.		4,5849
Mínimo		,00
Máximo		25,00
Percentiles	5	1,0000
	25	2,0000
	50	3,0000
	75	7,0000
	95	13,4000



**Gráfico 3. Número de ordenadores por empresa**

#### 7.2.2.1.3. Participación en otras empresas

En general, las empresas de la muestra no tienen inversiones de capital en otras empresas, pues casi el 80% de ellas no poseen participación en ninguna otra empresa (Tabla 6).

**Distribución de las empresas según tengan o no participación en otras empresas**

		% empresas	Número empresas
participac. otras empresas	NO	79,2%	42
	SI	20,8%	11
Total empresas		100,0%	53

**Tabla 6. Porcentaje de empresas según su participación en otras empresas**

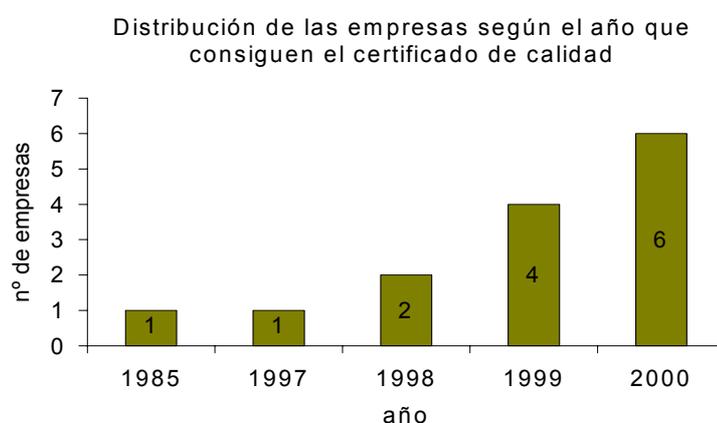
**7.2.2.1.4. Certificado de calidad**

Son relativamente pocas las empresas estudiadas que tienen certificado de calidad (23%), aunque según la Tabla 7, que muestra la distribución de las empresas de acuerdo con el año en que consiguieron su certificado, se aprecia que hay una clara tendencia en los últimos años a conseguir mejoras de calidad, por lo que es de esperar, siguiendo esta línea, que en los próximos años se vaya incrementando sustancialmente el número de empresas que apuesten por la calidad.

**Distribución de las empresas según el año que consiguen certificado calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1985	1	7,14	7,14	7,14
	1997	1	7,14	7,14	14,28
	1998	2	14,28	14,28	28,56
	1999	4	28,56	28,56	57,12
	2000	6	42,85	42,85	100,00
	Total	14	100,00	100,00	

**Tabla 7. Porcentaje de empresas según el año en que consiguieron el certificado de calidad**



**Gráfico 4. Distribución de las empresas según el año en que consiguieran el certificado de calidad**

Cuando nos detenemos a analizar los motivos por los cuales las empresas consiguieron el certificado de calidad, observamos que, aunque en algunas empresas hayan podido ser diversos los motivos que les llevaran a ello, la mayoría reflejan, fundamentalmente, requerimientos de superación propia, pasando a un segundo plano las presiones o incentivos externos (Tabla 8).

Motivo	Exigencias clientes	2
	Lo tienen los competidores	
	Como medida de mejora	8
	Captar clientes	1
	Otros motivos	3

Nota: Cada empresa puede tener más de un motivo

**Tabla 8. Motivos por los que consiguieron el certificado de calidad**

### 7.2.2.2. Bienes de equipo

#### 7.2.2.2.1. Transporte propio

Como refleja la Tabla 9, la mayoría de las empresas (86,5%) disponen de transporte propio para suministrar sus productos o prestar sus servicios a sus habituales clientes.

Sin embargo, un examen para cada tipo de transporte (camiones de gran tonelaje, medio, etc.) de la proporción de empresas que sí lo poseen, nos permite comprobar que son las furgonetas, seguidas de camiones de medio tonelaje, los vehículos más representativos.

**Disponibilidad de transporte propio**

	Nº empresas	% empresas
transporte no propio si	7 45	13,5% 86,5%
Total empresas	52	100,0%

**Tabla 9. Porcentaje de empresas que disponen de transporte propio**

**7.2.2.3. Recursos Humanos**

En función del tamaño de la plantilla de las empresas analizadas, podemos decir que se trata de empresas de pequeña dimensión ya que el 50% de ellas tienen una media de 15 trabajadores, encontrando que sólo un 25% de las empresas cuentan con más de 30 trabajadores (Tablas 10 y 11). En este sentido, es digno de hacer mención que algo más de la mitad de las empresas (55,3%) tienen un sólo directivo –que en la mayoría de los casos suele coincidir con la figura del propietario de la empresa-, frente a un 22,7% que cuentan con un número de directivos de entre 3 y 5 (Tabla 12).

**Estadísticos descriptivos**

Estadísticos		Nº empleados producción	Nº empleados comercializ	Nº empleados distribución	Nº empleados administra	Nº empleados personal directivo	Nº total empleados
N	Válidos	50,00	20,00	27,00	49,00	50,00	51,00
	Perdidos	3,00	33,00	26,00	4,00	3,00	2,00
Media		16,26	3,35	6,52	2,63	1,62	23,59
Mediana		9,50	2,00	3,00	2,00	1,00	15,00
Desv. típ.		18,17	3,08	7,74	2,10	,88	21,41
Rango		74,00	11,00	27,00	7,00	4,00	82,00
Mínimo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00
Máximo		75,00	12,00	28,00	8,00	5,00	85,00
Percentile	25	4,75	1,25	2,00	1,00	1,00	10,00
	50	9,50	2,00	3,00	2,00	1,00	15,00
	75	18,25	3,75	7,00	3,00	2,00	30,00

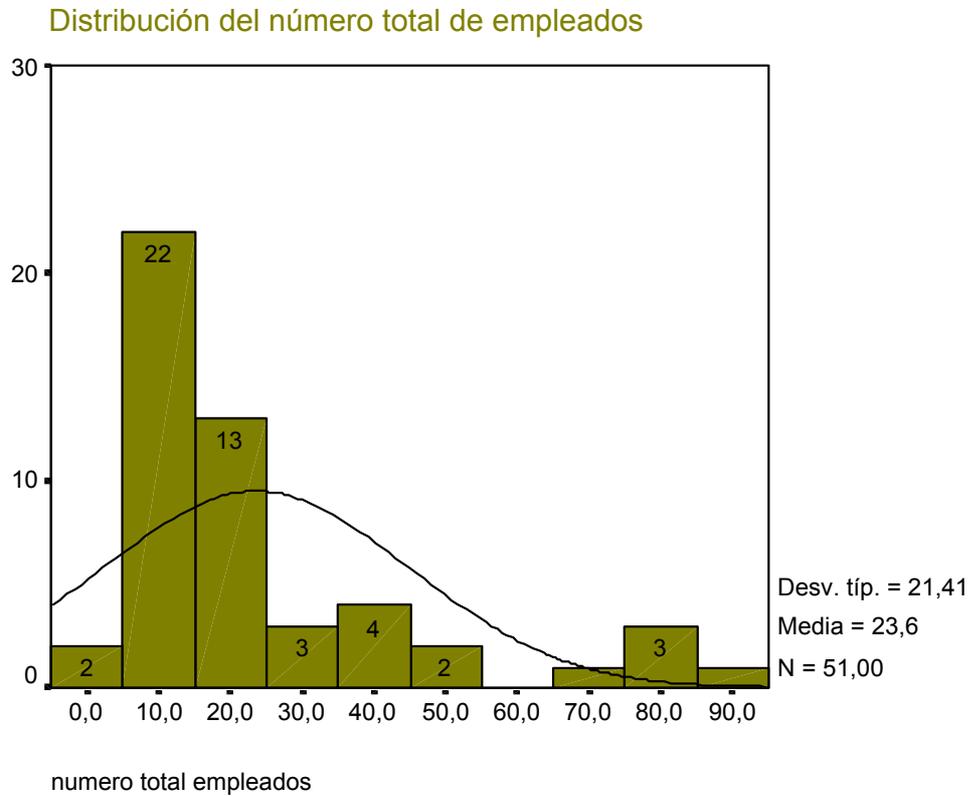
<sup>a</sup>.Nota: Los estadísticos se determinan sólo para las empresas con al menos 1 empleado

**Tabla 10. Número de empleados por funciones**

**Distribución del nº total empleados**

Nº total empleados	Nº empresas	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos 1-5	3	5,9	5,9
11-15	13	25,5	31,4
16-20	7	13,7	45,1
21-25	4	7,8	52,9
26-30	2	3,9	56,9
31-40	5	9,8	66,7
41-50	1	2,0	68,6
51-60	1	2,0	70,6
6-10	10	19,6	90,2
61-70	1	2,0	92,2
71-80	3	5,9	98,0
81-90	1	2,0	100,0
Total	51	100,0	

**Tabla 11. Porcentaje del número total de empleados**

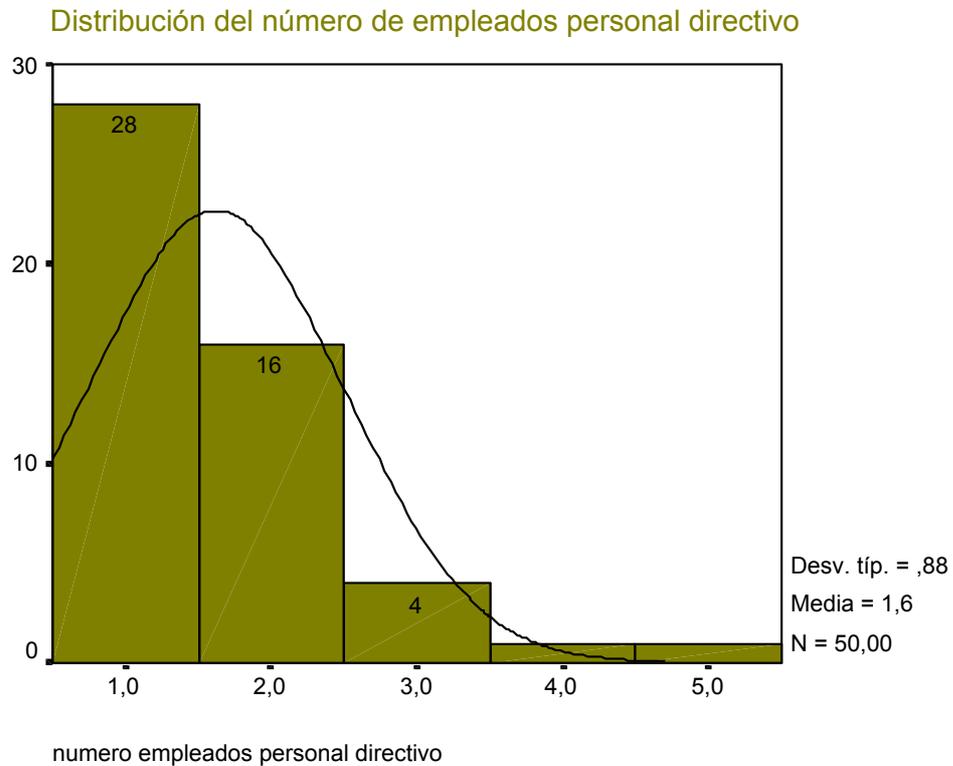


**Gráfico 5. Distribución del número total de empleados**

**Distribución del número empleados personal directivo**

numero empleados personal directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	26	52,0	55,3	55,3
2	15	30,0	31,9	87,2
3	4	8,0	8,5	95,7
4	1	2,0	2,1	97,9
5	1	2,0	2,1	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Perdidos Sistema	3	6,0		
Total	50	100,0		

**Tabla 12. Porcentaje del número de personas directivas**



**Gráfico 6. Distribución del personal directivo**

#### **7.2.2.4. Gestión y política interna**

##### **7.2.2.4.1. Información externa utilizada**

La mayor parte de la información del que les llega del exterior lo hace través de las Asociaciones a las que pertenecen muchas de las empresas estudiadas. Asimismo, obtienen información mediante publicaciones especializadas a las que están inscritas, mediante la asistencia a Ferias y Congresos, así como a través de los catálogos de productos de los fabricantes (Tabla 13).

**Tipo de información externa utilizada por la empresa**

publicaciones especializadas	Recuento	26
	%	17,6
información asociaciones	Recuento	27
	%	18,2
catálogo fabricantes	Recuento	21
	%	14,2
información de congresos y ferias	Recuento	23
	%	15,5
información proveedores	Recuento	16
	%	10,8
información periódico	Recuento	9
	%	6,1
información otros fabricantes	Recuento	8
	%	5,4
información otros clientes	Recuento	11
	%	7,4
información operarios	Recuento	3
	%	2,0
NS/NC	Recuento	4
	%	2,7

Nota: Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 13. Tipo de información externa utilizada por las empresas**

**7.2.2.4.2. Objetivos, planes y sondeos que regularmente se realizan**

No podemos decir que haya ningún objetivo de los identificados que establezcan todas las empresas; sin embargo, los directivos expresan que los objetivos que regularmente más establecen son los de “mejora de la satisfacción de los clientes” y “mejora de la productividad”. Le siguen los objetivos de “mejora de la satisfacción de los trabajadores” y “disminución de desperdicios/desechos”, siendo el objetivo menos establecido el de “ventas” (Tabla 14).

Por lo que a los planes se refiere, los que manifiestan que más se establecen son los “planes de calidad” seguidos de los de “diseño de los puestos de trabajo” y “planes de formación”. Apenas establecen “planes de promoción” (Tabla 15).

En cambio, en la mayor parte de las empresas analizadas sus directivos declaran que regularmente sondean la satisfacción de los clientes, la de los trabajadores, las mejoras introducidas por los competidores y la evolución del sector (Tabla 16).

**Tipo de objetivos establecidos regularmente**

Ventas	Recuento	29
	%	17,2
Mejora productividad	Recuento	38
	%	22,5
Disminución desperdicios/desechos	Recuento	31
	%	18,3
Mejora satisfacción clientes	Recuento	39
	%	23,1
Mejora satisfacción trabajadores	Recuento	32
	%	18,9
Otros	Recuento	
	%	

Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 14. *Objetivos que se establecen regularmente***

**Establecimiento regular en la empresa de los siguientes planes:**

Planes de formación	Recuento	19
	%	22,9
Planes de promoción	Recuento	4
	%	4,8
Planes de calidad	Recuento	23
	%	27,7
Planificación de personal	Recuento	18
	%	21,7
Diseño de los procesos de trabajo	Recuento	19
	%	22,9
Otros	Recuento	
	%	

Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 15. *Planes regularmente establecidos en las empresas***

---

### Tipos de sondeos efectuados regularmente

Evolución sector	Recuento	35
	%	23,2
Satisfac. clientes	Recuento	44
	%	29,1
Mejoras introducidas por competidores	Recuento	36
	%	23,8
Satisfac. trabajadores	Recuento	36
	%	23,8

Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 16. Sondeos que regularmente efectúan las empresas**

#### 7.2.2.5. Inversión realizada en los últimos años

Un aspecto en el que coinciden la práctica totalidad de las empresas (98,1%) es en haber realizado en los últimos años alguna inversión (Tabla 17).

**Clasificación de las empresas según hayan o no realizado alguna inversión los últimos años**

		nº empresas	Porcentaje
Válidos	no	1	1,9
	si	51	98,1
	Total	52	100,0
Perdidos	Sistema	1	
Total		53	

**Tabla 17. Porcentaje de empresas que han invertido en los últimos años**

Por lo que respecta a la cantidad invertida, hay que decir que la mitad de las empresas han invertido en los últimos años una cantidad superior a los 210.000 € (35

millones de las antiguas pesetas) (Tabla 18). Un importante número de esas empresas (28%) invirtió entre 300.000 € y 600.000 € (entre 50 y 100 millones de pesetas), y sólo un 4% invirtió una cantidad superior a los 3 millones de euros (500 millones de pesetas) (Tabla 19).

**Estadísticos**

177

N	Válidos	50
	Perdidos	3
Media		8,2E+07
Mediana		3,5E+07
Desv. típ.		1,7E+08
Rango		1,0E+09
Mínimo		1000000
Máximo		1,0E+09
Percentiles	25	7875000
	50	3,5E+07
	75	8,0E+07

**Tabla 18. Percentiles de la cuantía invertida**

**Distribución del valor de la inversión (mill. pts.)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1-5	5	10,0	10,0
5-10	11	22,0	32,0
10-50	11	22,0	54,0
50-100	14	28,0	82,0
100-500	7	14,0	96,0
>500	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

**Tabla 19. Porcentaje de la cuantía invertida**

Además, en algo más de la mitad de las empresas (61,5%) se piensa hacer alguna otra inversión en activos fijos (Tabla 20) con una cuantía media de unos 600.000 € (100 millones de pesetas), existiendo sólo un 25% de empresas donde se piensa

---

invertir una cantidad superior a los dos millones cuatrocientos mil euros (400 millones de pesetas), con algún caso excepcional donde está previsto realizar una inversión que ascenderá a los diez millones doscientos mil euros (1.700 millones de pesetas) (Tabla 21).

**Clasificación de las empresas según pienen  
hacer o no inversión en activos fijos**

		Nº empresas	Porcentaje
Válidos	no	20	38,5
	si	32	61,5
	Total	52	100,0
Perdidos	Sistema	1	
Total		53	

**Tabla 20. Porcentaje de empresas que piensan invertir en activos fijos**

**Estadísticos**

180

N	Válidos	27
	Perdidos	26
Media		2,3E+08
Mediana		1,0E+08
Desv. típ.		3,6E+08
Rango		1,7E+09
Mínimo		60,00
Máximo		1,7E+09
Percentiles	25	2,4E+07
	50	1,0E+08
	75	4,0E+08

**Tabla 21. Percentiles de la cuantía prevista invertir por las empresas**

---

### **7.2.2.6. Clientes**

#### **7.2.2.6.1. Tipo de clientes**

Analizadas las empresas en su conjunto, no es de extrañar por la enorme heterogeneidad que existe entre ellas que no haya un tipo de cliente claramente destacado, aunque sí podemos afirmar que la “empresa pública” es el tipo de empresa al que menos venden sus productos, seguido de “almacenes” (Tabla 22).

Un análisis más minucioso nos permite comprobar que la variabilidad del porcentaje de ventas es mayor para los clientes "Otros" y para "PYMES constructoras", si bien, la modalidad "Otros" la presenta sólo un pequeño grupo de empresas, por lo que no reseñaremos más detalles al respecto.

Así pues, las PYMES son los clientes más habituales (43 empresas las tienen de clientes, para algunas de las cuales son exclusivos), seguidos de cerca por "Grandes empresas" y "particulares". Media, mediana y percentiles son sistemáticamente mayores para las PYMES. El 50% de las empresas que tienen como clientes a las PYMES, les venden al menos un porcentaje del total de sus ventas igual al 40%, y una cuarta parte de estas empresas tienen un porcentaje de ventas del total de sus artículos vendidos de al menos el 65% (Tabla 23).

**Tipo de clientes**

Empresa pública	Recuento	13
	%	8,3
Grandes empresas	Recuento	35
	%	22,4
PYMES	Recuento	47
	%	30,1
Almacenes	Recuento	23
	%	14,7
Particulares	Recuento	32
	%	20,5
Otros	Recuento	6
	%	3,8

Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 22. Tipo de clientes al que se venden los productos**

**Resúmenes descriptivos para el % productos vendidos a cada tipo de<sup>a</sup>clientes**

Tipo cliente	Nº empresas	Mínimo	Máximo	Media	Varianza	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95
Empresa pública	N=9	5,0	70,0	16,7	437,5	5,0	10,0	17,5	,
Grandes empresas constructoras	N=33	5,0	80,0	30,1	434,6	15,0	20,0	50,0	73,0
PYMES constructoras	N=43	5,0	100,0	44,4	564,3	25,0	40,0	65,0	92,0
Almacenes	N=21	5,0	65,0	31,2	330,3	17,5	30,0	47,5	65,0
Particulares	N=29	2,0	80,0	24,7	487,6	10,0	15,0	40,0	75,0
Otros	N=6	5,0	100,0	48,3	1466,7	16,3	45,0	81,3	,

<sup>a</sup>. Nota: Sólo se han examinado las empresas que tienen ventas superiores al 2%, para cada tipo de clientes.

**Tabla 23. Porcentaje de productos vendidos a cada tipo de clientes**

**7.2.2.6.2. Localización geográfica de los mercados**

Estamos ante un conjunto de empresas con un mercado muy localista dado que casi el 75% de las empresas operan en Granada y su provincia y el resto de Andalucía

Oriental, siendo bastante reducido el porcentaje de empresas que tienen sus mercados fuera de Andalucía, y mucho menor aún, el porcentaje de empresas que exportan sus productos fuera de nuestras fronteras (Tabla 24).

**Lugar geográfico de los mercados**

Granada y provincia	Recuento	48
	%	46,2
Resto de Andalucía	Recuento	27
Oriental	%	26,0
Andalucía Occidental	Recuento	14
	%	13,5
Resto de España	Recuento	11
	%	10,6
Exterior de España	Recuento	4
	%	3,8

Nota: Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 24. Localización geográfica de los mercados**

Si analizamos cómo está distribuido el porcentaje de ventas según donde están localizados geográficamente sus mercados, observamos lo siguiente (Tabla 25):

- Para las empresas con ventas en "Granada y provincia", la mitad de ellas tienen al menos el 85% del total de sus ventas en dicha zona geográfica.
- Sólo 4 empresas tienen ventas fuera de España y éstas tienen como máximo el 20% del total de sus ventas en el extranjero.
- El subgrupo de empresas que tienen ventas en el "Resto de España" es pequeño y proporciona por tanto poca estabilidad a las extrapolaciones que podemos pensar para los resúmenes hechos; tiene además una variabilidad alta (Varianza = 1304), si bien el valor mediano no supera el 32,5% de las ventas.

**Porcentaje del total de ventas según localización geográfica de los mercados**

Lugar	N válido	Mínimo	Máximo	Media	Varianza	Percentil 25	Mediana	Percentil 75	Percentil 95
Granada y provincia	N=41	10,0	100,0	77,9	662,5	70,0	85,0	100,0	100,0
Resto de Andalucía Oriental	N=26	5,0	75,0	21,5	279,5	10,0	15,0	26,3	66,2
Andalucía Occidental	N=11	5,0	50,0	24,1	174,1	15,0	25,0	30,0	,
Resto de España	N=10	10,0	100,0	42,3	1304,0	10,0	32,5	77,0	,
Exterior de España	N=4	2,0	20,0	11,8	58,9	4,0	12,5	18,8	,

**Tabla 25. Porcentaje del total de ventas según la localización geográfica de los mercados**

### 7.2.2.7. Proveedores

#### 7.2.2.7.1. Localización de los proveedores

En líneas generales, podemos decir que para casi la mitad de las empresas, sus principales proveedores están localizados geográficamente entre Granada y provincia y el resto de Andalucía Oriental. También existe un porcentaje importante de empresas (38,5%) que adquieren sus productos en el resto de España. Sin embargo, son muy pocas las empresas que tienen sus proveedores en Andalucía Occidental o en el exterior del país (Tabla 26).

**Lugar geográfico de los proveedores**

Granada y provincia	Recuento	26
	%	27,1
Resto de Andalucía Oriental	Recuento	14
	%	14,6
Andalucía Occidental	Recuento	8
	%	8,3
Resto de España	Recuento	37
	%	38,5
Exterior	Recuento	11
	%	11,5

Nota: Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 26. Localización geográfica de los principales proveedores**

### 7.2.2.8. Competidores

#### 7.2.2.8.1. *Percepción de competencia existente en el sector*

Podemos observar que las empresas, de forma abrumadora (80,8%), consideran que existen muchos competidores en su sector (Tabla 27).

**Clasificación de las empresas según consideren o no que hay muchos competidores**

	Nº empresas	Porcentaje válido
si	42	80,8
no	10	19,2
Total	52	100,0
Perdidos Sistema	1	
Total	53	

**Tabla 27. *Percepción de la competencia existente en el sector***

#### 7.2.2.8.2. *Localización geográfica de los competidores*

Los competidores se encuentran geográficamente localizados, de forma mayoritaria, en Granada y su provincia (Tabla 28).

**Lugar geográfico de los competidores**

Granada y provincia	Recuento	40
	%	58,8
Resto de Andalucía	Recuento	11
Oriental	%	16,2
Andalucía Occidental	Recuento	7
	%	10,3
Resto de España	Recuento	9
	%	13,2
Estranjero	Recuento	1
	%	1,5

Nota: Los porcentajes se basan en el total de respuestas

**Tabla 28. *Localización geográfica de los principales competidores***

---

### ***7.2.3. Empresa tipo del sector auxiliar de la construcción de la provincia de Granada***

A la vista de los resultados que se obtuvieron tras un análisis descriptivo, podemos concluir, en este sentido, que el perfil de la empresa tipo del conjunto de empresas pertenecientes a la Industria Auxiliar de la Construcción en la provincia de Granada se caracteriza como sigue.

El número de trabajadores es de 24 empleados, de los que el 52 % son empleados de producción, el 9% comerciales, el 22 % de distribución, el 10% de administración y el 6% es personal directivo. Cuenta con una superficie de 1.750 metros cuadrados en total.

Su nivel tecnológico es similar a la media de la provincia (58% de las empresas), y dispone de transporte propio (86.5% de las empresas).

La empresa tipo no tiene certificado de calidad (77% de las empresas) y la información externa que utiliza procede fundamentalmente de alguna asociación profesional a la que pertenece (18.2% de las empresas), y de publicaciones especializadas (17,6 %). Por otra parte, realiza planes de calidad (27,7% de las respuestas), planes de formación (22,9%) y diseño de procesos de trabajo (22,9%).

Conoce en qué medida sus clientes están satisfechos (29 % de las respuestas), las mejoras que han introducido sus competidores (23,8%) y la satisfacción de los trabajadores (23,8 %), aunque este conocimiento procede de la percepción que tiene el empresario más que de haberlo contrastado con ningún otro procedimiento.

La empresa ha realizado inversiones en los últimos años (98%) por un valor aproximado de 50.000 euros (unos 8.200.000 de las antiguas pesetas) y piensa invertir en el próximo año por un valor de 138.000 euros (23.000.000 de pesetas).

Sus clientes son fundamentalmente PYMES constructoras de Granada y provincia, aunque sus proveedores son de fuera de Granada (73%) y de fuera de Andalucía (50%).

Por último, en cuanto a los competidores se refiere, considera que son muchos y están ubicados, fundamentalmente, en Granada (58,8%).

Por tanto, observamos que las empresas que integran este sector de actividad, como pequeñas empresas que son, participan de las características peculiares que las diferencian de las grandes empresas. Así, hemos podido comprobar que tienen una estructura organizativa sencilla, flexible y de pocos niveles jerárquicos (Churruca, Barrutia y Landeta, 1995), que les lleva a tener, de una parte, una mayor proximidad con su entorno, facilitando, de esta forma, la cercanía a sus clientes (Lorenzo-Gómez y Sánchez-Pérez, 1994), y de otra, mayor capacidad para adaptarse a los rápidos y constantes cambios en los mercados (Delors, 1993; Tirado, Granger y Nieto, 1995; Olcese y Villalonga, 1995; García Ordóñez, 1997); o, su actividad está basada en los mercados locales o regionales (Pérez-González, 1997), teniendo una escasa, o casi nula, presencia en el mercado internacional (Montoya-Sánchez, 1997).

#### ***7.2.4. Descripción global de las respuestas al cuestionario***

Antes de realizar el análisis de los resultados obtenidos en cada una de las hipótesis, hemos considerado pertinente hacer una descripción global de las respuestas dadas por los gerentes-propietarios de las empresas de la muestra a los items del cuestionario. Para ello hemos utilizado el procedimiento de respuesta múltiple de SPSS 11.0 para Windows.

Partiendo de la diferenciación entre “Empresas con Certificado de Calidad” y “Empresas sin Certificado de Calidad”, la forma de responder globalmente cada uno de estos grupos a los items del cuestionario se muestran en las Tablas 29 y 30, respectivamente.

### Empresas con certificado de calidad:

ITEM1: 1 si

Group \$ITEMS  
(Value tabulated = 1=SI)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
	I2	13	4,4	92,9
	<b>I3</b>	<b>14</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>
	I4	13	4,4	92,9
	I5	13	4,4	92,9
	I6	12	4,1	85,7
	I7	13	4,4	92,9
	I8	9	3,1	64,3
	I9	10	3,4	71,4
	I10	7	2,4	50,0
	I11	9	3,1	64,3
	I12	12	4,1	85,7
	I13	13	4,4	92,9
	I14	13	4,4	92,9
	I15	13	4,4	92,9
	I16	13	4,4	92,9
	<b>I18</b>	<b>14</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>
	I19	13	4,4	92,9
	I20	13	4,4	92,9
	I21	13	4,4	92,9
	I22	11	3,7	78,6
	I23	9	3,1	64,3
	I24	12	4,1	85,7
	I25	12	4,1	85,7
	I26	9	3,1	64,3
	I27	12	4,1	85,7
	Total responses	295	100,0	2107,1

0 missing cases; 14 valid cases

### Tabla 29. Respuestas dadas a los items por las empresas con certificado de calidad

La columna tercera de la tabla anterior expresa los porcentajes de respuestas afirmativas tomando como base el total de respuestas para el grupo de empresas con certificado de calidad; la última columna expresa los porcentajes de afirmaciones tomando como base el total de empresas del grupo.

### Empresas sin certificado de calidad:

ITEM1: 2 (no)

Group \$ITEMS  
(Value tabulated = 1=SI)

Dichotomy label	Name	Count	Pct of Responses	Pct of Cases
	I2	31	5,0	66,0
	I3	32	5,2	68,1
	I4	26	4,2	55,3
	I5	28	4,5	59,6
	I6	25	4,0	53,2
	I7	29	4,7	61,7
	I8	12	1,9	25,5
	I9	11	1,8	23,4
	I10	11	1,8	23,4
	I11	11	1,8	23,4
	I12	25	4,0	53,2
	I13	29	4,7	61,7
	I14	35	5,7	74,5
	I15	32	5,2	68,1
	<b>I16</b>	<b>35</b>	<b>5,7</b>	<b>74,5</b>
	<b>I18</b>	<b>41</b>	<b>6,6</b>	<b>87,2</b>
	I19	29	4,7	61,7
	I20	31	5,0	66,0
	I21	33	5,3	70,2
	I22	19	3,1	40,4
	I23	23	3,7	48,9
	I24	22	3,6	46,8
	I25	12	1,9	25,5
	I26	17	2,7	36,2
	I27	20	3,2	42,6
	Total responses	619	100,0	1317,0

**Tabla 30. Respuestas dadas a los items por las empresas sin certificado de calidad**

La columna tercera de la tabla 30 expresa los porcentajes de respuestas afirmativas tomando como base el total de respuestas para el grupo de empresas sin certificado de calidad; la última columna expresa los porcentajes de afirmaciones tomando como base el total de empresas del grupo.

Mediante un examen de los porcentajes de respuestas afirmativas respecto al total de respuestas (afirmativas y negativas), encontramos que el grupo de “Empresas con certificado de calidad” presentan un mayor porcentaje de respuestas afirmativas en

los ítems 3, y 18, y un menor porcentaje de respuestas afirmativas en los ítems 8, 10, 11, 23, y 26.

Asimismo, en el grupo de “Empresas sin certificado de calidad” los ítems con mayor porcentaje de respuestas afirmativas son los ítems 16 y 18, y con un menor porcentaje de respuestas afirmativas los ítems 8, 9, 10, 11, 25, y 26.

Así pues, según se observa en las tablas de respuestas múltiples, hay un comportamiento global similar en el modo en que las empresas responden afirmativa o negativamente a los ítems (columna tercera de las tablas de respuestas múltiples).

De otra parte, realizando un examen comparativo de los porcentajes de respuestas afirmativas respecto al total de empresas de cada grupo (última columna de las tablas anteriores) observamos lo siguiente:

<b>Grupo</b>	<b>Respuestas afirmativas de máximo porcentaje</b>	<b>Respuestas afirmativas de mínimo porcentaje</b>
<b>Con Certificado Calidad</b>	Item3: 100 Item18: 100	Item8: 64,3 Item10: 50,0 Item11: 64,3 Item23: 64,3 Item26: 64,3
<b>Sin Certificado Calidad</b>	Item16: 74,5 Item18: 87,5	Item8: 25,5 Item9: 23,4 Item10: 23,4 Item11: 23,4 Item25: 25,5 Item26: 36,2

**Tabla 31. Respuestas afirmativas a los ítems según el grupo de empresas**

El grupo de empresas con certificado de calidad destaca por una mayor “densidad” de respuestas afirmativas, tal como indica el porcentaje total de afirmaciones

---

respecto al total de empresas en el grupo: 2107,1 para el grupo 1 frente a 1317,0 para el grupo de empresas sin certificado de calidad. Esto lo podríamos interpretar como un indicador que resume, aproximadamente, unas 21 respuestas afirmativas por empresa con certificado de calidad, frente a aproximadamente 13 por empresa sin certificado de calidad.

Hemos de hacer notar que el ítem18 ha sido recodificado de modo que la afirmación se corresponde con aquellas empresas que no tienen previsto aumentar la capacidad productiva de la empresa.

De lo anteriormente expuesto se deduce que hay una estructura global de respuestas muy similar en ambos grupos, presentando ítems con más carga afirmativa comunes y prácticamente los mismos con menos carga afirmativa. No obstante, se observa que el grupo con certificado de calidad presenta mayor intensidad en la frecuencia con que responde afirmativamente a dichos ítems, tanto en los que reflejan porcentajes máximos de frecuencias afirmativas como en aquellos que presentan porcentajes mínimos.

Las diferencias más sutiles, si las hay, es preciso buscarlas teniendo en cuenta, aspectos multidimensionales, es decir, caracterizando a las empresas, según el modo en que responden simultáneamente a todos los ítems, para lo que será necesario realizar un análisis de escalamiento multidimensional, que permita describir el modo en que “perciben” las cuestiones planteadas (ítems del cuestionario) cada uno de los grupos de empresas, con objeto de desvelar si hay diferencias sustantivas en la percepción de los ítems por uno y otro grupo. No obstante, lo introduciremos más adelante tras analizar y discutir los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis que nos fijamos en la investigación.

Para el análisis de los datos relacionados con las hipótesis planteadas hemos realizado un estudio de la asociación considerando el grupo de pertenencia de la empresa (que distingue entre empresas que sí poseen certificado de calidad y las que no lo tienen) como variable independiente. Para ello, comprobamos cómo se producía esa asociación.

Mediante el examen de las posibles asociaciones entre los ítems del cuestionario y el grupo de pertenencia de la empresa, se pretende explorar una a una el grado de significación o la fuerza con que se relacionan las respuestas dadas a cada uno de los ítems y el grupo de pertenencia de la empresa, con objeto de establecer qué ítems se muestran más discriminantes.

La significación de la asociación la hemos obtenido mediante la utilización del estadístico Chi-cuadrado. Pero, además, hemos determinado una medida del grado o la fuerza con que se relacionan los distintos ítems, para lo cual se ha tomado como medida de asociación el estadístico Q de Yule.

El estadístico Chi-cuadrado permite contrastar la hipótesis de independencia entre dos atributos –en nuestro caso dos ítems-, es decir, que nos determina si existe o no relación o asociación entre ellos a través de la comparación de las frecuencias obtenidas en una tabla 2x2 y lo que se esperaría en caso de independencia.

El otro estadístico que se ha usado como medida de asociación es la Q de Yule, cuyo valor está comprendido entre  $-1$  y  $1$ . Un valor próximo a  $0$  indica falta de asociación. Un valor próximo a  $-1$  indica que las variables están altamente relacionadas, reflejando una repulsión entre las modalidades “Empresas Certificadas” y “Respuestas afirmativas a los ítems”; un valor próximo a  $1$  indica que las variables están relacionadas y que las modalidades “Empresas Certificadas” y “Respuestas afirmativas a los ítems” se atraen. Todo ello queda ilustrado en la siguiente tabla:

	Empresas Certificadas	Empresas No Certificadas
Respuestas afirmativas a los ítems	n11	n12
Respuestas negativas a los ítems	n21	n22

Cuando  $Q$  es positivo, las empresas certificadas suelen responder afirmativamente al otro ítem de la tabla (y las empresas no certificadas suelen responder negativamente al otro ítem). Por tanto, en las casillas formadas por la diagonal  $n_{11}$  y  $n_{22}$  hay más empresas de las que cabría esperar si las variables fuesen independientes.

Un valor de  $Q$  negativo indica que las empresas certificadas suelen responder negativamente al otro ítem de la tabla, esto es, se repelen; y de modo similar las empresas no certificadas suelen responder afirmativamente al otro ítem. Por tanto, en las casillas formadas por la diagonal  $n_{12}$  y  $n_{21}$  hay menos empresas de las que cabría esperar si las variables fuesen independientes.

Además, hay que señalar que el estadístico gamma coincide con la  $Q$  de Yule en tablas  $2 \times 2$ .

Hechas estas puntualizaciones, los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos se presentan a continuación. Hay que señalar que hemos admitido un nivel de significación alpha igual a 0.05 ( $p < 0.05$ ), por lo que no hemos representado los resultados relativos a aquellos ítems que claramente no están asociados, es decir, que hemos omitido, tanto para el estadístico Chi-cuadrado como para la  $Q$  de Yule, las tablas cuyos resultados tienen un nivel de significación superior a 0,05.

### 7.2.5. Resultados

Una vez que hemos transformado los datos a través de diversos tipos de análisis, presentamos los resultados obtenidos con la finalidad de comprobar las hipótesis formuladas.

#### 7.2.5.1. Hipótesis 1

Recordemos que en la hipótesis 1 plateábamos lo siguiente:

*Las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos explícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Los *objetivos explícitos* que se persiguen, de acuerdo con el modelo utilizado, eran cuatro: atraer candidatos potencialmente cualificados, retener a los empleados deseables, motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización. Cada uno de los objetivos presentados en el modelo, lo hemos considerado, a efectos analíticos, como dimensiones.

La dimensión “atraer candidatos potencialmente cualificados” la mediamos a través de los items 2, 3 y 4.

Por su parte, para la medición de la dimensión “retener más fácilmente a los empleados deseables” utilizamos los items 5, 6, 7 y 8.

Por lo que a la dimensión “motivar a los empleados” se refiere, nos valimos para medirla de otros cuatro items: 9, 10, 11 y 12.

Por último, la dimensión “ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse”, la medimos a través de los items 13, 14, 15 y 16.

Los resultados significativos obtenidos a través de los estadísticos estudiados en cada uno de los items planteados para comprobar lo establecido en la hipótesis 1, se

muestran a continuación, si bien los análisis de los que se derivan estos resultados pueden verse en el ANEXO IV.

1. No hemos encontrado asociación con ninguno de los estadísticos estudiados para los ítems 10, 14 y 16.
2. Para el ítem 2 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,044 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,012 < 0.05$ .
3. Para el ítem 3 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,011 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,000 < 0.05$ .
4. Para el ítem 4 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,009 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,001 < 0.05$ .
5. Para el ítem 5 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,017 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,003 < 0.05$ .
6. Para el ítem 6 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,027 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,012 < 0.05$ .
7. Para el ítem 7 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,024 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,005 < 0.05$ .
8. Para el ítem 8 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,010 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,013 < 0.05$ .

9. Para el ítem 9 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,002 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,002 < 0.05$ .
10. Para el ítem 11 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,007 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,009 < 0.05$ .
11. Para el ítem 12 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,027 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,012 < 0.05$ .
12. Para el ítem 13 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,024 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,005 < 0.05$ .
13. Finalmente, para el ítem 15 se ha obtenido un valor de Q con una significación  $p=0,018 < 0.05$ .

En consecuencia, podemos decir que existe asociación entre las empresas que están certificadas y los ítems que miden los objetivos explícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos, si bien esa asociación no es tan fuerte en los ítems que miden el objetivo de “ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse”.

#### **7.2.5.2. Discusión de los resultados de la Hipótesis 1**

A la vista de los resultados anteriores, observamos que las empresas que tienen certificado de calidad logran alcanzar en mayor medida los objetivos explícitos de Gestión de Recursos Humanos que aquellas otras empresas que no tienen certificado de calidad. Esto es, las PYMES que están certificadas tienen menos dificultades para atraer candidatos potencialmente cualificados, consiguen retener más fácilmente a los empleados deseables y los trabajadores suelen estar más motivados, aunque las

posibilidades que tienen para crecer y desarrollarse dentro de la organización los empleados no difieren tanto de las que tienen los trabajadores de las PYMES que no están certificadas.

En efecto, de una parte hemos encontrado que las pequeñas empresas que están certificadas consiguen atraer candidatos potencialmente cualificados en mayor grado que las que no están certificadas. La pregunta formulada a los directivos-propietarios de estas empresas de si “tienen dificultades para encontrar personal cualificado”, explica por sí sola un 61,068 % de la varianza total de esta dimensión, por lo que, claramente, la percepción que tienen estos empresarios es que consiguen atraer fácilmente a aquellas personas que consideran cualificadas para desempeñar los puestos que en cada momento necesiten cubrir. A ello contribuye, también, aunque en menor medida, el atractivo que puede significar para los posibles aspirantes las medidas de mejora que adoptan estas empresas (25,691 % de la varianza total) así como la imagen positiva que proyectan por las iniciativas de publicidad o de promoción que llevan a cabo (13,242 % de la varianza total)<sup>37</sup>.

Ciertamente, cualquier empresa, sea grande o pequeña, esté o no certificada, puede desarrollar iniciativas de publicidad o de promoción y crear de esta forma una imagen más o menos positiva en la sociedad. Aunque Montoya-Sánchez (1997) considera que las PYMES no suelen promocionar sus productos ni a las propias empresas, sin embargo, en nuestro estudio hemos hallado que esta situación suele producirse, y en las empresas que están certificadas en mayor medida que las que no lo están y, por consiguiente, aquellas pueden proyectar una mejor imagen de empresa.

Este resultado viene a corroborar la conclusión a la que, también, llegan Alonso y Blanco (1990) cuando afirman que una adecuada gestión de la calidad mejora la imagen de la empresa, convirtiéndose ésta, por tanto, en un lugar donde muchos

---

<sup>37</sup> Véase Tabla 38 del ANEXO III.

profesionales quisieran estar para ver cubiertas sus expectativas de desarrollo. A ello puede contribuir, además, la propia certificación, pues como apunta Hoyle (1995), le permitirá a la empresa anunciar que está registrada en ISO 9000, y esto le ayudará a su perfil y exposición de marketing.

Pero no sólo las pequeñas empresas que están certificadas tienen menos dificultades para atraer candidatos potencialmente cualificados que las que no están, sino que, también, una vez que tienen en sus filas empleados válidos y que desean que permanezcan en la empresa, consiguen retenerlos más fácilmente. Al igual que en el caso anterior, la pregunta directa formulada a estos gerentes sobre si les resulta fácil mantener a los trabajadores cualificados, explica un 49,932 % de la varianza total de esta dimensión.

Este resultado es congruente con lo encontrado por Parra *et al.* (1998), quienes hallaron que, a la larga, la falta de calidad provoca la “huida” del personal más cualificado de la empresa.

En la retención de personal cualificado contribuyen aspectos tales como las oportunidades que tienen los trabajadores para aprender cosas nuevas (19,415 % de la varianza total), el grado de autonomía y de libertad que los empleados tienen para realizar su trabajo y tomar las decisiones que les pueden afectar (17,827 % de la varianza total), o las oportunidades que se les brinda para recibir formación y aprender cosas nuevas (12,827 % de la varianza total)<sup>38</sup>.

Estos resultados no deberían sorprendernos en modo alguno, pues están en consonancia con lo establecido por las propias normas ISO 9000, dado que cualquier empresa que decida implantar un sistema de calidad conforme a dichas normas, deberá especificar las competencias que se requieren para que el personal realice las tareas que se les encomienden y, por tanto, se hace obligatorio identificar las

---

<sup>38</sup> Véase Tabla 41 del ANEXO III.

necesidades y realizar la formación precisa para satisfacer los requisitos de calidad en todas las actividades relacionadas con el sistema.

Además, la formación ha sido considerada por los denominados “gurús” de la calidad (Deming, 1989; Juran, 1986; Crosby, 2000; Ishikawa, 1994) como uno de los factores clave para conseguir que los empleados trabajen con calidad.

En definitiva, parece no sólo razonable sino, como acabamos de ver, obligado que las empresas certificadas proporcionen más formación a sus empleados. La formación, además de enriquecer personal y profesionalmente a los trabajadores mediante la adquisición de nuevos conocimientos y/o aptitudes, puede suponer una mejora del clima de trabajo ya que pueden adquirir, igualmente, técnicas que ayuden a resolver problemas, a trabajar en equipo o a mejorar la comunicación (Rotger y Canela, 1996) y, en consecuencia, los empleados deseen continuar y no marcharse de la empresa.

Asimismo, hemos encontrado que los trabajadores de estas empresas certificadas muestran un mayor nivel de motivación en el trabajo que los empleados de aquellas otras empresas que no están certificadas. La percepción que tienen los gerentes-propietarios de las PYMES certificadas a cerca de si sus trabajadores están motivados en el trabajo es muy alta (esta pregunta explica el 53,787 % de la varianza total)<sup>39</sup>.

No obstante, en uno de los items que medían esta dimensión no hemos encontrado asociación. Concretamente, no existe relación alguna entre el hecho de que la empresa esté certificada y los trabajadores reciban información específica sobre la marcha de la empresa, lo que no está en consonancia con la existencia de una mayor facilidad para la difusión de la información dentro de la empresa cuando se trata de PYMES (Lorenzo-Gómez y Sánchez-Pérez, 1996). Sin embargo, y aunque suele existir cierta resistencia por parte de los gerentes-propietarios de estas empresas a pedir ayuda o a delegar parte de su trabajo a sus colaboradores cuando el trabajo les

---

<sup>39</sup> Véase Tabla 44 del ANEXO III.

desborda (Delors, 1993; Tirado, Granger y Nieto, 1995; García Ordóñez, 1997), poniendo en serio peligro la calidad, además de poner un freno a la propia expansión de la empresa (Fernández *et al.*, 1996), sí que hemos encontrado que en las PYMES certificadas los dirigentes delegan responsabilidad a sus trabajadores.

Por tanto, estos resultados referidos a la motivación de los empleados son congruentes con lo postulado por algunos de los más importantes estudiosos de la calidad (Deming, 1989; Ishikawa, 1986) cuando afirman que un sistema de la calidad proporciona elementos para la motivación de los trabajadores, así como con los hallazgos obtenidos en anteriores investigaciones (Hackman y Wageman, 1995; Llorens, 1996; Martín-Quirós, 1997) que apuntan en esa misma dirección.

Por último, y a pesar de que no hemos encontrado una fuerte asociación, en general, podemos decir que los trabajadores de las PYMES que están certificadas tienen más oportunidades para crecer y desarrollarse dentro de la empresa que los trabajadores de aquellas otras PYMES que no están certificadas. De hecho, la pregunta formulada directamente sobre si los trabajadores tienen oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente en la empresa, explica el 63,735 % de la variación total.

Asimismo, hemos encontrado que en las empresas que están certificadas se anima a los trabajadores para que tengan iniciativa y resuelvan los problemas que se les puedan presentar en el trabajo. No hemos encontrado, sin embargo, diferencias significativas entre unas empresas y otras a la hora de estimular a sus trabajadores para que piensen en su trabajo. Tampoco hemos hallado asociación entre las empresas certificadas y el hecho de que se adopten medidas “correctoras” cuando alguien comete algún error, explicando, además, este ítem sólo el 7,191 % de la varianza total de la dimensión<sup>40</sup>. Esto significa, por tanto, que si esta pregunta no la hubiésemos formulado, sin duda alguna el coeficiente de fiabilidad de esta dimensión ( $\alpha = .8030$ ) habría sido aún mayor. Por tanto, consideramos que éste no es un ítem

---

<sup>40</sup> Véase Tabla 47 del ANEXO III.

apropiado para medir esta dimensión, por lo que sugerimos no utilizarlo en posteriores investigaciones.

De nuevo, los resultados obtenidos son coherentes con uno de los principios básicos sobre los que se asienta un sistema de gestión de la calidad: la “mejora continua” (Deming, 1989; Juran, 1986; Crosby, 2000; Ishikawa, 1994; Imai, 1989). Concretamente, un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000:2000, incluye entre sus requisitos la “mejora continua” basada en el ciclo PDCA o Ciclo Deming, y se consigue con la participación de todos los trabajadores, impulsados por un reto de superación permanente.

Por tanto, habida cuenta de lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que, en líneas generales, las PYMES que están certificadas logran alcanzar los objetivos explícitos que se persiguen con la Gestión de Recursos Humanos en mayor medida que las PYMES que no están certificadas.

### **7.2.5.3. Hipótesis 2**

La segunda hipótesis que tratábamos de poner a prueba en nuestro estudio era *comprobar si las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos implícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Entre los objetivos implícitos, Dolan, Schuler y Valle (1999) establecían la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

Para medir la productividad de las empresas, de una parte, se utilizó un índice objetivo, con el que se pretendía comprobar cuál era el comportamiento de la facturación por empleado dentro del grupo. Para ello se procedió de la siguiente forma: en primer lugar, obtuvimos el índice de productividad dividiendo la facturación anual de la empresa entre el número total de empleados; a continuación se calculó la mediana; y, finalmente, se determinaron qué empresas estaban por

encima y cuáles por debajo de la misma. Pero, de otra parte, se utilizó la subescala de productividad compuesta por los items 18 y 19.

De otro lado, la calidad de vida en el trabajo se midió a través de los items 20, 21 y 22.

Los resultados significativos obtenidos mediante los estadísticos Chi-cuadrado y Q de Yule para cada uno de los anteriores items, se muestran a continuación, si bien los análisis de los que se derivan estos resultados pueden verse en el ANEXO V.

1. No hemos encontrado asociación con ninguno de los estadísticos estudiados entre empresas certificadas e índice de productividad.
2. Para el item 18 se ha obtenido un valor de Q con una significación  $p=0,016 < 0.05$ .
3. Para el item 19 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,024 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,002 < 0.05$ .
4. Para el item 20 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,044 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,012 < 0.05$ .
5. Para el item 21 se ha obtenido un valor de Q con una significación  $p=0,028 < 0.05$ .
6. Finalmente, para el item 22 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,013 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,009 < 0.05$ .

Por tanto, a la vista exclusivamente de estos resultados, podemos decir, también, que existe asociación entre las empresas que están certificadas y los items que miden los

---

objetivos implícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos, aunque esta asociación es más débil que la que existe con los items que medían los objetivos explícitos.

#### **7.2.5.4. Discusión de los resultados de la hipótesis 2**

De los resultados que hemos obtenido al tratar de conocer el grado de asociación que existe entre las empresas certificadas y los items utilizados para medir la productividad y la calidad de vida en el trabajo, aunque como hemos tenido oportunidad de comprobar existe alguna relación, sin embargo no podemos afirmar que las PYMES que operan bajo un sistema de calidad alcancen los objetivos implícitos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos de manera más evidente que las PYMES que no trabajan bajo tal sistema.

La anterior afirmación se sustenta en lo siguiente. De una parte, no hemos encontrado que la facturación media por empleado sea superior en las PYMES certificadas que en las que no lo están. Probablemente, este resultado se deba a que en la facturación anual de las empresas estén incidiendo toda una serie de factores que, independientemente de que en la empresa se haya implantado un sistema de calidad, la facturación puede ser mayor o menor y, en consecuencia, al dividirla entre el número total de empleados, el índice que obtenemos (facturación media por trabajador) sea superior o inferior.

Asimismo, cuando para conocer la productividad de las PYMES estudiadas hemos preguntado a sus gerentes si la capacidad productiva de la empresa aumentaría aprovechando el 100% de sus recursos actuales, tanto los gerentes de las empresas que están certificadas como aquellos otros de las que no lo están, han respondido de forma abrumadora que no y, por tanto, no existen diferencias entre unas empresas y otras; diferencias que sí hemos encontrado en cuanto al porcentaje de capacidad productiva que tuvieron en el último ejercicio.

Sin embargo, no podemos quedarnos con ninguno de estos resultados, ya que no existe consistencia entre estos ítems, pues recordemos que el coeficiente alpha de Cronbach era prácticamente nulo. En consecuencia, no podemos decir que estemos midiendo “productividad” con estos ítems, por lo que es preciso excluirlos en investigaciones posteriores.

Ahora bien, de otra parte, sí que podemos afirmar que la calidad de vida de los empleados de las PYMES que tienen certificado de calidad es más elevada que la de los trabajadores de las PYMES que no están certificadas, aunque la asociación no sea tan fuerte como en otras dimensiones. De los ítems empleados para medir esta dimensión, sólo uno de ellos, el referido a si “la gente disfruta cuando hace su trabajo” explica el 68,458 % de la varianza total, mientras que no deja de ser llamativo que el ítem que planteaba si “los trabajadores están sensibilizados con respecto a la importancia que tiene la calidad para la empresa”, explica solamente el 8,362 % de la varianza<sup>41</sup>.

Así pues, estos últimos resultados son congruentes con toda una serie de trabajos en los que se ha encontrado una amplia relación entre calidad de vida en el trabajo y la aplicación de prácticas de calidad (Hackman y Lawler 1971; Hackman y Oldham, 1980; Hackman y Wageman, 1995; Herzberg, Mausner y Snyderman, 1969; Orpen, 1979; Witt y Nye, 1992; Morse, 1953; Oakland, 1993; Anderson, Rungtusanatham y Schroeder 1994; Oliver, 1988; Griffin, 1988; Chevalier, 1991; Kreitnet y Kinicki, 1995).

Es muy posible que nuestros resultados no coincidan plenamente con los obtenidos en esas otras investigaciones, bien por la diferente forma de conceptualizar la calidad de vida en el trabajo, bien porque esos otros estudios difieren del nuestro por haber sido desarrollados en grandes empresas y, en consecuencia, tanto las condiciones físicas y ambientales del trabajo (temperatura, humedad, iluminación, ruidos,

---

<sup>41</sup> Véase Tabla 50 del Anexo III.

vibraciones, etc.), las condiciones laborales (estabilidad en el empleo, salario, horario de trabajo, tipo de jornada, etc.), como las condiciones de carácter psicosocial (integración, participación, satisfacción etc.) pueden variar notablemente.

Por ello, consideramos que en una futura línea de investigación podrían considerarse todas estas dimensiones integrantes de la calidad de vida laboral, que en nuestro estudio no fueron tenidas en cuenta, y determinar si de esta forma, los resultados que se obtienen en PYMES, se acercan o, por el contrario, se distancian de los hallados en este trabajo.

### **7.2.5.5. Hipótesis 3**

La tercera y última hipótesis que establecíamos era que *las PYMES involucradas formalmente en un proceso de calidad y mejora continua logran alcanzar, en mayor grado, los objetivos a largo plazo que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que aquellas otras PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso.*

Recordemos, asimismo que, de acuerdo con el modelo teórico en el que hemos sustentado nuestra investigación, los objetivos a largo plazo o de balance final eran la rentabilidad y la competitividad.

En el cuestionario, la subescala para medir la rentabilidad estaba integrada por dos items: 23 y 24.

Por su parte, la subescala de competitividad estaba formada por los items 25, 26 y 27.

Los resultados significativos obtenidos a través de los estadísticos estudiados en cada uno de los items planteados para comprobar lo establecido en la hipótesis 3, se muestran a continuación, si bien los análisis de los que se derivan estos resultados pueden verse en el ANEXO IV.

1. No hemos encontrado asociación con ninguno de los estadísticos estudiados para los ítems 23 y 26.
2. Para el ítem 24 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,010 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,004 < 0.05$ .
3. Para el ítem 25 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,000 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,000 < 0.05$ .
4. Por último, para el ítem 27 se ha obtenido un valor de Chi-cuadrado con una significación  $p=0,005 < 0.05$  y un valor de Q con una significación  $p=0,002 < 0.05$ .

### **7.2.5.6. Discusión de los resultados de la hipótesis 3**

Los resultados obtenidos al comprobar si los objetivos a largo plazo de la Gestión de Recursos Humanos se consiguen en mayor medida en las PYMES certificadas que en aquellas otras que no lo están, al igual que los obtenidos al comprobar los objetivos implícitos, nos han causado cierta sorpresa, ya que la rentabilidad y la competitividad de las PYMES, tal como las hemos conceptualizado, no son muy superiores por el hecho de que las empresas estén certificadas.

En efecto, aunque existe una alta consistencia entre los ítems utilizados para medir la rentabilidad ( $\alpha = .8913$ ), sin embargo no existen diferencias significativas entre las empresas certificadas y las que no lo están en cuanto a si tienen en marcha o piensan iniciar alguna inversión en activos fijos.

Asimismo, al medir el nivel de competitividad, tampoco hemos hallado diferencias significativas con respecto a si consideran que la dinámica de sus empresas es superior a la dinámica del sector, aunque, por el contrario, la totalidad de las

empresas certificadas consideran que su nivel tecnológico está por encima de la media con respecto al nivel de las empresas del sector en la provincia, explicando sólo este ítem más del 70 % de la varianza total<sup>42</sup>.

No obstante, en general no podemos afirmar, como decíamos más arriba, que los niveles de rentabilidad y de competitividad de las PYMES que tienen certificado de calidad sean mayores que los de las empresas que no lo tienen.

Estos resultados nos han generado cierta inquietud dado que se viene asumiendo, y así hay estudios que lo corroboran, que las empresas que trabajan bajo un sistema de calidad obtienen mayores niveles de rentabilidad a la vez que mejoran notablemente su competitividad.

Por lo que a la rentabilidad se refiere, ya uno de los considerados “gurús” de la calidad, Philip B. Crosby, enunciaba en uno de sus cuatro “Principios Absolutos de la Gestión de la Calidad”, que las empresas no deben partir de la base de que en sus procesos existen errores, ni que hay un nivel de calidad en los productos que es el aceptable, sino que han de establecer como una prioridad el deseo de que las personas realicen bien el trabajo desde la primera vez, y esto supone alcanzar “cero defectos” en la producción (Crosby, 2000). Conseguir este sistema de trabajo significa, de acuerdo con Crosby, que las empresas podrán incrementar sus resultados económicos y, en consecuencia, su rentabilidad.

De otra parte, en un estudio desarrollado por la “General Accounts Office” (GAO, 1991) en el que se analizó el impacto de los sistemas de calidad sobre los resultados de 20 empresas norteamericanas ganadoras del premio Malcolm Baldrige, se encontró que en la mayor parte de esas empresas se obtenían mejoras en la rentabilidad. No obstante, en nuestro caso se trata de empresas con certificado de calidad, que representaría un nivel de desarrollo de las prácticas de gestión menos exigente.

---

<sup>42</sup> Véase Tabla 54 del Anexo III.

Asimismo, en otra investigación llevada a cabo por Phillips, Chang y Buzzel (1983), encontraron que la calidad y la rentabilidad estaban correlacionadas positivamente.

A idéntica conclusión llegan Llorens y Fuentes (2000), afirmando que existe una correlación positiva entre calidad y rentabilidad, que se manifiesta a través del mercado y de los costes.

Así pues, en la mayor parte de los trabajos se llega a la conclusión de que las empresas que están involucradas formalmente en un proceso de calidad consiguen incrementar sus niveles de rentabilidad, conclusión que no es tan firme en nuestra investigación, y que, desde nuestro punto de vista, precisa seguir explorando puesto que representa uno de los argumentos más explotados en el mercado.

Algo similar nos ocurre con respecto a la relación existente entre calidad y competitividad. Desde un principio venimos argumentando que en tiempos como los que nos ha tocado vivir, donde el cambio es una de las principales señas de identidad, las empresas buscan permanentemente incrementar su grado de eficiencia y ofrecer productos y/o servicios de calidad.

Este nuevo escenario está obligando a los gerentes a adoptar modelos de gestión participativa, tomando como referencia el factor humano, con el objetivo de alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos y/o servicios de óptima calidad. Por este motivo, los recursos intangibles de la empresa, tales como los recursos humanos o la calidad, han adquirido una importancia relevante como factores determinantes de la competitividad empresarial (Hall, 1992, 1993).

En un estudio empírico desarrollado por el profesor César Camisón de la Universidad Jaume I de Castellón para analizar la dinámica de la competitividad de la PYME industrial española durante el decenio 1984-1994, e identificar las fuentes causales de esta evolución radicadas en el entorno general, en el entorno competitivo

de la industria y en el diseño estratégico y organizativo de la propia empresa, se consideró que aunque la PYME industrial española sufrió durante ese período la pérdida de ventajas competitivas en costes frente a todos sus competidores, sin embargo logró incrementar su creación de valor mediante una cierta ganancia de fortaleza competitiva en innovación-tecnología, recursos humanos y acciones de diferenciación de marketing basadas en el diseño y la comunicación externa.

No obstante, esa mejora fue insuficiente para reducir la brecha que la separaba de sus competidores internacionales, como consecuencia de las debilidades en calidad, competencias directivas, servicio al cliente y activos comerciales tales como imagen de empresa y marcas (Camisón, 1996, pág. 30).

A pesar de que las PYMES españolas están por detrás de sus competidores internacionales, en lo que a calidad se refiere, ello no es óbice para que las empresas que se encuentran inmersas en un proceso de mejora de la calidad obtengan ventajas competitivas frente a aquellas otras empresas que no lo están, como han revelado otros estudios realizados

En general, en las investigaciones desarrolladas se ha puesto de manifiesto que las empresas que ofrecen productos y/o servicios de calidad son más rentables y competitivas que aquellas otras que sus productos y/o servicios tienen una calidad inferior, si bien estos resultados no coinciden con nuestros hallazgos.

Por tanto, los resultados a los que hemos llegado en nuestra investigación nos sugieren algunos interrogantes. Si la gestión de la calidad es una de las estrategias que en la actualidad utilizan las empresas para mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado, ¿qué está sucediendo en las PYMES que están certificadas para que esto no se produzca?; ¿les interesa a las PYMES, entonces, “embarcarse” en ese proceso, tan criticado a veces por el proceso de burocratización que puede involucrar, para la obtención de la certificación?.

Las respuestas que se nos ocurren a estas cuestiones que, en definitiva, son reflexiones sobre los resultados obtenidos en la investigación, son las siguientes.

En primer lugar, y por motivos que ya hemos argumentado suficientemente, las personas son consideradas el recurso más importante y valioso con el que cuentan las empresas, aunque en las PYMES no se le da todavía la importancia que realmente tienen como fuente de ventaja competitiva (Porter, 1985; Dowling y Schuler, 1990).

En segundo lugar, es posible que la capacidad que tienen las PYMES para competir a través de la creación de recursos intangibles (Hall, 1992, 1993), tales como los recursos humanos o la calidad, pueda verse comprometida por dos motivos fundamentales. De una parte, por el reducido tamaño que tienen y que no les permiten amortiguar el impacto del coste de las inversiones necesarias sobre el precio final del producto; y, de otra, por la oposición del gerente-empresario a perder el control sobre determinadas decisiones a medida que crece la empresa (Fernández, *et al.*, 1996).

En tercer lugar, puede que no se estén dando mayores niveles de competitividad en las empresas certificadas porque no exista un efectivo compromiso organizacional hacia la mejora, tal y como se ha podido comprobar que ocurre en muchas empresas europeas certificadas con las normas ISO:9000, donde su aporte a la mejora de la competitividad es muy relativo (Braidot, Formento y Nicolini, 2003), es decir, que las empresas pueden obtener la certificación sin que esto le suponga un beneficio significativo a medio plazo. La certificación ISO 9000 representa una respuesta a las exigencias de los consumidores pero no una solución definitiva en términos de búsqueda de las condiciones necesarias para garantizar la competitividad duradera de las empresas: es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito (Parra *et al.*, 1998).

En cuarto lugar, consideramos que los objetivos que se persiguen con la gestión de los recursos humanos no se cumplen, como en principio podríamos esperar en

aquellas PYMES que están certificadas, por dos cuestiones críticas, a nuestro modo de ver: porque no siempre se ha preparado suficientemente al personal para la gestión de la calidad, ya sea a través de comunicación, creación de equipos, resolución de problemas u otros aspectos similares, relacionados todos ellos con los objetivos y las técnicas de la mejora de la calidad; o, también, porque las prácticas o funciones habituales de Gestión de Recursos Humanos que siguen no se han adecuado a las exigencias de la gestión de la calidad. En este sentido, Chen y Price (1994) consideran que no se han puesto en marcha equipos multifuncionales. De otro lado, Schonberger (1994, pág. 93) pone el acento en que las prácticas –y la teoría- de la gestión de recursos humanos convencional son parcialmente incompatibles con las exigencias de la gestión de la calidad, debido, de una parte, a que para tener éxito y perdurar, la gestión de la calidad requiere importantes cambios en la gestión de recursos humanos; de otra, a que los cambios en las prácticas de recursos humanos son elementos interrelacionados imprescindibles del paquete de la calidad, no opciones independientes; y, por último, a que las alteraciones de las políticas y prácticas de recursos humanos nunca deberían ser anteriores o posteriores a los cambios de procesos, sino ocurrir al unísono con éstos.

Por último, se viene argumentando que muchas empresas que han implantado un sistema de calidad, los resultados que obtienen son muy diferentes a los que esperaban conseguir (Schaffer y Thomson, 1992; Hill, 1993). Esta situación, que podría estar dándose en las empresas certificadas de nuestra investigación y ser la que esté originando los resultados obtenidos, puede deberse a muy diversas causas. Por ello, consideramos apropiado continuar investigando en esta línea a fin de arrojar más luz sobre los factores que son relevantes para conseguir incrementar los niveles de rentabilidad y de competitividad en las empresas que trabajan bajo un sistema de calidad.

Así pues, habida cuenta de todo lo anterior, los gerentes-propietarios de las PYMES tienen, aún, por delante un importante desafío: establecer un clima de trabajo que permita integrar a sus recursos humanos en la filosofía de la calidad, avanzando más

---

en la línea de lo que se establece en la nueva ISO 9000:2000, donde se pone más énfasis en los aspectos relativos a la gestión de recursos humanos, así como, y en la medida de lo posible, adoptando una perspectiva más próxima a la Gestión de la Calidad Total o modelos de Excelencia Empresarial. En estos casos, apostamos por comprender la calidad como una filosofía de gestión que, en sí misma, no implica mayores costes sino mayores niveles de coherencia para el componente más exclusivo dentro y fuera de la empresa: LAS PERSONAS.

Una vez que hemos analizado y discutido los resultados obtenidos para cada una de las hipótesis que nos habíamos planteado en nuestra investigación, a continuación, y tal como sugeríamos en el apartado 7.2.3. de este capítulo, realizaremos un análisis de escalamiento multidimensional de forma que nos permita describir el modo en que “perciben” las cuestiones planteadas (ítems del cuestionario) cada uno de los grupos de empresas (con y sin certificación), y tratar de desvelar si hay diferencias sustantivas en la percepción de los ítems por uno y otro grupo.

#### ***7.2.6. Escalamiento multidimensional de los ítems***

Mediante la técnica multivariante de representación espacial denominada escalamiento múltiple, pretendemos representar los ítems en un espacio de pocas dimensiones con objeto de constituir su configuración de forma que pueda apreciarse visualmente el modo en que son “percibidos” (de acuerdo con las respuestas afirmativas/negativas) por los dos grupos de empresas caracterizados por presentar o no certificado de calidad.

La posición de cada estímulo (ítem) en el espacio reducido (de mínima dimensionalidad) se corresponde con un punto cuyas coordenadas referidas a las dimensiones del espacio vendrán dadas como solución, de modo que refleje la estructura subyacente a los datos.

Para ello se ha usado el procedimiento de escalamiento PROXSCAL de SPSS 11.0 para Windows.

Se ha propuesto un modelo capaz de captar las diferencias entre los grupos. El modelo usado es equivalente a INDSCAL<sup>43</sup>. Tenemos dos grupos de empresas (“individuos”), para cada una de las cuales se obtiene la matriz de disimilaridades que expresa su “percepción” de los items, evaluada según el modo en que responden afirmativa o negativamente a los mismos. Se asume que cada “sujeto” (grupo de empresas) otorga una ponderación diferente a cada una de las dimensiones que constituyen el espacio común de configuración de los estímulos (items) de acuerdo con su propia percepción. Esto significa que cada “sujeto” pondera cada una de las dimensiones del espacio común de acuerdo con la importancia que le atribuye según su modo de percibir los estímulos. Por tanto, nos permitirá obtener, además del espacio común de los objetos o estímulos (items), el espacio particular de cada grupo de empresas (sujeto).

**Resumen de procesamiento de los casos**

i1	Casos							
	Valid		Rechazados				Total	
			Valor perdido		Valor binario fuera de rango <sup>a</sup>			
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
1	14	100,0%	0	,0%	0	,0%	14	100,0%
2	45	95,7%	2	4,3%	0	,0%	47	100,0%

a. Valores distintos de 1 y 2.

b. Medida de varianza usada

**Tabla 32. Resumen de procesamiento de los casos**

---

<sup>43</sup> Distancia euclídea de diferencias individuales.

Las matrices de proximidades<sup>44</sup> se han obtenido con la distancia **Variance** (varianza) definida mediante:

$$VARIANCE = \frac{n_{12} + n_{21}}{4(n_{11} + n_{12} + n_{21} + n_{22})}$$

Esta medida de disimilaridad tiene en cuenta las divergencias en las respuestas SI y NO. De este modo se cuantifica el grado de semejanza entre cada par de ítems. Presenta valores comprendidos entre 0 y 1.

$n_{11}$  = total de respuestas SI en ambos ítems

$n_{22}$  = total de respuestas NO en ambos ítems

$n_{12}$  = total de respuestas SI en uno de los ítems y NO en el otro

$n_{21}$  = total de respuestas NO en uno de los ítems y SI en el otro

Las matrices de proximidad (disimilaridad) reflejan las diferencias entre los ítems según el modo en que las empresas emiten sus respuestas. Dos ítems evaluados con un valor pequeño en la medida de disimilaridad indica que los perfiles de las respuestas a cada uno de ellos son parecidos. En este caso cada empresa tenderá a responder del mismo modo en los dos ítems, afirmando (o negando) ambos. Por el contrario, dos ítems evaluados con un valor alto de la distancia revela una tendencia en cada una de las empresas a afirmar uno y a negar otro.

Las matrices de proximidad relativas a los grupos de empresas con y sin certificado de calidad se representan en los ANEXOS III y IV, respectivamente.

A continuación, en la Tabla 33 se muestra el historial de iteraciones:

---

<sup>44</sup> La ejecución con otras medidas de similaridad y distancia han proporcionado resultados más o menos similares.

---

**Historial de iteraciones**

Iteración	Stress bruto normalizado	Mejora
0	,3319 <sup>a</sup>	
1	,1086	,2233
2	,0630	,0456
3	,0498	,0132
4	,0448	,0050
5	,0424	,0024
6	,0410	,0014
7	,0401	,0009
8	,0395	,0007
9	,0390	,0005
10	,0386	,0004
11	,0382	,0003
12	,0379	,0003
13	,0377	,0002
14	,0375	,0002
15	,0373	,0002
16	,0372	,0001
17	,0371	,0001
18	,0369	,0001
19	,0368	,0001
20	,0367	,0001
21	,0366	,0001 <sup>b</sup>

a. Stress de la configuración inicial: gráfico simplex.

b. Se ha detenido el proceso de iteración porque la mejora es menor que el criterio de convergencia.

**Tabla 33. Historial de iteraciones**

El proceso se detiene en la iteración número 21, a partir de la cual no se obtiene una disminución sustantiva del stress.

La Tabla 34 muestra que el ajuste del modelo es aceptable:

**Medidas de ajuste y stress**

Stress bruto normalizado	,0366
Stress-I	,1913 <sup>a</sup>
Stress-II	,5615 <sup>a</sup>
S-Stress	,0992 <sup>b</sup>
Dispersión explicada (D.A.F.)	,9634
Coefficiente de congruencia de Tucker	,9815

PROXSCAL minimiza el stress bruto normalizado.

a. Factor para escalamiento óptimo = 1,038.

b. Factor para escalamiento óptimo = ,970.

**Tabla 34. Ajuste del modelo**

---

Los indicadores del stress presentan valores bajos (stress-I inferior a 0,2), y los coeficientes de dispersión explicada y coeficiente de congruencia de Tucker son muy próximos a 1, lo que muestra que la solución alcanzada es buena y el modelo se ajusta de forma adecuada.

En la tabla 35 se muestran las coordenadas de los ítems en el espacio común:

**Coordenadas finales**

	Dimensión		
	1	2	3
I2	-,666	-1,263	-,899
I3	,102	-,942	-,579
I4	,239	-,257	-,127
I5	,317	-1,159	,648
I6	-1,058	-,309	1,091
I7	-,607	-1,223	,221
I8	,081	,181	2,497
I9	-,602	1,765	,907
I10	-,123	2,324	,063
I11	,249	1,381	1,546
I12	-1,002	,789	-,355
I13	-1,086	-,632	,535
I14	-1,452	-,714	-,309
I15	-1,273	-,519	-,612
I16	-1,240	-,708	-,689
I20	,214	-,574	-1,530
I21	-,218	-,409	-1,308
I22	,268	1,137	-1,624
I23	1,334	1,450	-,312
I24	1,538	,271	-,894
I25	1,234	,392	1,223
I26	2,142	-,209	,534
I27	1,607	-,772	-,026

**Tabla 35. Descomposición del stress**

En la dimensión 1, los ítems 6, 12, 13, 14, 15 y 16 se contraponen a los ítems 23, 24, 25, 26 y 27. Esta dimensión refleja aspectos referentes al crecimiento y desarrollo de los empleados y rentabilidad y competitividad de la empresa.

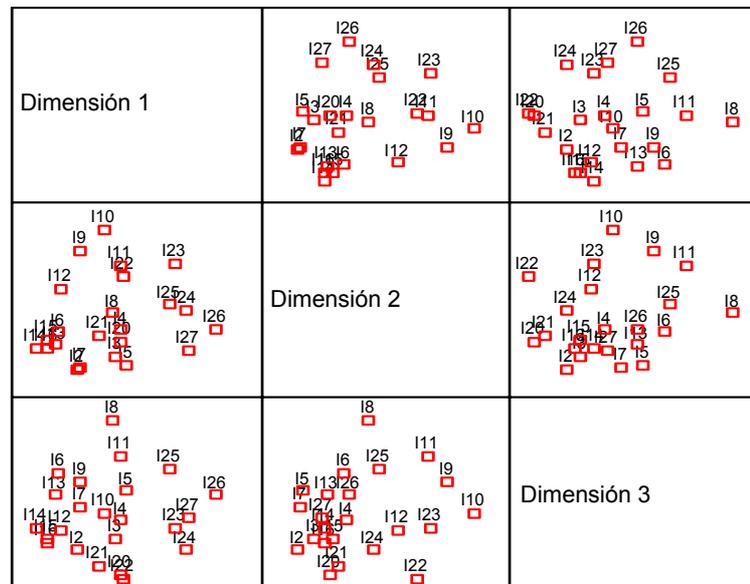
En la dimensión 2, los ítems 2, 5 y 7 se contraponen a los ítems 9, 10, 11 y 23. Refleja aspectos relacionados con los empleados deseables y sus motivaciones.

En la dimensión 3, los ítems 20, 21 y 22 se contraponen fundamentalmente a los ítems 8 y 11. Refleja aspectos relativos a la calidad de vida laboral y cualificación y motivación de los empleados.

En el Gráfico 7 se muestra la configuración de los ítems en el espacio común de las tres dimensiones señaladas:

### Puntos de objeto

### Espacio común



**Gráfico 7. Configuración de los ítems en el espacio común de tres dimensiones**

Las ponderaciones del espacio de los sujetos, o sea, de los dos grupos de empresas, vienen dadas por las coordenadas siguientes:

**Ponderaciones de dimensión**

Fuente	Dimensión		
	1	2	3
SI	,387	,416	,369
NO	,424	,392	,359

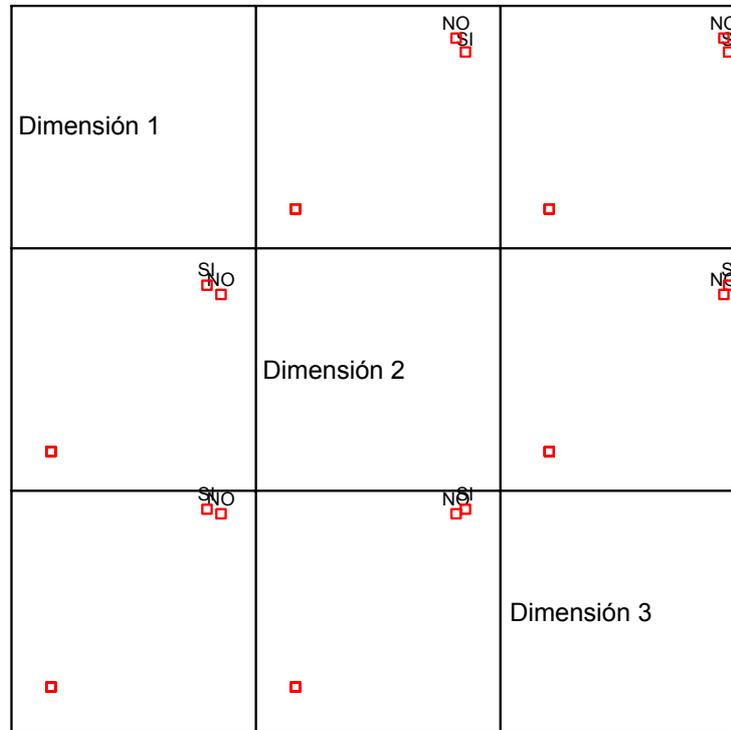
**Tabla 36. Ponderaciones del espacio de los dos grupos de empresas**

En la Tabla 36 se aprecia que existen diferencias individuales entre los dos grupos de empresas (sujetos). Un peso alto o bajo en una determinada dimensión expresa la mayor o menor importancia que dicho tipo de empresa (sujeto) asigna a la dimensión.

La fuente “SI” correspondiente al grupo de empresas con certificado de calidad, pondera con más peso la dimensión 2. Comportamiento ligeramente distinto tiene la fuente “NO” correspondiente al grupo de empresas sin certificado de calidad, que pondera con mayor peso a la dimensión 1. Las pequeñas diferencias en los pesos reflejan un comportamiento parecido entre los grupos en las respuestas que asignan a los ítems. Sus percepciones muestran parecidos puntos de vista.

En el Gráfico 8 se muestran visualmente estas pequeñas diferencias.

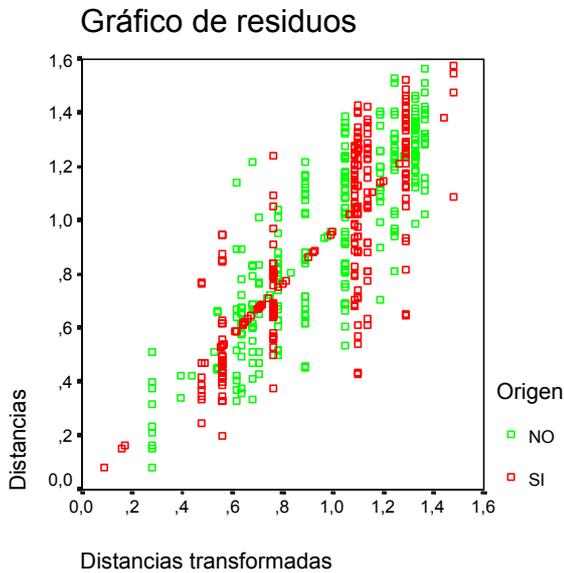
## Ponderaciones de la dimensión



**Gráfico 8. Ponderaciones del espacio de los dos grupos de empresas**

Dada la similitud de percepciones, omitimos las tablas de las coordenadas de los estímulos correspondientes a cada uno de los grupos de empresas.

Por último, el gráfico siguiente muestra la bondad del ajuste del modelo, corroborando los resultados obtenidos en la Tabla 34 de bondad de ajuste. La trayectoria es lineal, aunque se aprecia cierto grado de dispersión en torno a dicha trayectoria lineal.



### **Gráfico 9. Bondad del ajuste del modelo**

En definitiva, el análisis de escalamiento multidimensional nos ha permitido comprobar que existen ligeras diferencias en la forma en que las empresas perciben los ítems dependiendo de si están certificadas o no.

Ahora bien, nos parece interesante realizar un *análisis cluster* para ver qué pauta de agrupamiento siguen los ítems en cada uno de los grupos de empresas.

#### **7.2.7. Análisis Cluster**

Desde la perspectiva del análisis cluster jerárquico podemos percibir el agrupamiento jerárquico seguido por los ítems basándonos en la medida de distancia usada anteriormente. Los dendrogramas siguientes muestran la pauta de agrupamiento reflejada por dichos ítems.

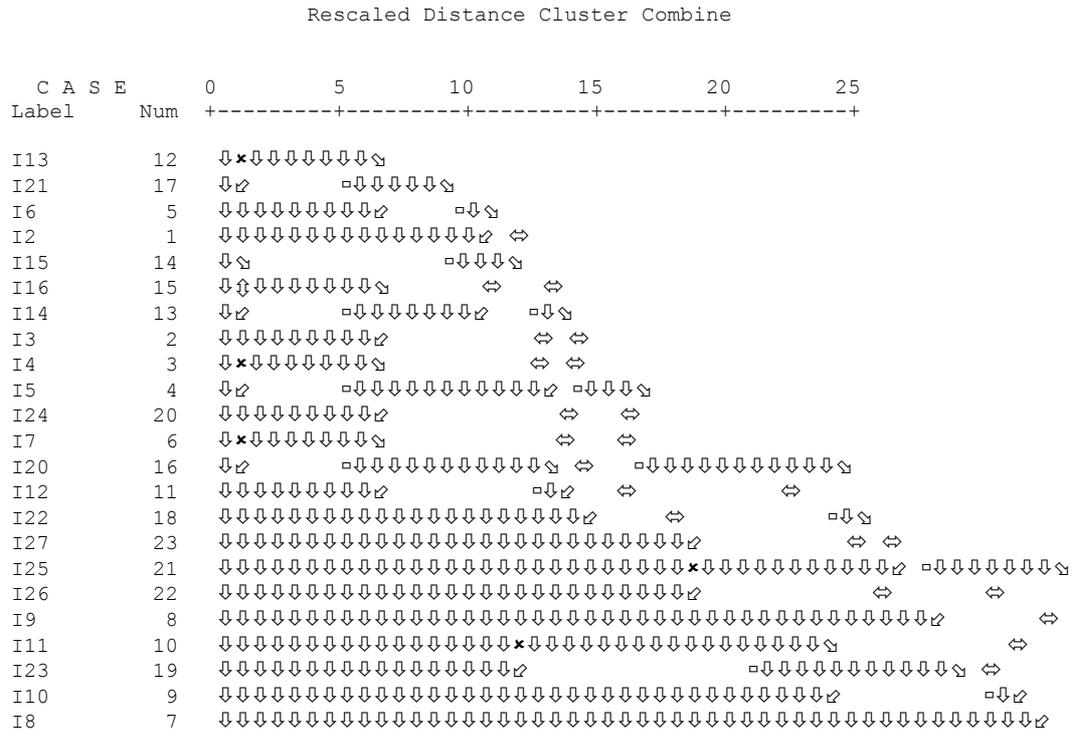
El agrupamiento jerárquico de los ítems para el grupo de empresas con certificado de calidad es el siguiente:

EMPRESAS CON CERTIFICADO DE CALIDAD

ITEM1: 1 si

\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \*\*\*\*\*

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



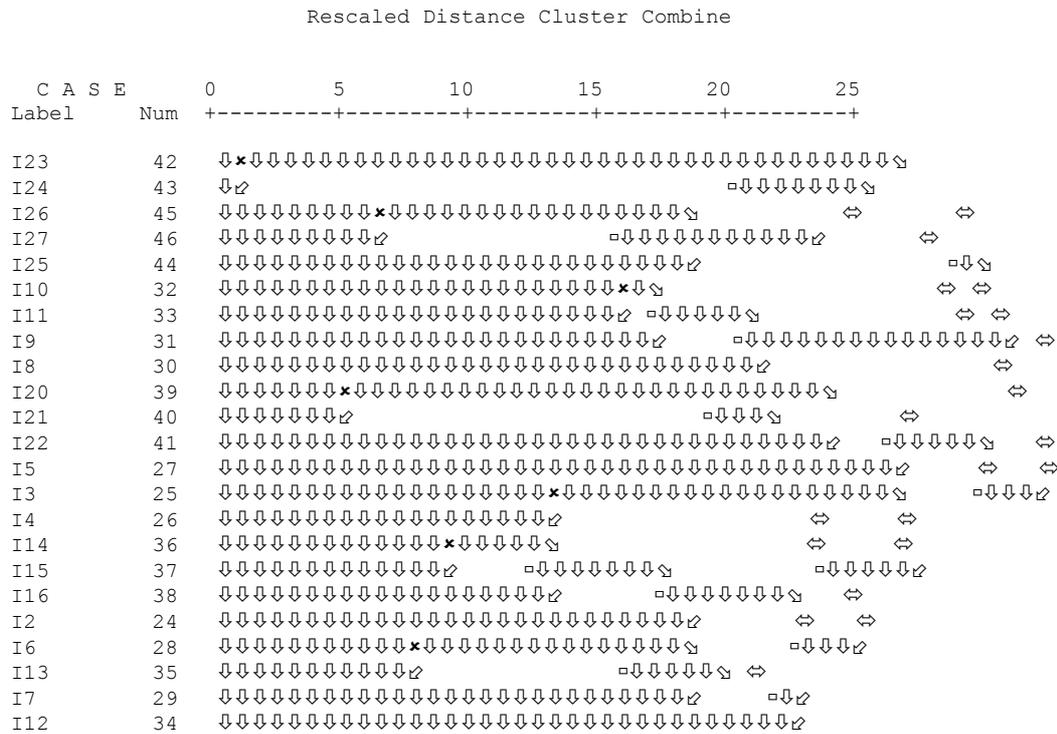
**Ilustración 1. Dendrograma de empresas certificadas**

Para este tipo de empresas se observa fundamentalmente una mezcla de ítems, cuyo agrupamiento se va produciendo combinando ítems de distintos subgrupos conceptuales. La explicación hay que encontrarla en la alta tasa de respuestas afirmativas que emiten los empresarios del grupo de empresas con certificado de calidad en la gran mayoría de los ítems o cuestiones planteadas. Esto, unido al pequeño tamaño de este grupo de empresas, da lugar a que efectivamente se “diluyan” y mezclen inevitablemente dichos grupos conceptuales.

Por su parte, el agrupamiento jerárquico de los ítems para el grupo de empresas sin certificado de calidad es el siguiente:

EMPRESAS SIN CERTIFICADO DE CALIDAD

ITEM1: 2 no  
 \* \* \* \* \* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \* \* \* \* \*  
 Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



**Ilustración 2. Dendrograma de empresas sin certificación**

Aquí puede apreciarse una mayor “nitidez” y separación conceptual de los ítems. El proceso de agrupamiento es mucho más “limpio” y respeta considerablemente mejor las agrupaciones conceptuales de los ítems, gracias a que el grupo de empresas sin certificado de calidad, además de tener un tamaño muestral más grande, permite discernir mejor entre los ítems dado que adolece de la abrumadora serie de respuestas afirmativas, para prácticamente todo ítem que encontrábamos en el caso anterior.

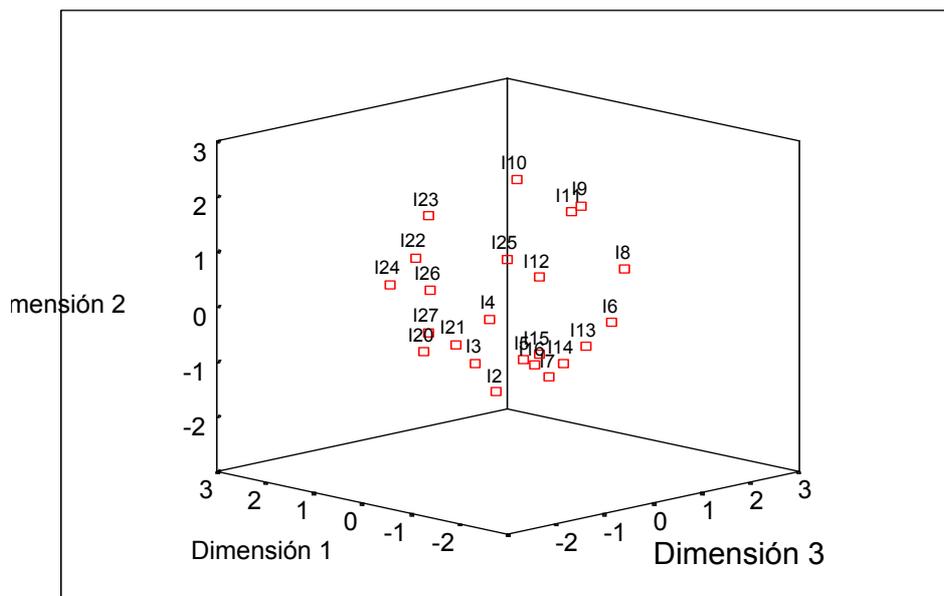
Por último, puede observarse la coherencia de los resultados obtenidos con el método de escalamiento multidimensional y los realizados mediante el método de agrupación jerárquica.

Básicamente, puede decirse que se distingue con cierta claridad entre los diversos subgrupos de ítems. Los subconjuntos de puntos que representan a dichos ítems dividen el espacio del mapa perceptual en zonas relacionadas con los bloques conceptuales en que se han estructurado.

Los subgrupos de ítems correspondientes a las zonas reseñadas en el gráfico de 3 dimensiones, se distribuyen del siguiente modo:

## Puntos de objeto

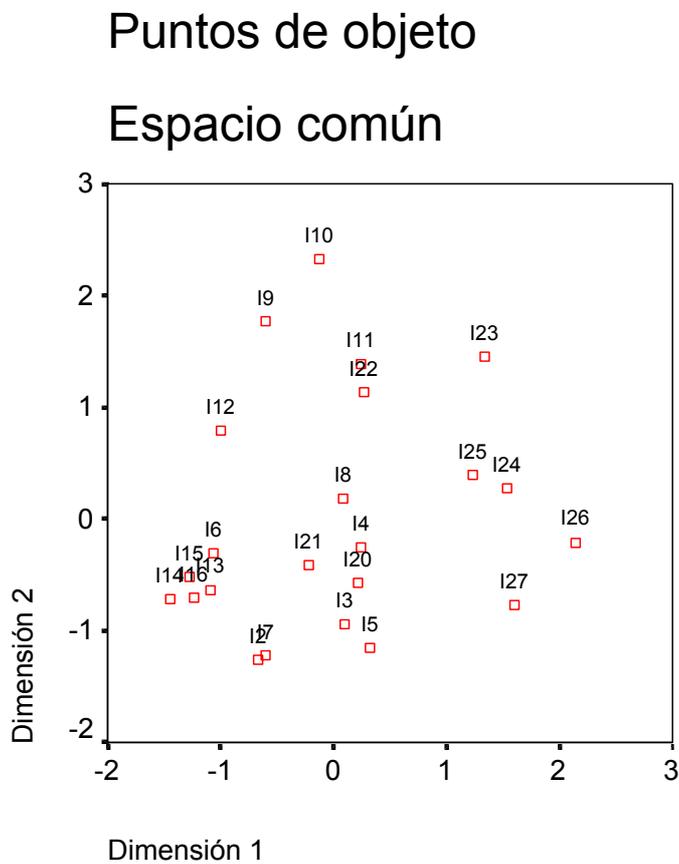
## Espacio común



**Gráfico 10. Distribución tridimensional de los subgrupos de ítems**

Una visión más clara la podemos obtener a nivel de plano.

En el Gráfico 11 se muestra la distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 1 y 2.



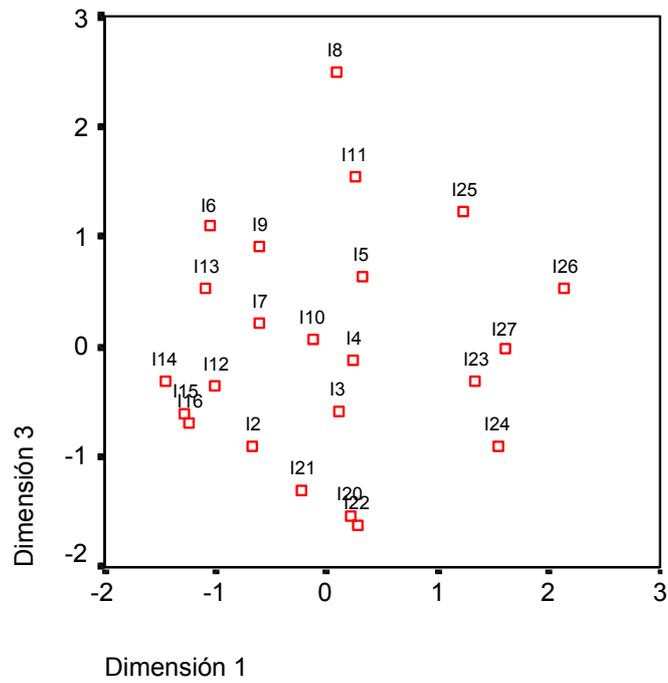
**Gráfico 11. Distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 1 y 2**

La zona del cuadrante inferior izquierdo representa fundamentalmente a ítems que son percibidos por las empresas con tendencia a responder afirmativamente (altos porcentajes de respuestas afirmativas).

Por su parte, en el Gráfico 12 se muestra la distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 1 y 3.

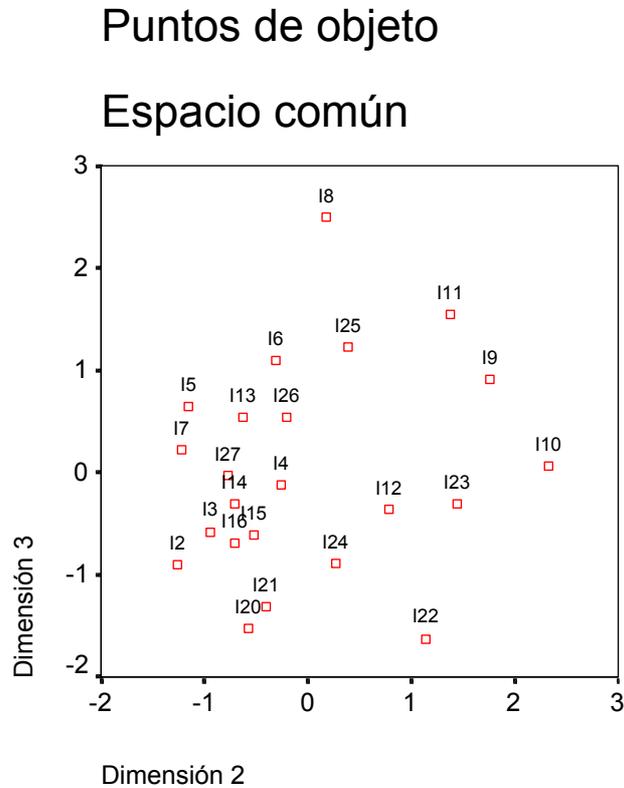
## Puntos de objeto

## Espacio común



**Gráfico 12. Distribución de los subgrupos de items en las dimensiones 1 y 3**

Por último, en el Gráfico 13 se muestra la distribución de los subgrupos de items en las dimensiones 2 y 3.



**Gráfico 13. Distribución de los subgrupos de ítems en las dimensiones 2 y 3**

Podemos observar que la zona correspondiente al cuadrante superior derecho se caracteriza por ítems (8, 9, 10 y 11) que presentan bajo porcentaje de respuestas SI. Los ítems representados por los puntos i3, i4, i5, i6, i7, i13, i15, i19, i20, se caracterizan por presentar altos porcentajes de respuestas afirmativas.

## **CONCLUSIONES**



En este trabajo hemos presentado los resultados obtenidos de la aplicación del *“Cuestionario de Análisis de Objetivos de Gestión de Recursos Humanos”* a una muestra de pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector de la Industria Auxiliar de la Construcción en la provincia de Granada.

El cuestionario se dividía en dos partes fundamentales: una primera, constituida por siete dimensiones (Empresa, Bienes de Equipo, Recursos Humanos, Gestión y Política Interna, Clientes, Proveedores y Competidores), a través de las cuales pretendíamos obtener una caracterización general de estas empresas con el objetivo de tener un conocimiento más exacto a cerca de las unidades de producción en las que hemos desarrollado el trabajo, y a la vez, que la información obtenida pudiera servir de base sobre la que construir futuras investigaciones en este conjunto de empresas.

Sin embargo, ha sido en la segunda parte del cuestionario donde se ha centrado el interés de nuestra investigación, pues de las respuestas dadas por los gerentes-propietarios de las PYMES de nuestra muestra a las cuestiones allí planteadas, hemos tratado de comprobar si la tesis que defendíamos se cumplía o no. En este sentido, el objetivo que nos habíamos marcado era determinar si existen diferencias entre las PYMES que están certificadas y aquellas que no lo están en cuanto a los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos.

Con este objetivo asumíamos un reto bastante importante: investigar sobre un tema en el que apenas se ha trabajado hasta el momento, al menos en empresas de reducidas dimensiones como sucede en nuestro caso.

La tesis que hemos defendido es que las PYMES que están certificadas, esto es, aquellas que tienen el reconocimiento formal de haber implantado un sistema de gestión de la calidad, consiguen los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos en mayor medida que aquellas otras PYMES que no tienen el certificado de calidad.

Por tanto, nuestra tesis y, en consecuencia, nuestra investigación se han apoyado sobre dos pilares fundamentales: la Gestión de los Recursos Humanos y, más específicamente, los objetivos que con ésta se persiguen, y la Gestión de la Calidad en el entorno concreto de las PYMES.

Para comprobar si nuestra tesis se cumplía, hemos necesitado sustentar nuestra investigación sobre un marco teórico. Han sido diversos los Modelos de Recursos Humanos que se han elaborado por autores procedentes de distintas disciplinas y diferentes ámbitos (Guest, 1987; Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, 1989; Wherter y Davis, 1989; Besseyre des Horts, 1989; Dessler, 1991; Chiavenato, 1993; Milkovich y Boudreau, 1994; Cascio, 1998; Ivancevich, 1998; González y de Elena, 1998; Wright y Snell, 1998; Dollan Schuler y Valle, 1999; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1999; Peiró, 1999; Lepak y Snell, 1999), si bien, un denominador común a todos ellos es que han sido propuestos para grandes empresas. Además, en todos los Modelos los diferentes autores han considerado una serie de objetivos que deben alcanzarse a través de la Gestión de los Recursos Humanos, siendo dichos objetivos en algunos modelos coincidentes, pero, en todo caso, todos han podido ser agrupados en dos grandes categorías: aquellos que se han orientado hacia el logro de los propósitos de la organización (productividad, eficiencia, rentabilidad, competitividad), y aquellos otros dirigidos a la satisfacción de las necesidades de los empleados (calidad de vida, compromiso, participación, motivación, etc.).

De entre todos los modelos propuestos, hemos seguido como marco de referencia el elaborado por Dolan, Schuler y Valle (1999), ya que estos autores establecen una clasificación de los objetivos que se persiguen con la Gestión de los Recursos Humanos que nos ha parecido bastante interesante, y ello, básicamente, por dos motivos: el primero, porque establecen un conjunto de objetivos bastante completo; y un segundo motivo, porque suelen estar presentes en todas las organizaciones, independientemente del tamaño que éstas tengan.

Recordemos que estos autores establecían tres categorías de objetivos: *objetivos explícitos*, entre los que incluyen: atraer candidatos potencialmente cualificados, retener a los empleados deseables, motivarlos y ayudarlos a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente dentro de la organización; *objetivos implícitos*, tales como la productividad y la calidad de vida en el trabajo; y *objetivos de largo plazo* o de *balance final*, entre los que se encuentran la rentabilidad y la competitividad.

En consonancia con estas categorías de objetivos formulamos nuestras hipótesis de trabajo. De los resultados obtenidos al ponerlas a prueba, analizados y discutidos en el capítulo anterior, podemos establecer las siguientes **conclusiones**:

1. Aunque existe un comportamiento similar en las prácticas y estrategias de recursos humanos que siguen las pequeñas y medianas empresas que están certificadas y las que no lo están para conseguir sus objetivos de recursos humanos, en general, podemos afirmar que las PYMES certificadas alcanzan en mayor grado dichos objetivos. No obstante, consideramos que los gerentes-propietarios de estas empresas, deberían orientarse más a gestionar lo “importante” e ir progresivamente desentendiéndose de algunos de los “urgentes” que entorpecen la gestión del día a día, empleando un mayor esfuerzo y dedicación a desarrollar unos objetivos o guías hacia donde dirigir sus acciones.
2. Las PYMES que están involucradas formalmente en un proceso de calidad consiguen los objetivos explícitos de la Gestión de Recursos Humanos de manera más evidente que las PYMES que no están involucradas formalmente en tal proceso. De esta conclusión podemos deducir que cuando las empresas están certificadas, se encuentran obligadas a cumplir unos objetivos de Gestión de Recursos Humanos para poder verificar el cumplimiento del proceso y conseguir la renovación del certificado. Por tanto, esos objetivos están claramente definidos y se hacen explícitos, estableciendo los gerentes

prácticas y estrategias para sus recursos humanos de manera que les permita alcanzarlos.

3. Sin embargo, no alcanzan de forma tan clara los objetivos implícitos, pues aunque existen diferencias significativas entre las empresas que están certificadas y las que no lo están con respecto a la calidad de vida en el trabajo de sus empleados, sin embargo, no existe diferencia alguna en cuanto a los niveles de productividad. Quizás ello pueda deberse a que en estas PYMES aún no se han adoptado diseños más actuales de los puestos de trabajo y continúen anclados en unos diseños tradicionales en donde los trabajadores se sientan “aprisionados”, no puedan dar todo lo que llevan dentro y, en consecuencia, se resienta la productividad
4. Asimismo, tampoco existen unas claras diferencias entre unas PYMES y otras en cuanto a la consecución de los objetivos a largo plazo o de balance final, pues los resultados obtenidos en cuanto a los niveles de rentabilidad y de competitividad de las empresas certificadas no han sido los que esperábamos por tratarse, ciertamente, de empresas que tienen implantado un sistema de calidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Aaker, D.A.; Batra, R. y Myers, J.G. (1992). *Advertising management*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.

Aaker, D.A. y Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality, *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 191-201.

Abad, F.; Huete, M.D. y Vargas, M. (2001). *Estadística para las Ciencias Sociales y Laborales*. Granada: José Carlos Urbano Delgado, S.L.

Adams, J.S. (1963). Toward and understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67.

AENOR (2002). *ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del Comité ISO/TC 176*. Madrid: AENOR.

Aglietta, M. (1979). *Regulación y crisis del capitalismo*. México: Siglo XXI.

Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decisión Sciences*, 27,1 23- 56 .

Albert, L.; Michaud, Y. y Piotte, R. (1980). *La dirección de personal*. Barcelona: Herder.

Albizu, E. y Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

Aldrich, H.E. y Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations, *Annual Review of Sociology*, pp. 79-105.

Alonso V. y Blanco, A. (1990). *Dirigir con Calidad Total*. Madrid: ESIC.

Allenby, B.R. y Graedel, T.E. (1995). *Industrial ecology*. New Jersey: Prentice Hall.

Alvira, F. (1994). Introducción al análisis de los datos. En M. García-Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.

Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, J. C; Rungtusanatham, M.; Schroeder R.G. (1994). A theory of Quality Management underlying the Deming Management method, *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 472-509

Aragón, A. y Sanz, R. (1996). La problemática de la gestión de los recursos humanos en la pequeña y mediana empresa. En R. Valle (coord.). *Los recursos humanos como factor de competitividad*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, pp. 41-76.

Aragón, A. y Sánchez, G. (1999). Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las Pymes: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº 2, pp. 159-178.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.

Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood (Illinois): Irwin.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.

Argyris, C. (1983). Action Science and Intervention. *Journal of Applied Behavior Science*, 19.

- Armstrong, M. (1991). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Arthur, J.B. (1992). The linking between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp. 488-506.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- Arthur Andersen (1995). *La calidad en España. Una visión hacia el futuro*. Madrid: Cinco Días, Vol. 8.
- Askey , J.M. y Dale, B.G. (1994). From ISO 9000 series registration to Total Quality Management: An examination, *Quality Management Journal*, Julio.
- Asociación Española para la Calidad (1987). *Programas de Calidad Total. Fundamentos y guía para la implantación*.
- Astrachan y Kolenko (1994). A neglected factor explaining family business: human resource practice, *Family Business Review*, 78(3).
- Atkinson, J.W. (1958). *Motives in Fantasy, action, and society*. New York: Van Nostrand.
- Badía, A. y Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Tecnos.
- Badía, A. (2002). *Calidad: modelo ISO 9001 Versión 2000*. Bilbao: Deusto.
- Baird, L. y Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 13, pp. 116-128.

Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy, *Strategic Management Journal*, 8, pp. 169-182.

Balkin, D.B. y Gómez-Mejía, L. (1990). Matching Compensation and organizational strategies, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 153-169.

Banker, R.D.; Lee, S.Y.; Porter, G. y Srinivasan, D. (1994). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 920-948.

Barker, R.T. y Blankenship, A.B. (1975). The managers guide to survey questionnaire evaluation, *Journal of Market Research Society*, 17(4).

Barney, J.B. (1986 a). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 48, pp. 1.231-1241.

Barney, J.B. (1986 b). Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage, *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barranco, F.J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.

Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs, *Industrial Relations*, 33, 411-425.

Beatty, R.W. y Schneier, C.E. (1998). El nuevo papel de los recursos humanos para influir sobre el funcionamiento organizativo: de “socios” a “intérpretes”. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 82-96.

Becker, G.S. (1964). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.

Becker, B.E. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.

Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Pickus, P.S. y Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36, pp. 39-47.

Bell, D. (1960). *The end of ideology*. Glencoe, Illinois: Free Press.

Bendix, R. (1956). *Work and authority in industry*. New York: Wiley.

Benson, J.K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly* 20, pp. 229-249.

Besseyre Des Horts, C.H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao. Deusto.

Beznosiuk, W. (1981). *Personnel*. Paris: Libraire Vuibert Gestion.

Blackburn, R. y Rosen, B. (1994). Human resource management practices and Total Quality Management. Paper presentado en el encuentro de 1994 de la Academy of Management, Atlanta, pp. 12-15.

Block, M.R. y Marash, I.R. (2002). *Integración de la ISO 14001 en un sistema de gestión de la calidad*. Madrid: FC Editorial.

BOE nº 132, de 2 de Junio de 2001.

Bohl, D.L.; Luthans, F.; Slocum, J.W. y Hodgetts, R.M. (1996). Ideas that will shape the future of management practices, *Organizational Dynamics*, 25, pp. 7-14.

BOJA nº 119, de 13 de octubre de 2001.

Borri, F. y Boccaletti, G. (1995). From TQM to TQEM. *The TQM Magazine*, vol. 7, nº 52.

Bosquet, R. (1982). *Pratique de la fonction personnel*. París: Weiss-Morin, Les Éditions d'Organization.

Bou, J.C. y Guia, J. (1997). Efecto del posicionamiento competitivo sobre los resultados empresariales: un estudio empírico. *XI Congreso Nacional y VII Hispano-Francés de AEDEM*, Lleida.

Boulding, K., 1962. *Conflict and defense*. New York. Harper Row.

Bounds, G.M.; Dobbins, G.H. y Fowler, O. (1995). *Management: A total quality perspective*. Cincinnati: South-Western.

Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992). Total quality-oriented human resources management, *Organizational Dynamics*, 20, pp. 29-41.

Bowen, D.E y Siehl, C. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos: revisión de March y Simon (1958). En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 281-291.

Braidot, N.; Formento, H. y Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Instituto de Industria de Argentina.

- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press.
- Buller, P.F. (1988). Successful partnership: HR and strategic planning at eight top firms, *Organizational Dynamics*, 17, pp. 27-43.
- Burke, W.W. (1997). What human resource practitioners need to know for the twenty-first century, *Human Resource Management*, 36, pp. 71-79.
- Byars, L.B. y Rue, L.W. (1991). *Human resource management*. Homewood: Irwin.
- Cameron, K. (1994). An empirical investigation of quality cultures, practices and outcomes. Paper presentado en el encuentro anual de la Academy of Management, Dallas, pág. 5.
- Camisón, C. (1996). Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94. Análisis del “efecto país”, “efecto industria” y “efecto empresa”, *Economía Industrial*, 310, pp. 121-140.
- Campbell, J.P. y Pritchard, D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Cascio, W.F. (1982). *Costing human resource: the financial impact of behavior in organizations*. Boston: Kent Publishing Company.
- Cascio, W.F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work, *American Psychologist*, 50, pp. 928-939.

Cascio, W.F. (1989). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw Hill: Nueva York (5ª edición).

Cela, J.L. (1999). *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. Barcelona: Gestión 2000.

Chakravarthy, B.J. (1987). Human resource management and strategic change: Challenges in two deregulated industries. En R.J. Niehaus (ed.): *Strategic human resource planning applications*. New York: Plenum Press.

Chandler, A., 1962. *Strategy and structure*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass.

Child, J. (1972). Organizations structure and strategies of control: a replication of the Aston studies, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 163-177.

Child, J. (1974). What determines organization, *Organizational dynamics*, pp. 2-18.

Child, J. (1987). Organizational desing for advanced manufacturing technology. En T.D. Wall; C.W. Clegg y N. Kemp (eds.). *The human side of advanced Manufacturing Technology*. Chichester: J. Wiley y Sons, pp. 101-133.

Chen, E.E. y Price, M.J. (1994). Gestión de la calidad total en la pequeña empresa, *Harvard Deusto Business Review*, 59, pp. 44-57.

Chevalier, F. (1991). From quality circles to total quality, *International Journal of Quality and Relability Management*, 8(4), pp. 9-24.

Chiavenato, I. (1993) *Administración de recursos humanos*. México. McGraw-Hill.

Churruga, E.; Barrutia, J. y Landeta, J. (1995). Dirección estratégica de las PYMES ante la globalización económica. *Harvard Deusto Business Review*, nº 66, pp. 30-39.

Christensen, R.N. (1998). ¿Dónde están los recursos humanos?. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 28-34.

Claver, E.; Gascó, J.L. y Llopis, J. (2001). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.

Collinson, D. (1987). Who controls selection?, *Personnel Management*.

Collinson, M.; Rees C. y Edwards, P.K. (1997). *Involving employees in Total Quality Management: Employee attitudes and organizational context in unionised environments*. London: Department of Trade and Industry.

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). *Recomendación de la Comisión por el que se modifica la Recomendación 96/280/CE sobre la definición de pequeñas y medianas empresas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Comarmond, G. y Exiga, A. (1999). *Cómo fijar objetivos y evaluar resultados*. Bilbao: Deusto.

Conti, T. (1993). *Building total quality*. London: Chapman & Hill.

Cortina, A. (1999). Ética del consumo, *Claves de Razón de Práctica*, 97, pp. 36-42.

Crisnall, P.M. (1986). *Marketing research*. Londres: McGraw-Hill.

Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test, *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.

Cromie, Stephenson y Monteith (1995). The management of family firms: A empirical investigation, *International Small Business Journal*, 13(4).

Crosby, P.B. (1999). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.

Crosby, P.B. (2000). *Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas*. México: CECSA.

Dale, B.G. (1994). *Managing quality*. New York: Prentice Hall, 2ª edition.

Dávila, J. (1994). “Crítica parcial de la Calidad Total”. *FACES*, año 4, nº 10.

Decenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1988). *Personnel/human resource management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Deguy, M. (1989). *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organizations.

De la Torre, A. y Garrido, E. (1997). Una mirada hacia las pymes desde la Gestión de Recursos Humanos. En M. Ordóñez (coord.). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Gestión 2000, pp. 365-375.

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-969.

Delgado, A. (1985). Motivación y satisfacción laboral. En A. Rodríguez (dir.). *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.

Delgado, A. y Martín-Quirós, M.A. (2000). Gestión de calidad: de gestionar recursos humanos a la gestión por humanos con recursos. En E. Agullo, C. Remeseiro y J.A. Fernández (eds): *Psicología del Trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 480-483.

Delors, J. (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Dess, G. (1987). Consensus on Strategy Formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry, *Strategic Management Journal*, 8(3), pp. 259-277.

Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. México. Prentice Hall.

Díez de Castro, E.P.; Galán González, J.L.; Landa Bercebal, J. y Leal Millán A. (1995). *La empresa en Andalucía*. Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa.

Dimaggio, P. & Powell, W., (1983). The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

Dolan, S., Schuler, R.S. y Valle, Ramón (1999). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.

Dowling, P.J. y Schuler, R.S. (1990). *International dimensions of human resource management*. Boston: KWS-KENT.

Drucker, P.F. (1968). *The practice of management*. New York: Pan books & William Heinemann. (First edition in Harper & Brothard, 1954).

Drucker, P.F. (1979). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.

Drucker, P.F. (1983). *El cambiante mundo del directivo*. Barcelona: Grijalbo.

Drucker, P.F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe

Drummond, H. (1995). *Qué es hoy la Calidad Total. El movimiento de la calidad*. Bilbao: Deusto.

Dyer, L. y Holder, G.W. (1988). A strategic perspective of human resource management. En L Dyer (ed.): *Human resource management, evolving roles and responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

Dulebohm, J.H., Ferris, G.F. y Stodd, J.T. (1995). The history and evolution of human resource management. En G.R. Ferris, S.D. Rosen y D.T. Barnum (eds.): *Handbook of human resource management*. Cambridge: Blackwell.

Egelhoff, W.G. (1988). *Organizing the multinational enterprise*. Cambridge, MA: Ballinger.

Emery, F.E. y Trist, E. (1965). Sociotechnical systems. En F.E. Emery (ed.). *Systems thinking*. London: Penguin.

Emery, F.E. y Thorsrud, E. (1975). *Democracy at work*. Leiden: Martinns Nijhoff.

Evans, J.R. y Lindsay, W.M. (1995). *The management and control of quality*. Minneapolis: West Publishing.

Ezquerro, J.L. (1997). La integración de los trabajadores en la empresa como aportación básica de la dirección de Recursos Humanos a la cadena de valor añadido empresarial. En M. Ordóñez (coord.). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Gestión 2000, pp. 333-338.

Fariñas, J.C.; Calvo, J.L.; Jaumandreu, J.; Lorenzo, M.J.; Huergo, E. y de la Iglesia, C. (1992). *La PYME industrial española*. Madrid: Civitas.

Feigenbaum, A.V. (1992). *Control Total de la Calidad*. México: CECOSA.

Ferber, R. (1949). *Market research*. New York: Willian Hill.

Ferber, R. y Verdoorn, P.J. (1969). *Research methods in economics and business*. The Mcmillan Company. Canada.

Fernández, E.; Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (1996). Factores de competitividad en la pequeña y mediana empresa. Inversión en activos intangibles, tamaño y límites al crecimiento, *Economía Industrial*, 310, pp. 141-148.

Fernández Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Festinger, L. y Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Finkel, L. (1994). *La organización social del trabajo*. Madrid: Pirámide.

Finney, M.I. (1988). Leading the way to RH's management. *Personnel Administrator*, 6, pp. 45-46.

Fischer, S. y Dornbusch, R. (1987). *Economía*. Madrid: McGraw-Hill.

Fitz-enz, J. (1990). *Human value management: The value adding human resource management strategy for the 1990's*. San Francisco: Jossey Bass.

Fitz-enz, J. (1995). On the edge of oblivion. *HR Magazine*, 41, pp. 84-90.

Fitz-enz, J. (1998). La verdad sobre las mejores prácticas: Cuáles y cómo aplicarlas. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 236-245.

Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.

Flippo, E.F. (1984). *Personnel management*. New York: Mc Graw-Hill.

Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995). The impact of Quality Management practices on performance an competitive advantage. *Decision Sciences*, 26, 5 Sep.- Oct., 659-691.

Forteza, J.A. (1997). Prólogo. En M. Ordóñez (coord.). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestión 2000, pp. 13-20.

French, W.L. (1983). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.

GAO (1991) *Management practices - US companies improve performance through quality efforts*. United States General Accounting Office, Washington, DC, USA.

García Ferrando, M. (1994). La encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.

García Izquierdo, M. (1990). Modelos para la efectividad organizacional. Actas del *I Congreso Iberoamericano y III Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.

García Ordóñez, J.A. (1997). ¿Por qué triunfan o fracasan las PYMES? Su estudio en la Comunidad Andaluza. En J.M. Santamaría, R. Sánchez y D. Almorza (ed.): *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Garrido, E., de la Torre, A. y Bustos, A. (1994). *Análisis de necesidades de formación del sector chacinero de la provincia de Salamanca*. Salamanca: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Salamanca.

Garrido, E. y de la Torre, A. (1995). ¿Es posible la Gestión de Recursos Humanos en pequeñas empresas? Algunas indicaciones. En L. González, A. de la Torre y J. de Elena (eds): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Salamanca: Eudema, pp.: 247-261.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality. The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.

Gasalla, J.M. (1993). *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.

Gibbons, R. y Murphy, K.J. (1990). Relative performance evaluation for chief executive officers, *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), pp. 30-51.

Giblin, E.J. (1985). The evolution of personnel. En D.W. Gilbertson y R.J. Stone (eds.): *Human resource management: cases and readings*. New York: Mc Graw-Hill.

Gil Calvo, E. (2001). *Nacidos para cambiar. Cómo construimos nuestras biografías*. Madrid: Taurus.

Glover L. y Fitzgerald-Moore, D. (1998). Total Quality Management: Shop floor perspectives. En C. Mabey; D. Skinner y T. Clark *Experiencing Human Resources Management*. London: Sage Publications.

Goetsch, D.L. y Davis, S. (1994). *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. London: Prentice Hall International.

Golden, K.A. y Ramanujan, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes, *Human Resource Management*, 24, pp. 429-452.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Vergara.

Gómez Bernabeu, A.M. (2003). Humanizar las organizaciones desde la gestión de la calidad. *Encuentros en Psicología Social*, 1(4), pp. 66-69.

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati: South-Western Series in Human Resources Management.

Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

González, P.; Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol. II: Aspectos psicosociales del Trabajo. Madrid: Síntesis, pp. 161-186.

González, L. (1999). Modelos de dirección de recursos humanos. *Papeles del Psicólogo*, 72, 25-34.

González, L. y de Elena, J. (1998). Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, nº 189, pp. 95-150.

Goode, W. y Hatt, P.K. (1990). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.

Grant, R.M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.

Greenbaum, H.; Kaplan, I. y Metlay, W. (1988). Evaluation of problem solving groups: the case of quality circles programs, *Group & Organization Studies*, 13(2), pp. 133-147.

- Griffin, R (1988). Consequences of quality circles in an industrial setting: A longitudinal assessment, *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 338-358.
- Gutek, B.A. (1997). Dyadic interaction in organizations. En C.L. Cooper y S.E. Jackson (ed.): *Creating Tomorrow's Organizations*. Chichester: Wiley & Sons, pp. 139-155.
- Hackman, J.R. y Lawler (1971). Employee reactions to to job characteristics, *Journal of Applied Psychology* (Monografía) Vol. 55, pp. 184-200.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational behaviour and Human Performance*, agosto, pp. 250-279.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, conceptual, and practical issues, *Administrative Science Quarterly*, 40, Junio.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resource, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 607-618.
- Hamel, G. (1994). The concept of core competence. En G. Hamel y A. Heene (edit.). *Competence based Competition*. Chichester: John Wiley.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing of the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hampton, D.R. (1986). *Manangement*. México: Mc Graw-Hill.
- Harrison, B. (1994). El mito de las pequeñas empresas, *Harvard Deusto Bussines Review*, 63, pp. 30-39.

Hatten, J.H. y Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the U.S. Brewing Industry: 1952-1971, *The Journal of Industrial Economics*, 26(2), pp. 97-113.

Hatten, J.H; Schendel, D.E. y Cooper, A.C. (1978). A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971, *Academy of Management Journal*, 21(4), pp. 592-610.

Heneman, H.G.; Schwab, D.P.; Fossum, J.A. y Dyer, L.D. (1989). *Personnel/human resource management*. Homewood (Illinois): Irwin.

Henry, H. (1963). *Motivation Research*. London: Crosby Lockwood.

Herrero, J.L. (1990). El papel del Estado en la introducción de la OCT en España en los años cuarenta y cincuenta. *Sociología del Trabajo*, 9, pp. 142-166.

Herriot, P. y Pemberton, C. (1995). *Competitive advantage through diversity*. Londres: Sage.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1969). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman, G.W.; Sasser, W.E. y Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, Marzo/Abril, pp. 164-174.

Hill, R. (1993). When the going gets tough: a Baldrige Award Winner on the line, *The Executive*, 7(3), pp. 75-79.

Hogan, J., Hogan, R. y Busch, C.M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp. 167-173.

Hoyer, R.W. y Hoyer, B.Y. (2001). What quality is it?. *Quality Progress*, July, 2001.

- Hoyle, D. (1995). *ISO 9000. Manual de sistemas de calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Imai, M. (1989). *Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa*, México. México: CECSA.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Boston: Harvard University Press.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?*. Bogotá: Norma.
- Ishikawa, K.(1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human resource management*. Nueva York. McGraw-Hill.
- Jacoby, S.M. (1985). *Employing bureaucracy*. New York: Columbia University Press.
- Jackson, S.; Schuler, R. y Rivero, C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42, pp. 727-786.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1995). Understanding human resources management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An exchange approach to the control of organizations, *Administrative Science Quarterly* 19 (March), pp. 45-59.
- Julien, P.A. (1993). *Small Bussines Journal*, 2(5).
- Juran, J.M. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress*. August.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid: McGraw-Hill.

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm, *Journal of Management Studies*, 33(2), pp. 213-233.

Kane, B. y Palmer, I. (1995). Strategic human resource management of managing the employment relationship, *The International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 6-21.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Karapetrovic, S. y Wilborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. From TQM to TQEM. *The TQM Magazine*, vol. 10, nº 3.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1979). *Psicología social de las organizaciones*. México, Trillas.

Kekäle, T. (1998). *The effects of organizational culture on successes and failures in implementation of some Total Quality Management approaches. Towards a theory of selecting a culturally matching quality approach*. Universidad de Vaasa. Tesis Doctoral. Acta Wasaensia, nº 65, Industrial Management 1.

Keep, E. (1989). Corporate training strategies: the vital component?. En E. Keep (ed). *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres: Routledge.

Kerr, J. (1985). Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study, *Academy of Management Journal*, 28.

Khun, T.H. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.

- Knoke, D. y Kalleberg, A. (1994). Job training in U.S. organizations, *American Sociological Review*, 59, pp. 537-546.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 19, pp. 699-727.
- Landsberger, H. (1985). *Hawthorne revisited*. New York: Cornell University Press.
- Lansberg (1983). Managin h human resources in family firms: Problem of institutional overlap, *Organizational Dynamics*, Summer.
- Lareau, S. (1981). *La qualité de la vie au travail: Plan de changement?*. Ottawa: Ministère de Travail.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Lawrence, L. , Andrews, D. y France C. (1998). Alignment and deployment of environmental strategy through. From TQM to TQEM. *The TQM Magazine*, vol. 10, nº 4.
- Leal Millán, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. y Román, M. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Lippman, S.K. y Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13, pp. 418-438.
- Lloréns, F.J. (1996). *La medida de la calidad en los servicios financieros*. Tesis Doctoral. Facultad de Empresariales. Universidad de Granada.

Lloréns, F.J. y Fuentes, M. (2000). *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4.

Locke, E.A.; Shaw, K.N.; Saari, L.M. y Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980, *Psychological Bulletin*, Julio.

López, F. (1999). Gestión de la Calidad Total y recursos humanos. Implantación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, n° 192, pp.: 93-168.

López Pérez, J. (1985). Los cuestionarios en metodología y teoría de la Psicología. En J.F. Morales: *Psicología Social*. Madrid: UNED.

Lorenzo, J.D. y Sánchez, J. (1994). *La implantación de un sistema de información estratégico en la pequeña empresa*. IV Congreso Hispano-Francés y VIII Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Cáceres.

Louart, P. (1996). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Luthans, F.; Marsnik, P.A. y Luthans, K.W. (1997). A contingency matrix approach to IHRM, *Human Resource Management*, 36(2), pp. 183-199.

Macduffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.

Marín, F.; Acín, C. y Peiró, J.M. (1995). Análisis de las opiniones de mandos intermedios sobre la implantación de un sistema formal de evaluación del desempeño. En L. González, A. dela Torre y J. de Elena (Comps.). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Eudema, pp. 105-119.

Martín-Quirós, M.A. (1997). *Dimensiones y factores críticos en la Gestión de la Calidad Total*. Tesis Doctoral: Universidad de Granada.

Martín-Quirós, M.A. y Rodríguez, A. (2000). La gestión de la calidad total: evolución y futuro. *Revista de Psicología Social Aplicada*, vol. 10, nº 3, pp. 25-54.

Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.

Martínez-Sánchez, A. (1995). La gestión de los parámetros tecnológicos clave en fabricación y montaje, *Alta Dirección*, 181, pp. 193-200.

Marx, K. (1975). *El capital*. Madrid: Siglo XXI.

Maslow, A. (1954). *Motivational personality*. New York; Harper & Row.

Maynes, E.S. (1976). The concept and measurement of product quality. *Household Production and Consumptions*, nº 40.

Mayntz, R.; Holm, K. y Hübner, P. (1988). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Universidad.

McCann III, León-Guerrero y Haley Jr. (2001). Strategic goals and practice of innovative family businesses, *Journal of Small Business Management*, 39(1).

McClelland, D.C. y Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator, *Harvard Business Review*.

- McFarland, S. (1981). Effects of question order on survey responses, *Public Opinion Quarterly*, 45(2).
- McGregor, D. (1976). El lado humano de las empresas. En C.A. Fleisman y A.R. Bass. *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.
- McKee, K.D. (1998). La profesión de los recursos humanos: ¿Insurrección o resurrección?. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 200-208.
- Merli, G. (1995). *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83, 2.
- Miles, R.E. y Snow, Ch.C. (1984). Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics*, pp. 36-52.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos*. Delaware. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mincer, J. (1974). *Schooling experience and earnings*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Monden, Y. (1987). *El sistema de producción de Toyota*. Barcelona: IESE.
- Montemayor, E.F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms, *Journal of Management*, 22(6), pp. 889-908.
- Montoya Sánchez, M.S. (1997). La participación de las PYMES en la economía española. En J.M. Santamaría, R. Sánchez y D. Almorza (ed.): *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Beverly Hill: Sage.
- Morse, N. (1953). *Satisfactions in the white-collar job*. Michigan (Ill.): University of Michigan, Survey Research Centre.
- Moser, C.A. y Kalton, G. (1971). *Survey methods in social investigation*, Heinemann, London.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory, *Journal of Management Studies*, 33(6), pp. 757-785.
- Murphy, K. y Welch, F. (1994). Occupational change and the demand for skill 1940-1990, *American Economic Review*, 83, pp. 122-126.
- Nelson, B. (1998). *1001 formas de motivar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nolan, J. (1971). Behaviour and attitude research. En J. Aucamp (ed). *The Effective Use of Market Research*. London: Staples Press.
- Nunnaly, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnaly, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management; The route to improving performance*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- O.I.T., (1986). *Fomento de las pequeñas y medianas empresas*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, Informe VI a la 72ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.
- Olcese, A. y Villalonga, J. (1995). La empresa familiar en España. *Fundación para el análisis y los estudios sociales, Papeles de la Fundación*, nº 17, pp. 5-27.

Oliver, N. (1988). Employee commitment and total quality control, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18, pp. 133- 145.

Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment, *Human Relations*. Vol 32, pp. 189-217.

Overman, S. (1992). Reaching for the 21 st century, *HR Magazine*, abril, pp. 59-63.

Palmer, R. y Colton, J. (1980). *Historia contemporánea*. Madrid: Akal.

Parra, F.; García, D.; Molinillo, S. Y Zarza, L.F. (1998). Las PYMES andaluzas ante el reto de los mercados internacionales. Actas del *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*, pp. 273-295.

Payne, S.L. (1957). *The art of asking questions*. Princeton University Press.

Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resource policies, *Journal of Management Studies*, 31, pp. 715-736.

Peiró, J.M. y Munduate, L. (1997). Evolución de la investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España. En M. Ordóñez (coord.): *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 273-298.

Peiró, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, pp. 371-428.

- Peiró, J.M. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, pp. 3-15.
- Peiró, J.M. (2003). De la administración de personal a la gestión y desarrollo de los recursos humanos. Desarrollos producidos durante las últimas décadas en España. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, nº 241, pp. 109-114.
- Peña, M. (1993). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Peña, D. y Prat, A. (1990). *Cómo controlar la calidad*. Madrid: IMPI.
- Peretti, J.M. (1997). Todos directores de recursos humanos: Un desafío para los responsables jerárquicos. En J.M. Peretti (coord.). *Todos somos directores de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 25-34.
- Pérez González, M.C. (1997). Las PYMES españolas en la Unión Europea. En J.M. Santamaría, R. Sánchez y D. Almorza (ed.): *La pequeña y mediana empresa desde una perspectiva jurídica, económica y laboral*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Pérez López, H. (1998). Ventajas y obstáculos en la implantación del Modelo Europeo para PYME, *Alta Dirección*, 197, pp. 17-23.
- Perrow, Ch. (1990). La sociedad de organización, *REIS*, nº 59.
- Petrick, J.A. y Furr, D.S. (2003). *Calidad Total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pfeffer, J. y Cohen, Y. (1984). Determinants of internal labour markets in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 550-572.

Pfeffer, J. y Salancik, G.R., (1978). *The external control of organizations: A resource dependent perspectives*, Nueva York, Harper-Row.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Phillips, L.W. Chang, D. y Buzzel, R.D. (1983) Product quality, cost position and business performance, *Journal of Marketing*, Primavera, 26-43.

Pirsig, R.M. (1974). *Zen y el arte de mantenimiento de motocicletas*. New York: Morrow & Co.

Porter, L.W. y Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and Performance*. Homewood (Illinois): Irwin.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Powell, T.C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 119-134.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.

Preisendorfer, P. y Voss, T. (1990). Organizational mortality of small firms. The effects of entrepreneurial age an human capital, *Organization Studies*, 1(11), pp. 107-129.

Psacharopoulos, G. (1985). Returns to education: a further update and implications, *Journal of Human Resources*, 20, pp. 583-604.

- Puchol, L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Qualls, W.J. y Rosa, J.A. (1995). Assessing industrial buye's perceptions of quality and their effects on satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 59, pp. 83-97.
- Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Madrid: Pirámide.
- Quintanilla, I. y Luna-Arocas, R. (1999). Compra compulsiva y compra patológica. *Informació Psicológica*, 71, pp. 8-20.
- Radford, G.S. (1922). *The control of quality in manufacturing*. New York: Ronald Press.
- Raghuram, S. y Arvey, R.D. (1994). Business strategy links with staffing and training practices, *Human Resource Planning*, 17(3), pp. 55-73.
- Rajagopalan, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 761-785.
- Rajaud, Y. (1984). L'appropriation psychologique de la stratégie, *Revue Francaise de Gestion*, marzo-abril-mayo, pp. 26-30.
- Rees, C. (1998). Empowerment through Quality Management: Employee accounts from inside a bank, a hotel, and two factories. En C. Mabey; D. Skinner y T. Clark *Experiencing Human Resources Management*. London: Sage Publications.
- Resnik, P. (1992). *Cómo dirigir una pequeña empresa*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Revilla, J.C. (2003). Identidad, racionalidad y discursos en las organizaciones, *Encuentros en Psicología Social*, 1(5), pp. 172-175.

Rhinesmith, S.H. (1996). *A manager's guide to globalization: six skills for success in a changing world*, 2ª ed., Alexandria, VA: American Society for Training and Development and Chicago: Irwin.

Richardson, S.A.; Dohrenwend y Klein, (1965). *Interviewing- its forms and functions*, Cornell University, Basic Books.

Rodríguez, A. (1992). *Psicología de las Organizaciones: teoría y método*. Barcelona: PPU.

Rodríguez, A.; Ardid, C. y García, J.M. (1999). Ergonomía y condiciones de trabajo. En A. Rodríguez (coord.). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide, pp. 85-98.

Rodríguez, A. (2000). Los recursos humanos en las organizaciones. En A. Ovejero (edt.): *La psicología social en España al filo del año 2000: balance y perspectivas*. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 317-33.

Rodríguez, A. y Dei, H.D. (2002). *Psicosociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Docencia.

Rodríguez, A. y Zarco, V. (2002). El papel de los recursos humanos en los nuevos escenarios de las organizaciones. *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, nº 11, Diciembre 2001 – Junio 2002, pp. 11-34.

Roethlisberger, F.J. y Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.

Ropp, K. (1987). Human resource management: for all it's worth. *Personnel Administrator*, 9, pp. 36-37.

Rotger, J.J. y Canela, M.A. (1996). *Gestión de la calidad. Una visión práctica*. Barcelona: Beta.

Rothenbach, W. (1982). Career development: ask your employees for their opinions, *Personnel Administrator*, November, pp. 43-51.

Rucci, A.J. (1998): ¿Deberían sobrevivir los recursos humanos? Una profesión en la encrucijada. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 216-223.

Ruiz Oriol, M. (1995). Prólogo. En VV.AA.: *La PYME industrial española: Factores de éxito para competir*. Price Waterhouse y Fundación Alfonso Martín Escudero.

Russell, J.; Terborg, J. y Pwers, M. (1985). Organizational productivity and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, 38, pp. 849-863.

Salas, V. (1993). Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales, *Papeles de economía española*, 56, pp. 379-396.

Salas, V. y Merino, F. (1994). *Pequeña empresa familiar española*. Madrid: Instituto de Empresa Familiar.

Sanderson, G. F. (1978). Observations sur la qualité de la vie au travail. En G.F. Sanderson (ed). *S'Adapter a un monde en pleine evolution*. Ottawa: Ministere de Travail.

Saraph, J.V., Benson, P.G. y Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 4, 810-829.

Scarpello, V.G. y Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human resource management: environments and functions*. Boston: Pws-Kent.

Scahffer, R. y Thomson, H. (1992). Successful change programs begin with resultads, *Harvard Business Review*, (enero-febrero) pp. 80-89.

Schein, E. (1978). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice-Hall International.

Schanake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44(2), pp. 735-759.

Schneider, B. y Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, *Journal of applied Psychology*, 70(3), pp. 423-433.

Schneider, B., White, S.S. y Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model, *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 150-163.

Schonberger, R.J. (1994). Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and reengineering, *California Management Review*, summer, pp. 93-107.

Schuler, R.S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy, *Human Resource Planning*, 10, pp. 1-17.

Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21(1), pp. 18-32.

Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987,a). Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices, *Human Resource Planning*, 10, pp. 125-141.

Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987,b). Linking competitive strategies with human resource management practices, *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1, pp. 207-219.

- Schuler, R.S.; Jackson, S.E. y Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology*, 42, pp. 727-786.
- Schuler, R.S. y Huber, V.L. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing Company.
- Schuman, H.; Kalton, G. y Luwing, J. (1983). Context and contiguity in survey questionnaires, *Public Opinion Quarterly*, 47(1).
- Schwab, D. (1982). Recruiting and organizational participation. En K. Rowland y G. Ferris. *Personnel Management*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Senge, P.M. (1993). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000. Calidad y excelencia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (1999). *Cómo evaluar su calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. y Bravo, O. (1996). *La calidad en el sector turístico*. Barcelona: Gestión 2000.
- Shewhart, W.A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sierra Bravo, R. (1997). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Siguán, M. (1959). *Problemas humanos del trabajo industrial*. Madrid: Rialp.
- Sikula, F. (1976). *Personnel administration and human resources management*. New York: Wiley & Sons.

Singer, M.G. (1990). *Human resource management*. Boston: Pws-Kent.

Sisson, K. (1989). Personnel management in perspective. En K. Sisson (ed): *Personnel management*. Oxford: Basil Blackwell.

Smith, A.C., Organ, D.W. y Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 655-663.

Soto, A. (2003). Desarrollo y validación de un sistema de evaluación del desempeño para administrativos y 2º responsables de oficina en el sector financiero, *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), pp. 113-117.

Sorenson (2000). The contribution of leadership style and practice to family and business success, *Family Business Review*, 13(3).

Sparrow, P. y Pettigrew, A. (1987). Britain's training problems: the search for a strategic human resources management approach, *Human Resource Management*, 26(1).

Srinivas, K.M. (1980). Humanization of work life in Canada: Progress, perspectives and prospects, *Journale Occupational Behavioral*, 1, pp. 87-118.

Srinivas, K.M. y Jain, H.C. (1984). Management of human resources and organizational productivity. En K.M. Srinivas (ed.): *Human resources management: contemporary perspectives in Canada*. New York: Mc Graw-Hill.

Stewart, T. (1996). Taking on the last bureaucracy, *Fortune*, Abril.

Tamames, R. (1983). *Historia de España Alfaguara VII. La República. La Era de Franco*. Madrid: Alfaguara.

Taylor, F.W. (1911). *Principles and methods of scientific management*. New York: Harper & Row. Edición española: Taylor, F.W. (1986). *Management científico*. Barcelona: Orbis.

Taylor, F.W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper.

Templer, A. y Cattaneo, J. (1991). Assessing human resource management effectiveness: how much have we learned?, *South African Journal of Labour Relations*, 15(4), pp. 23-30.

Terpstra, D. y Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology*, 46, pp. 27-48.

Thierry, H. Y Koopman-Iwena, A. (1984). *Handbook of work and organizational psychology*. New York: Wiley.

Thomason, G. (1988). *A textbook of human resource management*. London: Institute of Personnel Management.

Tirado, C., Granger, J.R. y Nieto, M. (1995). *La PYME del siglo XXI. Tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Madrid: FUNDESCO.

Toffler, A. (1991). *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza & Janés.

Trist, E.L. y Bamforth, K.V. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coalgetting, *Human Relations*, 4, pp. 3-38.

Trouvé, Ph. (1990). El management de los recursos humanos entre la gestión *hard* y la gestión *soft*. En Ph. Trouvé, A. Esteban, D. Arizmendi, A. Masse, E. Mielenhausen, P. Fernández, J. Cartón, J. Sainz, R.M. González, F. Coello, J.M.

Gil y A. Markaide (eds.): *Nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Turcotte, P.R. (1986). *Calidad de vida en el trabajo. Antiestrés y creatividad*. México: Trillas.

Tyson, S. y York, A. (1986). *Personnel management*. New York: William Heineman Limited.

Udaondo, M. (2002). *Una visión sobre la calidad en los próximos diez años. Hacia la convergencia*.

Ulrich, D. (1998). Júzgame más por mi futuro que por mi pasado. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (ed.): *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, pp. 156-162.

UNE-EN-ISO 9001:1994. *Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa*. (ISO 9001:1994).

UNE-EN-ISO 28402:1994. *Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario*. (ISO 8402:1994).

UNE-EN-ISO 14001:1996. *Sistemas de gestión ambiental. Especificaciones con guía para su uso*. (ISO 14001:1996).

UNE-EN-ISO 9000:2000. *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. (ISO 9000:2000).

Valero, J.L. (1979). *La calidad como factor de desarrollo*. Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública.

Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Wilmington: Addison-Weley Iberoamericana.

Valle, R.; Cabello, C. y García, M. (1996). Identificación de estrategias competitivas y relación con las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. En R. Valle (coord.). *Los recursos humanos como factor de competitividad*. Cádiz: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, pp. 93-116.

Valle, R. Martín, F. y Romero, P. (1997). La formación y su ajuste a la estrategia de la empresa y al proceso de trabajo: un estudio empírico, *XI Congreso Nacional y VII Hispano-Francés de AEDEM*. Lleida.

Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

Valverde, M., Soler, C. y Díaz de Quijano, S. (2003). Del departamento de recursos humanos a la función de recursos humanos: La gestión de personas como responsabilidad compartida. *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), pp. 94-97.

Van de Ven, A. y Ferry, D. (1979). *Measuring and assessing organizations*. New York: Wiley.

Van Dyne, L., Graham, J.W. y Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*. 37(4), pp. 765-802.

Visauta, B. (1986). *Técnicas de investigación social: modelos causales*. Barcelona: Herder.

Von Bertalanffy, L. (1956). General systems theory. En L. Von Bertalanffy y A. Rapoport (Eds.), *General systems yearbook of the society for the advancement of general systems theory*, 1, 1-10.

Von Potobsky, G. (1993). Pequeñas y medianas empresas y derecho del trabajo, *Revista Internacional del Trabajo*, 112(1), pp. 75-107.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wagar, (1998). The special role of strategic planning for family businesses, *Family Business Review*, 1(2).

Walker, J.W. (1988). *Human resource planning*. New York: Mc Graw-Hill.

Werther, W.B. y Davis, D. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Williamson, O.E. y Ouchi, W.G., (1981). The markets and hierarchies and visible hand perspective. En A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Eds.) *Perspective on organization design and behavior*. New York: John Wiley, pp. 647-670.

Williamson, O.E., (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O.E., (1981). The economics of organizations: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, 87 (November), pp. 548-577.

Williamson, O.E. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses, *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall.

Witt, L.A. y Nye, L.G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay and promotion and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, diciembre, pp. 910-917.

Wright, P.M. y McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal Management*, 18, pp. 295-320.

Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 5, pp. 301-326.

Wright, P.M.; McMahan, G.C.; McCormick, B. y Sherman, W. (1998). Strategy, core competence and human resource involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance, *Human Resource Management*, 37(1), pp. 17-29.

Wright, P.M.; Smart, D. y McMahan, G.C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 1052-1074.

Yela, M. (1954). *Psicología del Trabajo*. Madrid: Morata.

Yoder, D. y Heneman, H.G. (1977). *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs (BNA).

Youndt, M.; Snell, S.; Dean, J. y Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 836-866.

Young, P.T. (1961). *Motivation and emotion*. New York: Wiley.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A medians-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, vol. 52.

Zucker, L.G., (1977). The role of institutionalization in cultural persistence, *American Sociological Review* 42 (october), pp. 726-743.



## **ANEXOS**



**ANEXO I. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PARTE 1)**

1. ¿Podría indicar la superficie total construida de se empresa en m<sup>2</sup>?    NS/NC        \_\_\_\_\_
2. ¿Tiene su empresa certificado de calidad?    NS/NC        SI        NO
3. ¿En qué año consiguió por primera vez el certificado de calidad?    \_\_\_\_\_
4. ¿Podría indicar cuáles fueron los motivos que le impulsaron a conseguirlo?
  - Exigencias de los clientes    SI        NO
  - Los competidores lo tienen    SI        NO
  - Lo adoptamos como medida de mejora    SI        NO
  - Sirve para la captación de clientes    SI        NO
  - Otros    SI        NO
5. ¿Cuántos ordenadores hay en su empresa?    \_\_\_\_\_
6. ¿Posee participación en otras empresas?    NS/NC        SI        NO
7. ¿Dispone su empresa de transporte propio?    NS/NC        SI        NO
8. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿con qué flota cuenta?
  - Camiones de gran tonelaje    -----
  - Camiones de mediano tonelaje    -----
  - Camiones de pequeño tonelaje    -----
  - Furgonetas    -----
  - Coches    -----
  - Otros    -----

9. ¿Podría indicar los trabajadores dedicados a las diferentes actividades que ha tenido su empresa en el último año?

- Empleados de producción -----
  - Comercialización -----
  - Distribución (Transporte) -----
  - Administración -----
  - Personal directivo -----
- Total ..... -----

10. ¿Qué información externa utiliza su empresa?

- |                                 |    |                          |    |                          |
|---------------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| • Publicaciones especializadas  | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Asociaciones                  | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Catálogo de fabricantes       | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Congresos y Ferias del sector | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Proveedores                   | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Periódico                     | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Otros fabricantes             | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Clientes                      | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Operarios                     | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • NS/NC                         | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

11. En la empresa se establecen regularmente objetivos de:

- |  |    |                          |    |                          |
|--|----|--------------------------|----|--------------------------|
| • Ventas                                 | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Mejora de la productividad             | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Disminución de desperdicios/desechos   | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Mejora de satisfacción de clientes     | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Mejora de satisfacción de trabajadores | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| • Otros                                  | SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

12. En la empresa se establecen regularmente:

- Planes de formación SI  NO
- Planes e promoción SI  NO
- Planes de calidad SI  NO
- Planificación de personal SI  NO
- Diseño de los procesos de trabajo SI  NO
- Otros SI  NO

13. En la empresa se sondea regularmente:

- La evolución del sector SI  NO
- La satisfacción de los clientes SI  NO
- Las mejoras introducidas por los competidores SI  NO
- La satisfacción de los trabajadores SI  NO
- Otros SI  NO

14. ¿Podría indicar cuanto ha invertido, aproximadamente, en los últimos años? NS/NC  \_\_\_\_\_

15. ¿Tiene en marcha o piensa iniciar alguna inversión en activos fijos? NS/NC  SI  NO

16. ¿A qué tipo de clientes vende fundamentalmente sus productos?

- Empresa pública SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Grandes empresas constructoras SI  NO  % \_\_\_\_\_
- PYMES constructoras SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Almacenes SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Particulares SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Otros SI  NO  % \_\_\_\_\_

17. ¿Dónde están localizados geográficamente sus mercados?

- Granada y provincia SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de Andalucía oriental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Andalucía occidental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de España SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Exterior de España SI  NO  % \_\_\_\_\_

18. ¿Dónde están localizados sus principales proveedores?

- Granada y provincia SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de Andalucía oriental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Andalucía occidental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de España SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Exterior de España SI  NO  % \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que existen muchos competidores en su sector? NS/NC  SI  NO

20. ¿Dónde están localizados sus principales competidores?

- Granada y provincia SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de Andalucía oriental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Andalucía occidental SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Resto de España SI  NO  % \_\_\_\_\_
- Exterior de España SI  NO  % \_\_\_\_\_

**ANEXO II. CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE OBJETIVOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (PARTE 2)**

	SI	NO
1. ¿Tienen dificultades para encontrar personal cualificado?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Han adoptado medidas de mejora específica en el último año (atención al cliente, comercialización, distribución, gestión, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Llevan ustedes a cabo iniciativas de publicidad o de promoción de la empresa?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Les resulta fácil mantener a los trabajadores cualificados?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Tienen los trabajadores oportunidades para aprender cosas nuevas?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Tienen libertad para realizar su trabajo?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Reciben cursos específicos de formación sus trabajadores?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Considera que los trabajadores están motivados en su trabajo?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Reciben los trabajadores información puntual sobre la marcha de la empresa?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Tienen delegada responsabilidad los trabajadores para tomar decisiones?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Se apoya a los trabajadores cuando toman una iniciativa?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Tienen los trabajadores oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente en la empresa?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿Se estimula a los trabajadores para que piensen en su trabajo?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Animan a los trabajadores para que resuelvan los problemas que se les presentan?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Adoptan medidas correctoras cuando alguien comete algún error?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Aumentaría la capacidad productiva de la empresa aprovechando al 100% los recursos actuales?
17. ¿Su capacidad productiva en el último ejercicio fue superior al 80%?
18. ¿Disfruta la gente cuando hace su trabajo?
19. ¿Son todos una gran familia en la empresa?
20. ¿Están sensibilizados los trabajadores con respecto a la importancia que tiene la calidad para la empresa?
21. ¿Tienen en marcha o piensan iniciar alguna inversión en activos fijos?
22. ¿Considera que su empresa está bien tratada por las entidades financieras con las que trabaja?
23. ¿Considera que el nivel tecnológico de su empresa está por encima de la media con respecto al nivel de las empresas del sector en la provincia?
24. ¿Considera que la dinámica actual de su empresa es superior a la dinámica actual del sector?
25. Al margen del precio, ¿hay alguna característica en la oferta de sus competidores directos que mejore a la suya?

### ANEXO III. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Para la subescala “atraer candidatos cualificados” (i2, i3, i4) hemos encontrado:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases =            61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,7049	,6393	,7541	,1148	1,1795	,0035

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2091	,1885	,2344	,0459	1,2435	,0005

Reliability Coefficients    3 items

Alpha =    ,6721                    Standardized item alpha =    ,6730

**Tabla 37. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “atracción de candidatos cualificados”.**

El valor del índice de Cronbach está próximo a 0,7, por lo que se propone un análisis factorial, con extracción de componentes principales, para detectar las posibles dimensiones subyacentes a los 3 ítems, tomando sólo las componentes cuyos valores propios sean mayores o iguales a 1.

Del resultado obtenido se deduce que los tres ítems pueden resumirse en una sola dimensión (sólo una componente muestra autovalores superiores o iguales a 1).

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,832	61,068	61,068	1,832	61,068	61,068
2	,771	25,691	86,758			
3	,397	13,242	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 38. Varianza total explicada para la subescala “atracción de candidatos cualificados”.**

En la tabla siguiente se aprecia que los ítems 2, 3 y 4 (que aquí aparecen con nombres ri2, ri3 y ri4) muestran saturaciones altas (superiores a 0,6) en una sola dimensión.

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

	Componen nte
	1
RI2	,630
RI3	,854
RI4	,840

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 39. Matriz de componentes para la subescala “atracción de candidatos cualificados”.**

Así pues, los ítems 3 y 4 son los más relacionados con dicha componente.

Por su parte, para la subescala “retención de candidatos deseables” (i5, i6, i7, i8) los datos obtenidos son:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases =            61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5779	,3443	,6885	,3443	2,0000	,0255
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2286	,2180	,2426	,0246	1,1128	,0001
Reliability Coefficients	4 items					
Alpha =	,6629	Standardized item alpha =	,6630			

**Tabla 40. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “retención de candidatos deseables”**

El valor del índice de Cronbach está próximo a 0,7, por lo que también se propone un análisis factorial para detectar las posibles dimensiones subyacentes a los 4 ítems.

Del resultado que hemos obtenido se deduce que los ítems miden una sola dimensión (sólo una componente presenta autovalor superior o igual a 1).

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,997	49,932	49,932	1,997	49,932	49,932
2	,777	19,415	69,346			
3	,713	17,827	87,173			
4	,513	12,827	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 41. Varianza total explicada para la subescala “retención de candidatos deseables”**

La tabla siguiente muestra que todos los ítems presentan saturaciones importantes (superiores a 0,6) en la componente o dimensión señalada.

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

	Componente
	1
RI5	,677
RI6	,751
RI7	,765
RI8	,623

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 42. Matriz de componentes para la subescala “retención de candidatos deseables”**

El índice alpha de Cronbach hallado para la subescala “Motivación” (i9, i10, i11, i12) es el que sigue:

```

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

      N of Cases =           61,0

Item Means           Mean      Minimum      Maximum      Range      Max/Min      Variance
                   ,3934         ,2951         ,6066         ,3115         2,0556         ,0206

Item Variances       Mean      Minimum      Maximum      Range      Max/Min      Variance
                   ,2269         ,2115         ,2426         ,0311         1,1473         ,0002

Reliability Coefficients   4 items

Alpha =           ,7123           Standardized item alpha =           ,7124
    
```

**Tabla 43. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “Motivación”**

El valor en esta subescala supera el 0,7. Un análisis factorial corrobora la existencia de una sola dimensión subyacente a dichos ítems.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,151	53,787	53,787	2,151	53,787	53,787
2	,703	17,586	71,373			
3	,598	14,960	86,333			
4	,547	13,667	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 44. Varianza total explicada para la subescala “Motivación”**

La tabla siguiente muestra que todos los ítems presentan saturaciones importantes (superiores a 0,6) con dicha componente.

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

	Componente
	1
RI9	,678
RI10	,759
RI11	,718
RI12	,775

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 45. Matriz de componentes para la subescala “Motivación”**

Por lo que respecta a la subescala “crecimiento y desarrollo” (i13, i14, i15, i16) hemos encontrado el siguiente índice de fiabilidad:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases =            61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,7500	,6885	,7869	,0984	1,1429	,0022
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,1889	,1705	,2180	,0475	1,2788	,0005
Reliability Coefficients	4 items					
Alpha =	,8030	Standardized item alpha =		,8065		

**Tabla 46. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “crecimiento y desarrollo”**

El valor del índice de Cronbach supera 0,8, por lo que proponemos un análisis factorial para detectar las posibles dimensiones subyacentes a los 4 ítems.

Del resultado que encontramos se deduce que los ítems miden una sola dimensión. Sólo una componente presenta un autovalor asociado superior a 1.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,549	63,735	63,735	2,549	63,735	63,735
2	,690	17,259	80,993			
3	,473	11,815	92,809			
4	,288	7,191	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 47. Varianza total explicada para la subescala “crecimiento y desarrollo”**

La tabla siguiente muestra que todos los ítems presentan saturaciones importantes (superiores a 0,6) con dicha componente.

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

	Componente
	1
RI13	,678
RI14	,872
RI15	,855
RI16	,773

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 48. Matriz de componentes para la subescala “calidad de vida en el trabajo”**

El índice de fiabilidad encontrado para el conjunto de ítems i20, i21 e i22, referidos a la subescala “calidad de vida en el trabajo” ha sido el que sigue:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases =            61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,6557	,4918	,7541	,2623	1,5333	,0204
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2157	,1885	,2541	,0656	1,3478	,0012

Reliability Coefficients    3 items

Alpha =    ,7528                    Standardized item alpha =    ,7624

**Tabla 49. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “calidad de vida en el trabajo”**

El coeficiente alpha supera 0,7. Un análisis factorial indica que sólo hay una dimensión subyacente a dichos ítems.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,054	68,458	68,458	2,054	68,458	68,458
2	,695	23,181	91,638			
3	,251	8,362	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 50. Varianza total explicada para la subescala “calidad de vida en el trabajo”**

Todos los ítems están saturados en dicha componente con pesos superiores a 0,6, tal como se aprecia en la tabla siguiente:

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

	Compone nte
	1
RI20	,889
RI21	,896
RI22	,679

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 51. Matriz de componentes para la subescala “calidad de vida en el trabajo”**

Por lo que a la dimensión “rentabilidad” se refiere (ítems i23, i24), el índice de fiabilidad obtenido ha sido:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases =            61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,5410	,5246	,5574	,0328	1,0625	,0005
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2522	,2508	,2536	,0027	1,0109	,0000

Reliability Coefficients    2 items

Alpha =    ,8913                    Standardized item alpha =    ,8913

**Tabla 52. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “rentabilidad”**

El índice obtenido es un valor bastante elevado, próximo a 0’9.

En cuanto a la “competitividad” (i25, i26, i27), hemos obtenido el siguiente coeficiente:

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

N of Cases = 61,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4481	,3934	,5246	,1311	1,3333	,0047

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2483	,2426	,2536	,0109	1,0450	,0000

Reliability Coefficients    3 items

Alpha = ,7851                      Standardized item alpha = ,7843

**Tabla 53. Coeficiente alfa de Cronbach para la subescala “competitividad”**

Se obtiene un valor próximo a 0,8. Un análisis factorial muestra que sólo hay una dimensión subyacente a los ítems. Todos ellos están altamente saturados en dicha dimensión.

**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,111	70,371	70,371	2,111	70,371	70,371
2	,654	21,806	92,177			
3	,235	7,823	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Tabla 54. Varianza total explicada para la subescala “competitividad”**

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

	Componente
	1
RI25	,717
RI26	,873
RI27	,914

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

**Tabla 55. Matriz de componentes para la subescala “competitividad”**

**ANEXO IV. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 1.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,883 <sup>b</sup>	1	,049		
Corrección por continuidad	2,660	1	,103		
Razón de verosimilitud	4,700	1	,030		
Estadístico exacto de Fisher				,086	,044
Asociación lineal por lineal	3,819	1	,051		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,90.

**Tabla 56. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 2.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,741	,244	2,511	,012
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 57. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 2.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,925 <sup>b</sup>	1	,015		
Corrección por continuidad	4,329	1	,037		
Razón de verosimilitud	9,185	1	,002		
Estadístico exacto de Fisher				,014	,011
Asociación lineal por lineal	5,828	1	,016		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,44.

**Tabla 58. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 3.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	1,000	,000	3,713	,000
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 59. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 3.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,592 <sup>b</sup>	1	,010		
Corrección por continuidad	5,064	1	,024		
Razón de verosimilitud	7,935	1	,005		
Estadístico exacto de Fisher				,011	,009
Asociación lineal por lineal	6,484	1	,011		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,05.

**Tabla 60. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 4.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,826	,171	3,193	,001
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 61. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 4.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,422 <sup>b</sup>	1	,020		
Corrección por continuidad	4,017	1	,045		
Razón de verosimilitud	6,558	1	,010		
Estadístico exacto de Fisher				,024	,017
Asociación lineal por lineal	5,333	1	,021		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,59.

**Tabla 62. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 5.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,796	,197	2,934	,003
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 63. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 5.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,781 <sup>b</sup>	1	,029		
Corrección por continuidad	3,515	1	,061		
Razón de verosimilitud	5,325	1	,021		
Estadístico exacto de Fisher				,033	,027
Asociación lineal por lineal	4,703	1	,030		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,51.

**Tabla 64. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 6.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,682	,219	2,501	,012
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 65. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 6.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,882 <sup>b</sup>	1	,027		
Corrección por continuidad	3,537	1	,060		
Razón de verosimilitud	5,911	1	,015		
Estadístico exacto de Fisher				,045	,024
Asociación lineal por lineal	4,802	1	,028		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.

**Tabla 66. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 7.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,779	,212	2,798	,005
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 67. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 7**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,176 <sup>b</sup>	1	,007		
Corrección pgr continuidad	5,562	1	,018		
Razón de verosimilitud	6,895	1	,009		
Estadístico exacto de Fisher				,011	,010
Asociación lineal por lineal	7,059	1	,008		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,82.

**Tabla 68. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 8.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,680	,175	2,475	,013
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 69. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 8.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,020 <sup>b</sup>	1	,001		
Corrección por continuidad <sup>a</sup>	8,996	1	,003		
Razón de verosimilitud	10,648	1	,001		
Estadístico exacto de Fisher				,003	,002
Asociación lineal por lineal	10,840	1	,001		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,82.

**Tabla 70. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 9.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,782	,133	3,059	,002
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 71. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 9.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,181 <sup>b</sup>	1	,004		
Corrección por continuidad <sup>a</sup>	6,431	1	,011		
Razón de verosimilitud	7,788	1	,005		
Estadístico exacto de Fisher				,008	,007
Asociación lineal por lineal	8,047	1	,005		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,59.

**Tabla 72. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 11.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,710	,163	2,599	,009
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 73. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 11.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,781 <sup>b</sup>	1	,029		
Corrección p <sub>gr</sub> continuidad	3,515	1	,061		
Razón de verosimilitud	5,325	1	,021		
Estadístico exacto de Fisher				,033	,027
Asociación lineal por lineal	4,703	1	,030		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,51.

**Tabla 74. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 12.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,682	,219	2,501	,012
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 75. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 12.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,882 <sup>b</sup>	1	,027		
Corrección por continuidad	3,537	1	,060		
Razón de verosimilitud	5,911	1	,015		
Estadístico exacto de Fisher				,045	,024
Asociación lineal por lineal	4,802	1	,028		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.

**Tabla 76. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 13.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,779	,212	2,798	,005
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 77. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 13.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,718	,263	2,359	,018
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 78. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 15.**

**ANEXO V. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 2.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	1,000	,000	2,408	,016
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 79. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 18.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,882 <sup>b</sup>	1	,027		
Corrección por continuidad	3,537	1	,060		
Razón de verosimilitud	5,911	1	,015		
Estadístico exacto de Fisher				,045	,024
Asociación lineal por lineal	4,802	1	,028		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,36.

**Tabla 80. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 19.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,779	,212	2,798	,005
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 81. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 19.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,883 <sup>b</sup>	1	,049		
Corrección por continuidad <sup>a</sup>	2,660	1	,103		
Razón de verosimilitud	4,700	1	,030		
Estadístico exacto de Fisher				,086	,044
Asociación lineal por lineal	3,819	1	,051		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,90.

**Tabla 82. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 20.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,741	,244	2,511	,012
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 83. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 20.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,693	,282	2,202	,028
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 84. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 21.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pears	6,280 <sup>b</sup>	1	,012		
Corrección por continuidad	4,847	1	,028		
Razón de verosimilitud	6,578	1	,010		
Estadístico exacto de Fisher				,016	,013
Asociación lineal por lineal	6,177	1	,013		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima es 6,89.

**Tabla 85. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 22.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,688	,189	2,626	,009
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 86. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 22.**

### ANEXO VI. ESTADÍSTICOS CHI CUADRADO Y Q DE YULE PARA EMPRESAS CERTIFICADAS E ITEMS QUE MIDEN LA HIPÓTESIS 3.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,618 <sup>b</sup>	1	,010		
Corrección por continuidad	5,135	1	,023		
Razón de verosimilitud	7,311	1	,007		
Estadístico exacto de Fisher				,014	,010
Asociación lineal por lineal	6,510	1	,011		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,20.

**Tabla 87. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 24.**

Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,744	,182	2,888	,004
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 88. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 24.**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,371 <sup>b</sup>	1	,000		
Corrección por <sup>a</sup> continuidad	13,947	1	,000		
Razón de verosimilitud	16,887	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	16,103	1	,000		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,51.

**Tabla 89. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 25.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,892	,085	4,002	,000
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 90. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 25.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,057 <sup>b</sup>	1	,005		
Corrección por continuidad <sup>a</sup>	6,420	1	,011		
Razón de verosimilitud	8,824	1	,003		
Estadístico exacto de Fisher				,006	,005
Asociación lineal por lineal	7,925	1	,005		
N de casos válidos	61				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,66.

**Tabla 91. Estadístico Chi-cuadrado para empresas certificadas e ítem 27.**

**Medidas simétricas**

	Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Q de Yule	,780	,160	3,131	,002
N de casos válidos	61			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

**Tabla 92. Estadístico Q de Yule para empresas certificadas e ítem 27.**

**ANEXO VII. MATRIZ DE PROXIMIDADES DEL GRUPO DE EMPRESAS CON CERTIFICADO DE CALIDAD**

ITEM1 = si

		Medida de varianza																									
		I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27			
I2	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,143	,107	E-02	,107	E-02	E-02	,107	E-02											
I3	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,125	E-02																	
I4	E-02	E-02	,000	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,143	,107	E-02	,107															
I5	E-02	E-02	,000	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,143	,107	E-02	,107															
I6	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	,107	,125	E-02	,125	E-02															
I7	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	,107	E-02	,107	,107	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	,107	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I8	,107	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	,000	,125	,107	,107	,125	E-02	,107	,107	,107	,107	E-02	,143	E-02	E-02	,125	,179	,125	,125			
I9	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,125	,000	E-02	E-02	,107	E-02	,107	E-02	E-02												
I10	,143	,125	,143	,143	,125	,107	,107	E-02	,000	E-02	E-02	,107	,107	,107	,107	,107	,107	,107	E-02	,125	,125	,143	,125	,125			
I11	,107	E-02	,107	,107	E-02	,107	,107	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,143	E-02	,125	E-02	,107	E-02	,107			
I12	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,125	,107	E-02	E-02	,000	E-02															
I13	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I14	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107	E-02	E-02	E-02	,000	,000	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I15	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107	E-02	E-02	E-02	,000	,000	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I16	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107	E-02	E-02	E-02	,000	,000	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I20	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	,107	E-02	,107	,107	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	,107	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I21	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107			
I22	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,143	E-02	,107	,143	E-02	,000	,143	E-02	E-02	,107	E-02										
I23	,107	E-02	E-02	E-02	E-02	,107	E-02	,107	E-02	,143	,000	E-02	E-02	,143	,125	,125											
I24	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,125	,125	E-02	,000	E-02	E-02	E-02												
I25	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,125	,107	,125	E-02	,000	E-02	E-02														
I26	,107	E-02	,107	,107	,125	,107	,179	E-02	,143	,107	E-02	,107	,107	,107	,107	,107	,107	,107	,143	E-02	E-02	,000	E-02	,107			
I27	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,125	E-02	,125	E-02	,125	E-02	E-02	E-02	,000												

Esta es una matriz de disimilaridades

**ANEXO VIII. MATRIZ DE PROXIMIDADES DEL GRUPO DE EMPRESAS SIN CERTIFICADO DE CALIDAD**

ITEM1 = no

	Medida de varianza																										
	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27				
I2	,000	E-02	E-02	,122	,106	E-02	,144	,128	,138	,149	,117	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,128	,149	,154	,154	,117	,122				
I3	E-02	,000	E-02	,117	,122	,101	,138	,144	,133	,144	E-02	,101	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,133	,112	,106	,138	,133	,117				
I4	E-02	E-02	,000	,117	,133	,122	,117	,122	,112	,112	E-02	,112	,112	,106	,112	,112	,101	,101	,122	,117	,117	,122	,117				
I5	,122	,117	,117	,000	E-02	E-02	,117	,144	,133	,122	,122	,112	,101	,106	E-02	,101	E-02	,112	,112	,117	,128	,112	,117				
I6	,106	,122	,133	E-02	,000	E-02	,101	,128	,117	,106	E-02	E-02	E-02	E-02	E-02	,117	,117	,128	,117	,122	,101	,138	,133				
I7	E-02	,101	,122	E-02	E-02	,000	,112	,128	,138	,117	E-02	,138	,138	,144	,133	,117	,122										
I8	,144	,138	,117	,117	,101	,112	,000	E-02	E-02	E-02	,122	,122	,144	,149	,165	,154	,154	,133	,144	,138	E-02	,112	,117				
I9	,128	,144	,122	,144	,128	,128	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	,138	,149	,133	,181	,138	,128	E-02	,138	,133	,101	,128	,133				
I10	,138	,133	,112	,133	,117	,138	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	,138	,160	,133	,170	,149	,149	E-02	,117	,112	,101	,128	,144				
I11	,149	,144	,112	,122	,106	,117	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	,138	,170	,144	,170	,138	,128	E-02	,138	,133	E-02	,117	,112				
I12	,117	E-02	E-02	,122	E-02	E-02	,122	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	,128	,117	,117	,117	,138	,133	,122	,149	,133				
I13	E-02	,101	,112	,112	E-02	E-02	,122	,138	,138	,138	E-02	,000	E-02	E-02	E-02	,128	,128	,149	,117	,122	,112	,138	,122				
I14	E-02	E-02	,112	,101	E-02	E-02	,144	,149	,160	,170	E-02	E-02	,000	E-02	E-02	,128	,117	,181	,138	,144	,144	,149	,133				
I15	E-02	E-02	,106	,106	E-02	E-02	,149	,133	,133	,144	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	,101	,101	,144	,144	,149	,138	,133	,117				
I16	E-02	E-02	,112	E-02	E-02	E-02	,165	,181	,170	,170	,128	E-02	E-02	E-02	,000	E-02	,106	,170	,117	,122	,133	,149	,133				
I20	E-02	E-02	,112	,101	,117	E-02	,154	,138	,149	,138	,117	,128	,128	,101	E-02	,000	E-02	E-02	,117	,122	,133	,117	,112				
I21	E-02	E-02	,101	E-02	,117	E-02	,154	,128	,149	,128	,117	,128	,117	,101	,106	E-02	,000	E-02	,117	,122	,144	,128	,122				
I22	,128	,133	,101	,112	,128	,138	,133	E-02	E-02	E-02	,117	,149	,181	,144	,170	E-02	E-02	,000	,128	,122	,122	,117	,112				
I23	,149	,112	,122	,112	,117	,138	,144	,138	,117	,138	,138	,117	,138	,144	,117	,117	,117	,128	,000	E-03	E-02	,106	,112				
I24	,154	,106	,117	,117	,122	,144	,138	,133	,112	,133	,133	,122	,144	,149	,122	,122	,122	,122	E-03	,000	E-02	,112	,106				
I25	,154	,138	,117	,128	,101	,133	E-02	,101	,101	E-02	,122	,112	,144	,138	,133	,133	,144	,122	E-02	E-02	,000	E-02	E-02				
I26	,117	,133	,122	,112	,138	,117	,112	,128	,128	,117	,149	,138	,149	,133	,149	,117	,128	,117	,106	,112	E-02	,000	E-02				
I27	,122	,117	,117	,117	,133	,122	,117	,133	,144	,112	,133	,122	,133	,117	,133	,112	,122	,112	,112	,106	E-02	E-02	,000				

Esta es una matriz de disimilaridades