



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA
APROXIMACIÓN EMPÍRICA BAJO LA ÓPTICA DEL
MODELO EFQM”**

Lorena Para González

2014



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**“IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA
APROXIMACIÓN EMPÍRICA BAJO LA ÓPTICA DEL
MODELO EFQM”**

Tesis presentada por:

Lorena Para González

Directores:

D_r. D. Ángel Rafael Martínez Lorente

D_r. D. Daniel Jiménez Jiménez

Cartagena, Octubre de 2014



**CONFORMIDAD DE SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE DEPÓSITO DE
TESIS DOCTORAL POR EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS**

D. ÁNGEL RAFAEL MARTÍNEZ LORENTE Y D. DANIEL JIMÉNEZ JIMÉNEZ
Directores de la Tesis doctoral "IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD
TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA APROXIMACIÓN
EMPÍRICA BAJO LA ÓPTICA DEL MODELO EFQM".

INFORMAN:

Que la referida Tesis Doctoral, ha sido realizada por D^a. LORENA PARA GONZÁLEZ,
dentro del programa de doctorado "ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS", dando mi conformidad para que sea presentada ante la Comisión de
Doctorado para ser autorizado su depósito.

La rama de conocimiento en la que esta tesis ha sido desarrollada es:

- Ciencias
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura

En Cartagena, a 30 de SEPTIEMBRE de 2014

EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS



Fdo.: *Ángel R. Martínez Lorente*

EL/LA DIRECTOR/A DE LA TESIS



Fdo.: Daniel Jiménez Jiménez

COMISIÓN DE DOCTORADO



**CONFORMIDAD DE DEPÓSITO DE TESIS DOCTORAL
POR LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA**

D. CARMELO REVERTE MAYA, Presidente/a de la Comisión Académica del Programa-
"ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS".

INFORMA:

Que la Tesis Doctoral titulada, "IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA BAJO LA ÓPTICA DEL MODELO EFQM" ha sido realizada, dentro del mencionado programa de doctorado, por D/Dª. LORENA PARA GONZÁLEZ, bajo la dirección y supervisión del Dr. D. ÁNGEL RAFAEL MARTÍNEZ LORENTE Y del Dr. D. DANIEL JIMÉNEZ JIMÉNEZ.

En reunión de la Comisión Académica de fecha ¹⁴⁻¹⁰⁻²⁰¹⁴-----, visto que en la misma se acreditan los indicios de calidad correspondientes y la autorización del Director de la misma, se acordó dar la conformidad, con la finalidad de que sea autorizado su depósito por la Comisión de Doctorado.

La Rama de conocimiento por la que esta tesis ha sido desarrollada es:

- Ciencias
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura

En Cartagena, a ¹⁴-----de ^{OCTUBRE}-----de ²⁰¹⁴-----

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA



Fdo:-----^{CARMELO REVERTE MAYA}-----

COMISIÓN DE DOCTORADO

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer de manera muy especial a los directores de esta Tesis Doctoral, al Dr. D. Ángel Rafael Martínez Lorente y al Dr. D. Daniel Jiménez Jiménez, por el apoyo y la motivación a lo largo de todo el período de la Suficiencia Investigadora y más tarde, de esta Tesis. Me siento afortunada por haber contado con sus sugerencias y consejos y, por haber trabajado con dos excelentes profesionales. Sin sus inestimables colaboraciones no hubiera sido posible realizar este trabajo.

A la Universidad Politécnica de Cartagena, sus profesores y personal administrativo, por la ayuda prestada durante todo el proceso de desarrollo de esta tesis.

Al Centro Universitario de la Defensa, Centro adscrito a la UPCT, por haber confiado en mis capacidades y haberme otorgado la oportunidad de dedicarme profesionalmente a la docencia y la investigación.

A los profesores Dr. D. Vinod Kumar de la Universidad de Ottawa y Dra. Dña. Sara Cervai, de la Universidad de Trieste, por la buena acogida y realización de estancias de investigación en sus centros de investigación.

A mis compañeros y amigos Dr. D. Juan Francisco Muñoz Rosas y Dra. Dña. Encarnación Álvarez Verdejo, de la Universidad de Granada, por su apoyo, ánimos, buenos consejos y por haber demostrado ser amigos.

A M^a del Mar O., Cristina, M^a del Mar R. y Alejandra, por haber estado siempre, lo necesitara o no, en los momentos buenos y en los momentos malos, y por haber creído en mí en todo momento.

A Michela y Elena, por haberme apoyado durante todo el proceso de realización de esta tesis, y haberme demostrado su sincera y honesta amistad.

Quisiera dedicar de manera muy especial esta tesis a mis abuelos, Félix y Pilar y Juan y María, por haber sido un ejemplo para mí y los pilares fundamentales de mi familia.

Por último, quisiera dedicar este trabajo a mis padres y mi hermano, por haberme apoyado y animado a llegar hasta aquí y sobre todo, por haberme prestado su ayuda y generosidad en los momentos más importantes de esta etapa.

Como broche final, quiero dedicar esta tesis a Carlos, por su amor, su incansable ayuda y comprensión, por su confianza, su sacrificio y su apoyo en todo momento. Sin ti no habría sido posible llegar hasta aquí.

Gracias a todos.

Esta investigación ha sido financiada exclusivamente por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de España dentro del proyecto “Efectos de la aplicación del modelo EFQM en la gestión y los resultados empresariales” (Referencia: ECO2008-02387).

RESUMEN

Desde los años ochenta la importancia de la gestión de calidad total (GCT) en el seno empresarial se ha considerado fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. De hecho, a lo largo de estos años han surgido una serie de modelos y premios de calidad distintos, tales como el modelo EFQM en Europa (European Foundation for Quality Management). Este modelo se basa en la consecución de resultados excelentes en lo que concierne a resultados clave, clientes, personas y sociedad a través del liderazgo, las personas, la estrategia, las alianzas y recursos y los procesos, productos y servicios (EFQM, 2013). Entre estos elementos, la gestión de los recursos humanos (RRHH) se considera un elemento esencial para el funcionamiento excelente de las organizaciones.

Ante este escenario, pocas investigaciones han determinado si la implantación de un sistema de GCT en una organización y/o del modelo EFQM promueven la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y si, a su vez, éste fomenta los resultados organizativos. Para ello, se ha considerado de especial relevancia el papel de las actitudes de los empleados favorables a la calidad en cuanto a compromiso y empowerment se refiere, y el capital humano presente en la organización.

Por tanto, en este estudio se propone un modelo de hipótesis que analiza, por un lado, la relación entre la GCT y algunos criterios del modelo EFQM, en concreto: el Liderazgo, la Estrategia y las Personas. Por otro, el modelo de hipótesis profundiza en la relación entre la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH, y la posible similitud entre el criterio Personas de EFQM y dicho sistema. Por último, se examina la influencia de la variable del sistema de prácticas de RRHH sobre el compromiso y empowerment de los empleados, y el capital humano de valor y singular, para determinar finalmente su influencia en los resultados organizativos (en lo referente a empleados y a los resultados clave).

El modelo se ha testado en el contexto de una muestra de 200 empresas, de las que participaron los directivos de RRHH, Marketing, Compras y Calidad de las mismas, obteniéndose, por tanto, cuatro respuestas de cada una de las organizaciones participantes en el estudio. La metodología empleada para contrastar las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura ha sido *Partial Least Squares* (PLS).

En cuanto a los resultados, éstos muestran una relación positiva entre la GCT y el criterio Personas del modelo EFQM, el Liderazgo, la Estrategia y los Resultados Clave en una organización.

De hecho, desde el modelo EFQM se puede concluir empíricamente que la gestión de personas (representada por el criterio Personas) viene condicionada, sobre todo, por un buen Liderazgo y una apropiada Estrategia, criterios que, a su vez, se encuentran positivamente relacionados.

Asimismo, los resultados apoyan la necesidad de la utilización de sistemas de prácticas de RRHH orientados a la calidad, contrariamente a la utilización de prácticas individuales. Todas estas prácticas de RRHH orientadas a la calidad se ajustan al enfoque del criterio Personas del modelo EFQM, facilitando así la mejora continua en la organización, y obteniendo de manera indirecta, mejores resultados organizativos, tanto en lo que respecta a los empleados, como en lo referente a los resultados clave. Así, para ello, desempeñan un papel mediador el compromiso y el empowerment de los empleados, y el capital humano de valor y singular. En este sentido, cabe destacar también la influencia de la variable empowerment sobre la generación de singularidad del capital humano.

Finalmente, los resultados obtenidos sugieren que la implementación exitosa de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad consigue potenciar el compromiso y el empowerment de los empleados, y logra incrementar la presencia de valor y singularidad de capital humano en una organización.

Palabras clave: GCT, EFQM, Personas, Liderazgo, Estrategia, sistema de prácticas de RRHH, compromiso, empowerment, valor del capital humano, singularidad del capital humano, Resultados en los empleados, Resultados clave.

ABSTRACT

From the eighties, the importance of Total Quality Management (TQM) in business has been considered as essential for the development of competitive advantages in organizations. In fact, over the years several quality models and prizes have appeared, such as the EFQM model in Europe (European Foundation for Quality Management). This model is based in the consecution of excellent results concerning key, clients, people and society results, through leadership, people, strategy, partnerships and resources, and products, services and processes (EFQM, 2013). Among these elements, human resource management (HRM) is contemplated as a very important factor for the excellent performance of organizations.

Given this scenario, few researches have determined if the implementation of a TQM system in an organization and/or the EFQM model, promote the adoption of a quality-oriented HRM system and, if this one, in turn, encourages organizational results. For this purpose, the role of the attitudes of employees favorable to quality, regarding commitment and empowerment, and the role of the human capital existing in the organization, have been contemplated as specially relevant.

Therefore, in this study a hypotheses model is proposed, that analyses, on the one hand, the relationship among TQM and some criteria of the EFQM model, concretely the following: Leadership, Strategy and People. On the other hand, the hypotheses model deepens in the relationship between TQM and the adoption of a quality-oriented HRM system, and the possible similarity between People criterion and that system. Last, the influence of the variable quality-oriented HRM system over commitment and empowerment of employees and over human capital value and uniqueness is examined, in order to determine finally its impact on the organizational results (regarding employees and key results).

The model has been tested in the context of a sample of 200 companies, from which Human Resource, Innovation, Production and Quality managers participated, getting consequently, four responses from each one of the organizations that took part in the research. The methodology employed to contrast the hypotheses derived from the literature review has been *Partial Least Squares* (PLS).

Regarding results, they show a positive relationship among TQM and People criterion of the EFQM model, Leadership, Strategy and Key results in an organization.

In fact, from the EFQM model, it can be empirically concluded that personnel management (represented by the People criterion) is conditioned, most of all, by a good Leadership and an appropriate Strategy, criteria that, in turn, are positively related between them.

Furthermore, the results support the need of using quality-oriented HRM systems, in contrast to the use of individual practices. All these quality-oriented human resource practices are adjusted to the People criterion of the EFQM model, facilitating thus continuous improvement in the organization, and acquiring indirectly, better organizational results, both regarding employees and concerning key results. Thereby, for this purpose, a mediator role is carried out by the commitment and empowerment of employees, and human capital value and uniqueness. In this regard, it is also worth mentioning the influence of the empowerment variable over the generation of human capital uniqueness.

Finally, the results achieved suggest that the implementation of a quality-oriented HRM practices system accomplish to enhance the commitment and empowerment of the employees, and attain to increase the presence of human capital value and uniqueness in an organization.

Keywords: TQM, EFQM, People, Leadership, Strategy, human resource practices system, commitment, empowerment, human capital value, human capital uniqueness, Results in the employees, Key results.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO PRIMERO: LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL, LA EXCELENCIA Y LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES....	25
1.1. Introducción.....	33
1.2. Control, aseguramiento y Gestión de Calidad Total.	35
1.2.1. Evolución del concepto de Gestión de la Calidad. _____	35
1.2.2. Modelos utilizados para la Gestión de la Calidad en las organizaciones. ____	38
1.3. La Gestión de Calidad Total.....	42
1.3.1. Antecedentes. _____	42
1.3.2. Definición. _____	43
1.3.3. Dimensiones. _____	44
1.3.4. Relación entre la GCT y los resultados organizativos. _____	45
1.4. El modelo EFQM.	46
1.4.1. Antecedentes. _____	47
1.4.2. Definición. _____	48
1.4.3. Relaciones en el modelo EFQM. _____	55
1.4.4. El modelo EFQM y la Gestión de Calidad Total. _____	56
1.4.5. Relación entre la GCT y los resultados clave organizativos. _____	59
1.5. La Dirección de recursos humanos.	60
1.5.1. Concepto y evolución de la Dirección de RRHH. _____	61
1.5.2. Importancia de los RRHH: Enfoques teóricos. _____	63
1.5.3. El papel de la Dirección de RRHH en los enfoques basados en calidad. ____	68
1.6. Conclusiones.	70

CAPÍTULO SEGUNDO: RELACIONES ENTRE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL, EL MODELO EFQM Y LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS 73

2.1. Introducción.....	75
2.2. La GCT y los agentes del modelo EFQM relacionados con la gestión del personal.	76
2.2.1. El criterio Personas del modelo EFQM. _____	76
2.2.2. El Liderazgo en el modelo EFQM. _____	85
2.2.3. La Estrategia en el modelo EFQM. _____	89
2.3. Relaciones entre los criterios del modelo EFQM que condicionan la gestión de personal.	92
2.3.1. El Liderazgo y la Estrategia del modelo EFQM. _____	92
2.3.2. El Liderazgo y el criterio Personas del modelo EFQM. _____	94
2.3.3. La Estrategia y el criterio Personas del modelo EFQM. _____	96
2.4. Las prácticas de RRHH y su relación con el criterio Personas del modelo EFQM, con la GCT y con los resultados empresariales.....	99
2.4.1. La GCT y el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad. _____	99
2.4.2. Relación entre el criterio Personas y las prácticas de RRHH orientadas a la calidad. _____	105
2.4.3. Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los resultados organizativos. _____	110
2.5. Conclusiones del capítulo.....	112

CAPÍTULO TERCERO: EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO..... 115

3.1. Introducción.....	117
3.2. El capital humano.	118
3.2.1. Concepto de capital humano. _____	118
3.2.2. Tipos de capital humano. El modelo de Lepak y Snell. _____	120
3.2.3. Importancia del capital humano. _____	125
3.3. Relación entre el comportamiento de los empleados y el tipo de capital humano.	129
3.3.1. El comportamiento de los empleados favorables a la calidad. _____	129
3.3.2. El compromiso. _____	130
3.3.3. El empowerment. _____	132

3.3.4. Efectos del comportamiento de los empleados sobre el capital humano. _	133
3.4. Efecto de las prácticas de RRHH sobre el comportamiento y el capital humano.	139
3.4.1. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el comportamiento. _____	139
3.4.2. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el capital humano. _____	141
3.5. Efecto de los resultados del empleado sobre los resultados organizativos.	144
3.6. Modelo propuesto.....	145
3.7. Conclusiones del capítulo.	148
<i>CAPÍTULO CUARTO: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN</i>	<i>151</i>
4.1. Población objeto de estudio.	153
4.2. Recogida de información.	154
4.2.1. Proceso de recogida de datos. _____	154
4.2.2. Descripción del cuestionario _____	155
4.3. Muestra.....	157
4.3.1. Aspectos demográficos de la muestra. _____	157
4.3.2. Representatividad de la muestra. _____	160
4.4. Medidas utilizadas.	161
4.4.1. La Gestión de Calidad Total. _____	161
4.4.2. Variables relacionadas con el modelo EFQM. _____	163
4.4.3. Variables relacionadas con la Dirección de RRHH. _____	165
4.4.4. Variables de control. _____	167
4.5. Análisis estadísticos	168
4.5.1. Análisis estadísticos utilizados. _____	168
4.5.2. Técnica empleada para el análisis de datos: Partial Least Squares (PLS). _____	169
4.5.3. Validez y fiabilidad. _____	171
<i>CAPÍTULO QUINTO: RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....</i>	<i>187</i>
5.1. Resultados descriptivos.	189

5.2. Resultados del contraste de hipótesis.....	190
5.2.1. Contraste de las hipótesis. _____	193
5.2.2. Conclusiones del contraste de las hipótesis. _____	202
CONCLUSIONES.....	205
Conclusiones de la revisión de la literatura	209
Conclusiones del estudio empírico.....	212
Contribuciones del estudio.....	216
Implicaciones para directivos.....	217
Limitaciones del estudio	221
Líneas futuras de investigación	222
APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	223
Artículos publicados	225
Congresos.....	225
Estancias de investigación	227
BIBLIOGRAFÍA.....	229
ANEXOS	249
Anexo I: Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (recursos humanos).	253
Anexo II: Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (calidad).	257

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en entornos caracterizados por una intensa competitividad, se torna de vital importancia el papel de la gestión de los recursos humanos (RRHH) para el funcionamiento excelente de las organizaciones. En este sentido, una adecuada dirección de RRHH englobaría una serie de estrategias en dirección del personal (Lengnick-Hall *et al.*, 2009) que, considerando al empleado como una fuente de ventaja competitiva, incrementarían su competitividad y productividad en la organización (Werbel y Demarie, 2005).

Por otro lado, en las últimas décadas ha tenido lugar un creciente reconocimiento del papel de la Gestión de Calidad Total (GCT) en la mejora de los resultados de una organización (Dow *et al.*, 1999; Hendricks y Singhal, 2001). Esto ha dado lugar a que haya aparecido una gran preocupación desde el mundo académico y profesional sobre cómo gestionar las empresas en coherencia con las políticas de Gestión de la Calidad. En este aspecto, muchas herramientas y modelos se han desarrollado en todo el mundo con el fin de dar significado al concepto de Gestión de Calidad Total. En concreto, desde la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), una organización sin ánimo de lucro, se ha desarrollado el modelo de excelencia EFQM. Este modelo puede utilizarse con el fin de ayudar a los directores de una organización a identificar los principales aspectos susceptibles de mejora. Se ha definido, por tanto, como un modelo que pretende, a través de diversos criterios, ayudar a las organizaciones a entender la posición que toman en el mercado y utilizar la información adquirida en la autoevaluación para mejorar la totalidad de la organización (Dijkstra, 1997). Este modelo se encuentra basado en la consecución de resultados excelentes en lo que concierne a resultados, clientes, personas y sociedad a través del

liderazgo, las personas, la estrategia, las alianzas y recursos y los procesos, productos y servicios (EFQM, 2013).

A pesar del interés del modelo para las organizaciones, son pocos los estudios que analizan empíricamente la bondad del modelo para las mismas e, incluso, no existe todavía un marco integrado que enlace los RRHH y el modelo EFQM. De igual manera, se procede a examinar por primera vez en una investigación la relación entre el criterio Personas del modelo EFQM y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, así como el examen de dicho criterio través de los conceptos de liderazgo, estrategia y GCT.

En lo referente al sistema de prácticas de RRHH, pocas investigaciones han determinado qué prácticas de recursos humanos son promovidas por la implantación de un sistema de GCT en una organización y cuáles fomenta el modelo EFQM. Así, en este estudio se ahonda en este aspecto, además de subrayar los efectos positivos que se pueden derivar de la adopción de un sistema de prácticas de recursos humanos orientado a la calidad, sobre el capital humano de las organizaciones y sobre las actitudes de los empleados favorables a la calidad. En concreto, en lo que respecta al capital humano se examinan sus dos vertientes: valor y singularidad. Por otro lado, en lo que concierne a las actitudes de los empleados favorables a la calidad, se analizan en profundidad dos características que han sido consideradas de elevada importancia por la literatura: el compromiso y el empowerment.

De hecho, en este estudio se trata de desarrollar un marco integrado que enlace el capital humano y el compromiso y el empowerment de los empleados, y explique la importancia que dicha integración puede tener en los resultados organizativos, tanto en lo relativo a los empleados como a los resultados clave. Por tanto, una de las principales aportaciones de esta tesis reside en el análisis detallado de la relación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH y los resultados organizativos, actuando como papeles mediadores el efecto de las actitudes de los empleados favorables a la calidad en cuanto a compromiso y empowerment y el capital humano presente en la organización.

Por tanto, todas estas actuaciones tratan de responder a la siguiente cuestión que es el verdadero objeto de esta tesis: *¿Qué tipo de dirección de recursos humanos es necesario desarrollar por aquellas empresas que adoptan modelos de Gestión de Calidad Total y/o EFQM con el fin último de mejorar los resultados del empleado y de la empresa?*

De forma más concreta, el propósito de esta tesis se traduce en los siguientes subobjetivos:

- En primer lugar, este estudio destaca el valor de la implantación de un sistema de GCT en una organización, con el objetivo de influenciar positivamente sus resultados.
- El segundo reto de este trabajo consiste en conocer el papel que desempeña la dirección de RRHH en el modelo EFQM y en la GCT.
- Derivado de este objetivo, se analizará qué tipo de relaciones se plantean en la GCT con respecto al liderazgo, y cómo este concepto puede influir a su vez en el criterio Personas del modelo EFQM.
- Además, se profundizará en la relación entre la GCT y la estrategia organizativa, y cómo ésta última influye en el criterio Personas del modelo EFQM.
- De igual manera, se examinará la relación entre los criterios Liderazgo y Estrategia del modelo EFQM.
- Igualmente, se desarrolla en este estudio un sistema de prácticas de dirección de recursos humanos orientado a la calidad, que se analiza bajo la óptica de la GCT y el modelo EFQM, con el objetivo de demostrar si ambos sistemas promueven determinadas prácticas de recursos humanos en una organización.
- Es más, se analizará dentro del modelo EFQM, cómo concretamente el criterio Personas, correctamente implantado en una organización, puede relacionarse positivamente con un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, concepto éste formado por algunas de las prácticas de RRHH que resultan, de acuerdo con la literatura, más influyentes en las organizaciones: selección de personal, formación, evaluación del rendimiento y retribución.
- También se va a ahondar en el posible impacto de la aceptación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad sobre los resultados organizativos.
- Asimismo, se procede a demostrar que la existencia y desarrollo de capital humano con valor y singular son aspectos fundamentales para influir en los

resultados de una organización con un sistema de GCT o un modelo EFQM implantado en la misma. En este sentido, se estudiará la relación entre el valor del capital humano y los resultados, y la singularidad del capital humano y los resultados; en concreto, de manera directa sobre los resultados relacionados con los empleados y de manera indirecta sobre los resultados clave de una organización.

- Del mismo modo, se procederá a examinar si la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad en una organización se encuentra fuertemente ligado a comportamientos favorables a la calidad de los empleados, así como al valor y la singularidad del capital humano.
- Finalmente, se profundizará en el estudio de las posibles relaciones entre el compromiso y las dos vertientes de capital humano, y el empowerment con ambas.
- Con este último punto, se alcanza a resumir la aportación fundamental objeto de este estudio, esto es, si la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en las organizaciones que promueven la GCT o el modelo EFQM, logra incrementar los resultados organizativos, por el efecto mediador del capital humano y los comportamientos de los empleados favorables a la calidad, en lo que respecta, fundamentalmente, a su compromiso y empowerment.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, el trabajo se ha estructurado esta tesis doctoral en dos partes. La primera parte profundiza en los aspectos teóricos de la investigación y formula, a partir de la revisión de la literatura, una serie de hipótesis. Esta parte consta de tres capítulos.

El *capítulo primero* se centra en la relación entre el sistema de GCT y el modelo EFQM. Para ello, se analiza el concepto de GCT, su evolución y los diferentes modelos para la GCT existentes. Se estudian sus semejanzas y diferencias con el modelo EFQM, analizando, de igual manera, éste en profundidad. Asimismo, se examina la relación entre la GCT y los resultados organizativos. Finalmente, se profundiza en la dirección de RRHH, en lo que respecta, principalmente, a su concepto, evolución e importancia.

El *capítulo segundo* se concentra en analizar la importancia de los RRHH para las organizaciones que deciden establecer un sistema de GCT y/o implantar el modelo

EFQM de Excelencia. En concreto, se examinan los conceptos de liderazgo, estrategia y personas del modelo EFQM, comparándolos con los mismos conceptos promovidos por la GCT. Para finalizar el capítulo, se indaga en el concepto de sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, y se investiga si la GCT y el modelo EFQM pueden favorecer dicho concepto.

El *capítulo tercero* se centra en la relación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y la generación y mantenimiento de comportamientos favorables a la calidad en los empleados. Este capítulo plantea, además, la importancia del capital humano para las organizaciones y, en concreto, muestra si su valor y singularidad pueden promover ventajas competitivas en las mismas que, a su vez, incrementan sus resultados a través del fomento del compromiso y el empowerment de los empleados.

La segunda parte del trabajo presenta la investigación empírica e incluye los capítulos cuarto y quinto, a partir de los datos obtenidos en una muestra de 200 empresas industriales nacionales.

En este caso, en el *cuarto capítulo* se describe la metodología empleada en el desarrollo del estudio empírico para contrastar las hipótesis derivadas de la revisión de la literatura. En concreto, se detalla la muestra utilizada, las medidas y escalas empleadas, así como los análisis estadísticos que se llevan a cabo para el contraste de las hipótesis.

Finalmente, en el *capítulo quinto* se presentan los resultados del contraste de las hipótesis a través de la metodología de ecuaciones estructurales con PLS.

El trabajo finaliza con las principales conclusiones del estudio, las implicaciones para los directivos de las organizaciones, las limitaciones del mismo y la propuesta de las líneas futuras de investigación que se derivan del trabajo.

**CAPÍTULO PRIMERO: LA
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN
DE CALIDAD TOTAL, LA
EXCELENCIA Y LOS RECURSOS
HUMANOS EN LAS
ORGANIZACIONES**

CAPÍTULO PRIMERO

1.1. Introducción.

En la actualidad, las empresas compiten en entornos caracterizados por una alta turbulencia y gran intensidad competitiva. Es por ello que la calidad, la mejora continua y una adecuada dirección de los recursos humanos (DRRHH) son los pilares básicos para la viabilidad y continuidad de las organizaciones (Brown, 2002; Bou y Beltrán, 2005).

Por otro lado, la mejora de los resultados es un tema crítico para muchas organizaciones en el mundo y, dado el creciente número de sistemas de mejora de la calidad disponibles actualmente, las empresas buscan adoptar el enfoque que les proporcione un mayor rendimiento (Wongrassamee *et al.*, 2003). Es por ello que la Gestión de la Calidad ha experimentado un creciente interés en las últimas décadas, especialmente por la cruda realidad de los años ochenta y los efectos de la globalización de los noventa. Debido a una progresiva preocupación por la ausencia de calidad, productividad y competencia en un mercado global dinámico, a comienzos de los años ochenta surgió la necesidad de instaurar modelos, sistemas y premios basados en la consecución de resultados y mejoras en la calidad de las organizaciones (Wongrassamee *et al.*, 2003).

Entre ellos, la Gestión de Calidad Total (GCT) se considera un compendio de varias prácticas que afectan a toda la empresa y que, aplicadas conjuntamente, tratan de obtener una mayor calidad en los productos y servicios que ésta suministra (Cardy y Dobbins, 1996; Chandler y McEvoy, 2000). En este sentido parecen decantarse la mayoría de los estudios empíricos, como el de Forker *et al.* (1997) al señalar la relación positiva entre la GCT y los resultados en materia de calidad obtenidos en la empresa.

Desde mediados del siglo XX, han aparecido diversos modelos de evaluación de la calidad total en las organizaciones como el *premio Deming* (Japón) o el *Malcolm Baldrige* (Estados Unidos). El premio Deming se implantó en Japón en 1951, en honor a W. Edwards Deming, conocido por la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad. Este modelo sostiene que los buenos resultados de una empresa se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Para ello, el modelo insta a utilizar una serie de herramientas de calidad tales como el análisis de procesos, los grupos de mejora, los métodos estadísticos de control, etc., con el fin de obtener unos buenos resultados.

Por su parte, el premio *Malcolm Baldrige* fue creado por dirigentes económicos de Estados Unidos a principios de los años ochenta, para tratar de combatir la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana. Este premio define valores clave tales como la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, el diseño y la prevención de calidad, la gestión por datos y la responsabilidad corporativa y ciudadana. Asimismo, este premio se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación, que a su vez se subdividen en subcriterios y áreas (Membrado Martínez, 2002; McGuire y Cortis, 2006).

En respuesta a los premios anteriores, desde la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad* (EFQM) se creó un modelo de excelencia a nivel europeo. Este modelo permite a las organizaciones, a través de una serie de criterios, entender la posición que éstas ocupan en el mercado, así como utilizar la información obtenida en la autoevaluación para la mejora de la organización (Dijkstra, 1997).

Son varios los aspectos estudiados en *el modelo EFQM*, como el liderazgo, la estrategia de la empresa, las alianzas y recursos, diferentes medidas de resultados, así como elementos relacionados con el personal de la empresa. Más aún, un enfoque de excelencia implica el desarrollo del concepto de cliente interno, de la comunicación, así como de la colaboración y aportación de todos los integrantes de la organización (Cilla Álvarez, 2005). Por ello, la literatura ha argumentado que el criterio de gestión del personal del modelo es clave para el éxito de estas organizaciones (Eskildsen y Dahlgard, 2000; Bou-Llusar *et al.*, 2005; Calvo-Mora *et al.*, 2005).

Partiendo de este punto, el objetivo del presente capítulo consiste en sentar las bases teóricas de los modelos más importantes que facilitan la mejora de las organizaciones, a la vez que se resalta la importancia de los recursos humanos en dichos modelos. Concretamente, en los siguientes apartados se pretende exponer la importancia y

funcionamiento del modelo EFQM y de la GCT, destacando los elementos que son claves en la definición de ambos. Para ello, se ha estructurado el resto del capítulo de la forma siguiente: en el segundo y tercer apartado se analizarán los principales conceptos relacionados con la GCT, así como su evolución a lo largo del tiempo y su relación con los resultados organizativos. En el cuarto apartado nos centraremos en el modelo EFQM. En este caso, se dará una definición operativa del modelo, se analizará su evolución, así como los elementos que lo integran. Finalmente, se analizarán las similitudes de éste con la GCT. En el quinto apartado, se profundiza en el concepto, importancia y evolución de la dirección de RRHH, analizando asimismo, el papel de dicha gestión en los principales enfoques para las organizaciones basados en la calidad. Finalmente, el trabajo culminará destacando las conclusiones más importantes de este capítulo.

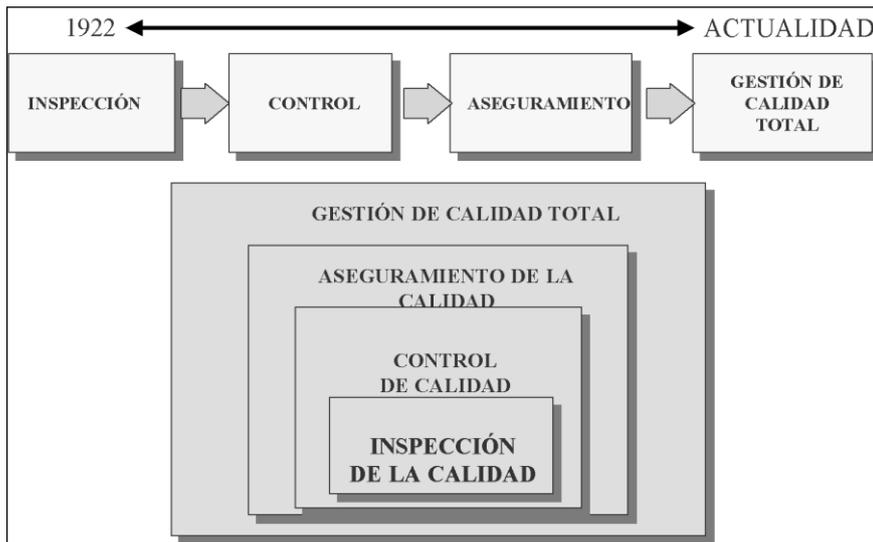
1.2. Control, aseguramiento y Gestión de Calidad Total.

Durante las últimas décadas han aparecido diferentes conceptos y modelos relacionados con la Gestión de la Calidad en las empresas. A continuación se revisan las aportaciones más relevantes y la importancia que han tenido para las empresas.

1.2.1. Evolución del concepto de Gestión de la Calidad.

La Gestión de la Calidad no siempre ha sido estudiada y tratada de la misma forma por la literatura. Se puede entender por Gestión de la Calidad el aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad (Dale *et al.*, 2007). Sin embargo, la gestión de calidad no siempre se ha entendido de la misma forma debido a que los sistemas de mejora y Gestión de Calidad han evolucionado muy rápidamente los últimos años (Dale *et al.*, 2007). La figura 1.1 refleja esa evolución.

Figura 1.1. Evolución de la Gestión de Calidad.



Fuente: INI (1992)

Claramente se pueden identificar cuatro etapas: la inspección, el control, el aseguramiento y, por último, la Gestión de Calidad Total. Cada una de estas etapas o fases tiene diferentes implicaciones en el enfoque sobre calidad.

La inspección de la calidad

Con la revolución industrial se separa la inspección del trabajo del obrero. La especialización del trabajo llevó a que los trabajadores se dedicaran a fabricar los componentes siguiendo las especificaciones y no tuvieran la visión del trabajo completo. Es el nivel más bajo en la Gestión de Calidad y se preocupa principalmente de que el producto defectuoso no llegue al cliente.

La inspección consiste en evaluar las características de un producto o servicio y compararlo con unos niveles especificados para asegurar la conformidad con esas especificaciones. En una empresa industrial típicamente se inspeccionará el producto final, el material que llega del proveedor y los componentes que se incorporan en algún punto del proceso productivo.

El control de la calidad

Hacia los años 40, la inspección se centra no sólo en el producto final sino también en el proceso de producción. Este cambio de orientación se debe al hecho de que muchos defectos en el producto final surgen de errores en el proceso de fabricación y se trata de detectarlos cuanto antes. En esto consiste el control.

Dentro del control de calidad de los procesos, se encuentra el control estadístico de procesos, que consiste en medir el funcionamiento de un proceso. Su objetivo reside, no solo en hallar los productos defectuosos, sino en detectar los procesos defectuosos, conocer su comportamiento como forma de poder conocer el efecto que las medidas de mejora tienen en ellos.

El aseguramiento de la calidad

A partir de los años 50 la principal preocupación se centra en prevenir y evitar que aparezcan defectos en los productos fabricados. Se habla entonces de aseguramiento de la calidad, centrado en sistematizar y formalizar procesos para asegurar que se incorpora la adecuada calidad al producto o servicio. La clave en el paso a este nivel de Gestión de Calidad es la toma de conciencia por parte de la empresa de que la inspección es más cara que la prevención.

Al inicio de esta etapa, Juran introduce el enfoque económico de la calidad y establece una distinción entre costes evitables (costes de no conformidad) y costes no evitables (costes de conformidad) de calidad (Ortega y Suárez, 2009).

Los costes de la calidad se pueden dividir entonces en dos grupos: costes de conformidad (costes de conseguir un producto con calidad) y los de no conformidad (costes por no obtener un producto con calidad). Los primeros se dividen en costes de prevención y costes de evaluación (inspección) y los segundos en costes de errores internos (derivados de desechos, reprocesos, etc.) y costes de errores externos (derivados de los defectos en productos que llegan al cliente, reparaciones, etc.). La implantación de un sistema de Gestión de la Calidad basado en la prevención en vez de la inspección, si bien aumentaría los costes de prevención, disminuiría los de estimación.

Además, una empresa en este nivel habrá llevado a cabo una planificación de la calidad, tendrá formado al personal, utilizará herramientas de resolución de problemas y tratará de mejorar el diseño del producto, los procesos y los servicios mejorando el control sobre los mismos.

Dentro del enfoque del aseguramiento podríamos incluir las normas de la serie ISO 9000. Esta familia de normas aparecieron por primera vez en 1987, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1979, y sufrieron su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. Sin embargo, la versión de esta norma del año 2000 introdujo algunos elementos de la Gestión de Calidad Total, como la mejora continua. Esta

norma ha sido ampliamente estudiada, y la literatura ha mostrado ventajas e inconvenientes de su aplicación, pareciendo que las ventajas superan por escaso margen a los inconvenientes (Martínez-Costa *et al.*, 2009).

La Gestión de Calidad Total (GCT)

Esta es la última etapa del análisis histórico de la evolución de la calidad, en la que nos encontramos actualmente. Esta estrategia de gestión trata de difundir en las organizaciones una conciencia de calidad en todos y cada uno de los procesos de las mismas. Como su nombre indica, hace referencia a la importancia de que la calidad concierne e implique a todos los trabajadores de la organización, esto es, a la organización global (Maldonado, 2005). En los siguientes apartados se irán detallando sus principios y aplicaciones.

1.2.2. Modelos utilizados para la Gestión de la Calidad en las organizaciones.

Los sistemas de medida de la gestión de la calidad pueden dividirse en dos categorías: los oficiales, creados por organismos públicos o fundaciones, tales como el Premio *Deming* (Japón), el Premio *Malcolm Baldrige* (USA) o el Premio de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), y los académicos, propuestos por investigadores sobre el tema (Flynn *et al.*, 1994; Black y Porter, 1996; Ahire *et al.*, 1996; Rao *et al.*, 1999)

a) Los modelos académicos de la GCT.

Dentro de los académicos, la literatura especializada subraya la importancia del enfoque de GCT como base para la implantación de un sistema de calidad en la organización. A continuación, se presenta una tabla resumen de los elementos o dimensiones presentes dentro del enfoque de la GCT (tabla 1.1).

Tabla 1.1. Elementos de la GCT.

Autores	Saraph et al. (1989)	Flynn et al. (1994)	Dean and Bowen (1994)	Anderson et al. (1994 y 1995)	Ahire et al. (1996)	Black y Porter (1996)
Dimensiones	<p>Papel de la alta dirección Departamento de calidad Formación Diseño Gestión de calidad de proveedores Gestión del proceso Información de calidad Relaciones con empleados</p>	<p>Papel de la alta dirección. Información acerca de calidad Gestión de los procesos productivos Diseño Dirección de la fuerza de trabajo Participación de proveedores Participación de clientes</p>	<p>Liderazgo Dirección de RRHH Planificación estratégica de calidad Información y análisis Gestión del proceso de calidad Orientación y satisfacción del cliente</p>	<p>Liderazgo visionario Cooperación interna y externa Aprendizaje Gestión del proceso Mejora continua Realización de empleados Satisfacción del consumidor</p>	<p>Compromiso de la alta dirección Orientación al cliente Gestión de calidad de proveedores Gestión de la calidad en el diseño Benchmarking Control estadístico del proceso Uso interno de la información de calidad Delegación de responsabilidades a empleados Formación de empleados Calidad del producto Desempeño de proveedores</p>	<p>Gestión de clientes y empleados Asociaciones con proveedores Difusión de la información de mejoras Orientación a la satisfacción del cliente Gestión de externalidades Gestión estratégica de calidad Estructura en grupos de trabajo Planificación de la calidad a C.P. Sistemas de medida de mejora de la calidad Cultura de calidad</p>
<p>Características a considerar a la hora de elegir una de las definiciones</p>	<p>No incluye orientación al cliente. Basada en las aportaciones de los gurús de la calidad. Un mismo ítem puede aparecer en varias dimensiones Testada al nivel de unidad de negocio Utilizaron empresas de servicios e industriales</p>	<p>Basada en literatura empírica Testada a nivel de planta Dirigida a empresas industriales</p>	<p>Se basan en MBNQA Incluye medidas de output.</p>	<p>Presenta algunos problemas en cuanto al análisis de la fiabilidad y a validez. Visión particular (Deming)</p>	<p>Incorpora literatura empírica y práctica Incorpora Benchmarking y Empowerment Se centra en una única industria. Incluye medidas de outputs</p>	<p>Basado en el MBNQA aunque incorpora otros elementos y excluye los indicadores de resultados.</p>

Fuente: Martínez-Costa y Martínez-Lorente (2003)

b) Los Premios a la Calidad.

Los *Premios a la Calidad* surgieron para evaluar los esfuerzos en la mejora de la calidad de empresas, industrias y administraciones públicas. El *Premio Deming* y el *Premio Malcolm Baldrige* se centran en premiar los resultados más a corto plazo, mientras que el Premio Europeo se enfoca más en los resultados conseguidos a medio y largo plazo por las organizaciones. Estos premios están basados en los principios de la GCT.

• *I. Premio Deming*

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, que parte de la base del control de los resultados. Sus precursores proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), evalúan a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes capítulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

1. Políticas de la calidad y gestión de calidad
- 2- Organización de la calidad y su difusión.
- 3- Formación y difusión de las técnicas de control de calidad.
- 4- Recogida, transmisión y utilización de la información de calidad.
- 5- Análisis de la calidad
- 6- Estandarización.
- 7- Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.
- 8- Aseguramiento de la calidad.
- 9- Resultados de la implantación.

Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.

- *II. Premio Malcolm Baldrige*

A principios de los años ochenta, los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados con la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad. Como consecuencia de esta actuación se creó el Premio Malcolm Baldrige en 1988 (Blackburn y Rosen, 1993).

El Premio introduce algunas novedades respecto al premio japonés, se incluye el término de Liderazgo en Calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con calidad de todas las funciones de la empresa (Blackburn y Rosen, 1993).

Al igual que el anterior, el Premio Malcolm Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete *criterios* que forman los *elementos* de puntuación. Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios (*examination items*) y cada uno de estos incluye una serie de áreas (*areas to address*). Además, estos subcriterios tienen una puntuación máxima y al sumarlos se obtiene el valor de cada criterio. Finalmente, señalar que la última modificación del modelo fue en 2010 y que al Premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas (Gómez-Gómez, 2012).

- *III. Premio Europeo*

En 1991 vio la luz el Premio Europeo a la Calidad, que cuenta como organizadores a la EOQ “European Organization for Quality”, la EFQM “European Foundation for Quality” y la Comisión Europea (EFQM, 2013; Moeller y Sonntag, 2001).

El Premio pone su énfasis en la importancia de la autoevaluación como base del mismo. Parte de que la satisfacción del cliente, de los empleados, y el impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos, que a su vez llevan a la empresa a la Excelencia (Bou-Llusar *et al.* , 2009; Sadeh y Arumugam, 2010). De forma similar que el resto de premios, este modelo establece 9 criterios que se agrupan en los bloques de agentes y resultados, con la mitad del peso cada uno. Al premio se pueden presentar tanto las empresas públicas como las privadas (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007; EFQM, 2013).

Finalmente, señalar que existen otros Premios a la Calidad tales como el Premio de Québec a la Calidad, el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial y el Premio Iberoamericano de la Calidad. Sin embargo, dada la importancia atribuida al modelo EFQM desde el mundo empresarial y académico, así como por su cercanía y actualidad, en el resto del trabajo nos vamos a centrar en su estudio.

1.3. La Gestión de Calidad Total.

La obtención de la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, recayendo la responsabilidad de la gestión en la alta dirección de la empresa (Choi y Eboch, 1998; Chandler y McEvoy, 2000). Esta gestión incluye planificación, organización y control del desarrollo del sistema y otras actividades relacionadas con la calidad.

La implantación de la política de calidad de una empresa requiere, por tanto, de un sistema de la calidad. De acuerdo con la literatura, este sistema de calidad se puede entender como el conjunto de estructura, organización, responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad (Jayaram *et al.*, 2010). En los siguientes apartados se va a profundizar en su estudio.

1.3.1. Antecedentes.

En los años 70 y 80 las industrias americanas perdieron una cuota de mercado sustancial. Con el fin de recuperar margen competitivo, las compañías comenzaron a implementar programas de mejora de la productividad que habían tenido éxito en Japón. Uno de estos programas era la GCT (Kaynak, 2003).

Los orígenes de la GCT pueden remontarse a 1949, concretamente a la formación de un comité de expertos científicos en Japón denominado "la Unión Japonesa de científicos e ingenieros", cuya función era el mejoramiento de la productividad del país en la época de la 2ª posguerra mundial (Powell, 1995). Sin embargo, Bemowski (1992) apunta a la fecha 1985 como el nacimiento de la GCT, al ser en este momento cuando el término fue acuñado por los Sistemas de Comando Aéreo y Naval para describir el estilo de gestión japonés relacionado con la mejora de la calidad (Martinez-Lorente *et al.*, 1998).

En EEUU el concepto de GCT se desarrolló, además de por la creciente competencia proveniente de Japón, por la aparición de diversos escritores que defendían este sistema de gestión de la calidad. En concreto, la GCT nació con las ideas de Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa, entre otros. Posteriormente, este movimiento se exportó a otros países, siendo el primero el Reino Unido (Martinez-Lorente *et al.*, 1998).

Uno de los autores con más influencia en el desarrollo del enfoque de la GCT ha sido Edwards Deming (1900-1993). Deming, doctor en física, recibió una importante formación en el campo de la estadística. Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón, muy interesado en las teorías de control de la calidad de Deming, lo invitó al país para enseñar a las industrias del mismo, las técnicas basadas en el control estadístico de la calidad. La industria japonesa obtuvo tan buenos resultados gracias a Deming que los japoneses crearon el *Deming Application Prize* en honor al científico. La filosofía de Deming trascendió la estadística. Deming defendía la importancia del liderazgo de la alta dirección, las ventajas competitivas que podían obtenerse de una relación sinérgica con clientes y proveedores y la mejora continua en el desarrollo de productos y el sistema de producción de las organizaciones, como factores claves para la obtención de mejores resultados en las organizaciones (Evans, 2008).

En el mundo académico, el número de estudios científicos que trataban o usaban el concepto de la GCT a mediados de los 80 era muy bajo. Sin embargo, a principios de los 90, la utilización del término se había extendido notablemente, alcanzando su cumbre en 1993. A partir de ese momento, el volumen de material relacionado con este término comienza a decaer, sobre todo por el conocimiento ya existente del mismo y porque la GCT se considera ya como un aspecto de importancia globalmente aceptada para las organizaciones (Martinez-Lorente *et al.*, 1998).

1.3.2. Definición.

La GCT se describe como un sistema interrelacionado de prácticas de calidad relacionadas con los resultados organizativos y la satisfacción del cliente (Choi y Eboch, 1998). Se centra en la creación y retención de clientes, así como en la mejora de procesos que producen productos y servicios de calidad, tratando de lograr una mayor eficiencia en la empresa (Anderson *et al.*, 1995). La GCT, por tanto, es un sistema de gestión centrado en dar un valor mayor al cliente a través de la identificación de sus necesidades, incrementando la calidad de los productos de la

compañía y mejorando la eficiencia de los procesos que generan el producto o servicio (York y Miree, 2004), siendo el principio más importante de esta filosofía es la mejora continua. A continuación se presenta una tabla (Tabla 1.2.) en la que se destacan algunas de las principales definiciones de la GCT.

Tabla 1.2. Definiciones de la GCT.

Autores	Definición
<i>Flynn et al. (1994)</i>	Enfoque para obtener un output de elevada calidad.
	Se apoya en la metodología Just in Time (JIT), en la GRRHH, la gestión estratégica, la gestión tecnológica y el apoyo de la alta dirección.
<i>Dean y Bowen (1994)</i>	Filosofía o enfoque de gestión caracterizado por los siguientes principios: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. El principio principal de la GCT es la orientación al cliente; la organización debe intentar atender todas las necesidades del cliente, a través del diseño de productos y la creación de servicios apropiados para los mismos.
<i>Easton y Jarrell (1998)</i>	Sistema de gestión entre cuyas características clave destacan: la orientación al cliente, el foco en los procesos, la mejora sistemática, la implicación y desarrollo de los empleados y unas relaciones productivas con los proveedores, entre otras.
<i>Dale et al. (2001)</i>	La GCT es un conjunto de conceptos e ideas vinculadas con el campo de la calidad. La GCT está fuertemente relacionada con la dirección de operaciones, en el sentido de la mejora de la calidad de los productos/servicios de la organización y la mejora continua de los procesos de la misma.
<i>York y Miree (2004)</i>	Sistema de gestión integrado con el objetivo de focalizar la atención de la organización hacia sus recursos más necesarios para obtener productos/servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y mejorando la eficiencia de los procesos organizativos.
<i>Ooi (2012)</i>	Estrategia de gestión que busca de manera continua nuevos métodos de mejora de los resultados organizativos, considerada como una de las principales fuentes de ventajas competitivas. Se considera como un factor determinante para el éxito y supervivencia de las organizaciones, cualquiera que sea el sector en el que operen.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores (Flynn *et al.*, 1994; Dean y Bowen, 1994; Easton y Jarrell, 1998; Dale *et al.*, 2001; York y Miree, 2004; Ooi, 2012).

1.3.3. Dimensiones.

La aplicación de la GCT implica la aplicación de una serie de recomendaciones diversas pero interrelacionadas que llamaremos dimensiones de la GCT. Las principales dimensiones de la GCT quedan recogidas en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Dimensiones de la GCT.

Dimensiones	Descripción
Apoyo de la alta dirección	El compromiso de la alta dirección es de vital importancia para el éxito de un sistema de GCT. La alta dirección debe liderar y motivar a los empleados en el camino hacia la GCT.
Relación con los clientes	Resulta necesario identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas. Los empleados deben tener como objetivo primordial la satisfacción del cliente.
Relación con los proveedores	La organización debe colaborar con sus proveedores con el fin de guiarlos y apoyarlos en la consecución de un nivel de calidad en los productos/servicios acorde con las exigencias de los clientes.
Gestión de la fuerza de trabajo	Se debe fomentar la formación, el empowerment, el trabajo en equipo y el compromiso de los trabajadores. Para ello, la GRRHH debe estar alineada con la estrategia de la organización, desarrollando diferentes prácticas de RRHH (planes de formación, procesos adecuados de selección, autonomía e implicación, etc.) encaminadas a la obtención de la mejora continua.
Actitudes y comportamientos de los empleados	La organización debe promover, a través de su GRRHH, unas actitudes positivas hacia la misma, consiguiendo que los empleados sean leales y se sientan orgullosos de trabajar en ella.
Proceso de diseño del producto	Es importante que la totalidad de la organización participe en el diseño del producto, teniendo en cuenta las posibilidades económicas, técnicas y tecnológicas de la organización, y satisfaciendo los requerimientos de los clientes.
Gestión del proceso	Resulta esencial que la organización ponga en marcha una serie de instrumentos estadísticos y no-estadísticos de mejora (5S, Seis Sigma, Mantenimiento Productivo Total, etc.).
Rol del departamento de calidad	Este departamento tendrá como función no solo el control sino especialmente la mejora de la calidad, actuando como apoyo de los demás departamentos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Lorente *et al.* (1998).

1.3.4. Relación entre la GCT y los resultados organizativos.

Uno de los principales temas de interés de los investigadores ha sido analizar la relación entre los principios de la GCT y el rendimiento de las empresas.

La GCT ha sido ampliamente presentada como una estrategia que puede proveer a las organizaciones con una ventaja competitiva. Tanto es así, que muchos investigadores han centrado sus estudios en demostrar la relación positiva que puede existir entre la GCT y los resultados organizativos (Samson y Terziovski, 1999; McAdam y Bannister, 2001; Hendricks y Singhal, 2001). En concreto, algunos autores han examinado los elementos que podrían ayudar a lograr una mejora en la gestión de las organizaciones (Sila y Ebrahimpour, 2003; Bou-Llusar *et al.*, 2009). Por ejemplo, argumentaron que la GCT se encuentra positivamente relacionada con los resultados, ya que establece un sistema de gestión que proveerá a las organizaciones con importantes sinergias. En consecuencia, se puede esperar que la organización que implante un sistema de GCT, mejore sus resultados.

Los principales resultados los podemos agrupar en varias categorías, atendiendo a la literatura revisada:

-Resultados no financieros y relacionados con la calidad del producto y/o servicio de la empresa: dentro de este grupo se encuentran, por ejemplo, las quejas de clientes, la rotación de empleados, etc. Forker *et al.* (1997) observa una relación positiva entre prácticas de GCT y los resultados en materia de calidad. Samson y Terziovski (1999) evidencian una relación directa positiva entre las empresas que aplican GCT y algunos indicadores, tales como: costes de calidad, innovación de productos, costes de garantía, etc. Finalmente, Choi y Eboch (1998) concluyen que la GCT está fuertemente relacionada con la satisfacción del cliente y los resultados de la organización.

-Resultados financieros: Easton y Jarrell (1998) a través de un estudio, llegan a la conclusión de que a largo plazo las empresas que han aplicado GCT obtienen mejores resultados que las que no la han aplicado. Hua *et al.* (2000) determinan a través de un estudio que las empresas en las que existe una mayor implantación de la GCT, obtienen un mayor crecimiento de la cuota de mercado, beneficio financiero y costes.

En definitiva, todos estos estudios encuentran consecuencias positivas, de una forma o de otra, de la aplicación de un sistema de GCT en la empresa.

La filosofía de la GCT, dado su éxito, ha inspirado ampliamente reconocidos modelos oficiales o semioficiales de gestión de la calidad, como los modelos Deming, Malcolm Baldrige y EFQM, y es considerada por algunos autores como la dirección en la que avanzar y el punto en el que actualmente se encuentran muchas organizaciones (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). En el siguiente apartado de este capítulo, se va a proceder a analizar en detalle uno de los modelos dentro de la filosofía de la GCT más reconocidos a nivel mundial: el modelo EFQM.

1.4. El modelo EFQM.

El modelo EFQM, tal y como se ha visto anteriormente, es una herramienta que pretende ayudar a las organizaciones a mejorar sus procesos internos, con vistas a aumentar su competitividad. Para entender este modelo se va a analizar su evolución, definición y aspectos más relevantes.

1.4.1. Antecedentes.

En 1988, catorce de las mayores empresas europeas constituyeron la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management, EFQM*), con el apoyo de la Comisión Europea. Esta Fundación es una organización sin ánimo de lucro cuyo objeto es ayudar a las empresas europeas a ser más competitivas en el mercado mundial y demostrar que la excelencia es fundamental para el proceso de mejora continua (EFQM, 2013).

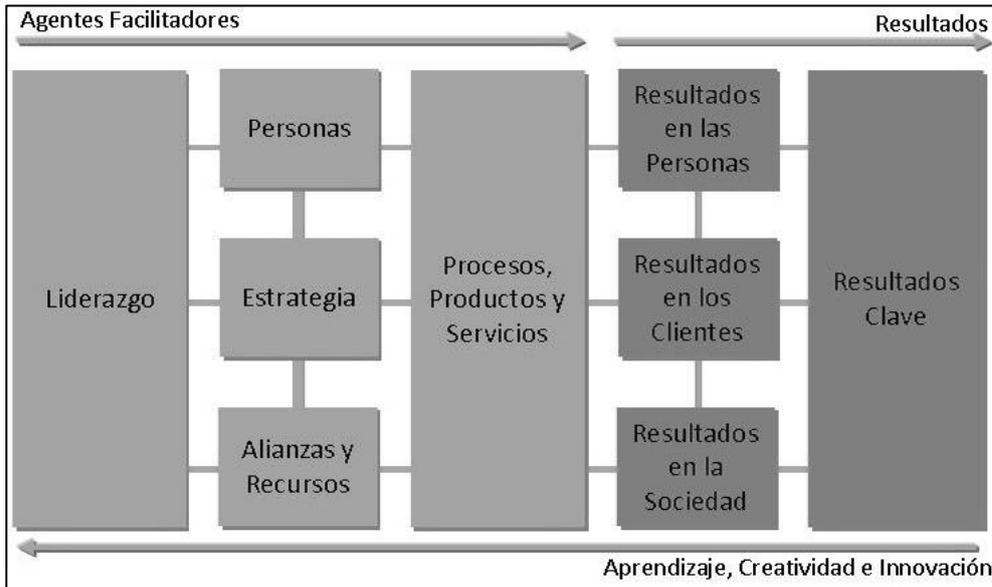
En la actualidad, esta Fundación cuenta con 700 miembros. Su papel principal es el de ayudar a las empresas europeas a mejorar su posición competitiva acelerando la aceptación de la calidad como estrategia, estimulando y ayudando al desarrollo de actividades de mejora (EFQM, 2013).

El Premio Europeo a la Calidad pone énfasis en la importancia de la autoevaluación y amplía la noción de la Calidad, incorporando la responsabilidad social como un criterio de la gestión empresarial. Desde sus inicios la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad se ha orientado por la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan (Wongrassamee *et al.*, 2003; Sadeh y Arumugam, 2010).

La Fundación propone un modelo de evaluación de la excelencia empresarial (figura 1.2), constituido por un conjunto de criterios interrelacionados entre sí, que definen a una organización teóricamente excelente.

Según el modelo EFQM (Moeller y Sonntag, 2001; Jackson y Bircher, 2002; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007), la Excelencia tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades. También contribuye asistiendo y estimulando el desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad.

Figura 1.2. Modelo EFQM.



Fuente: EFQM (2013)

Todo el modelo favorece la aparición del aprendizaje, la creatividad y la innovación por parte de todos los grupos de interés de la organización, necesario para el desarrollo organizativo y la consecución de una mayor productividad y competitividad (EFQM, 2013).

Finalmente, señalar que este modelo ha sido diseñado para poder ser aplicado por cualquier tipo de organización, pública o privada (Zink y Schmidt, 1995).

1.4.2. Definición.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar. Según el Modelo EFQM de Excelencia, su objetivo consiste en ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

Por tanto, este modelo se considera como una reconocida herramienta de asesoramiento organizativo, cuyos principales objetivos (Lieuwe y Dijkstra, 1997) son:

1. La participación en la competición del Premio Europeo a la Calidad.
2. El asesoramiento interno de calidad y mejora.

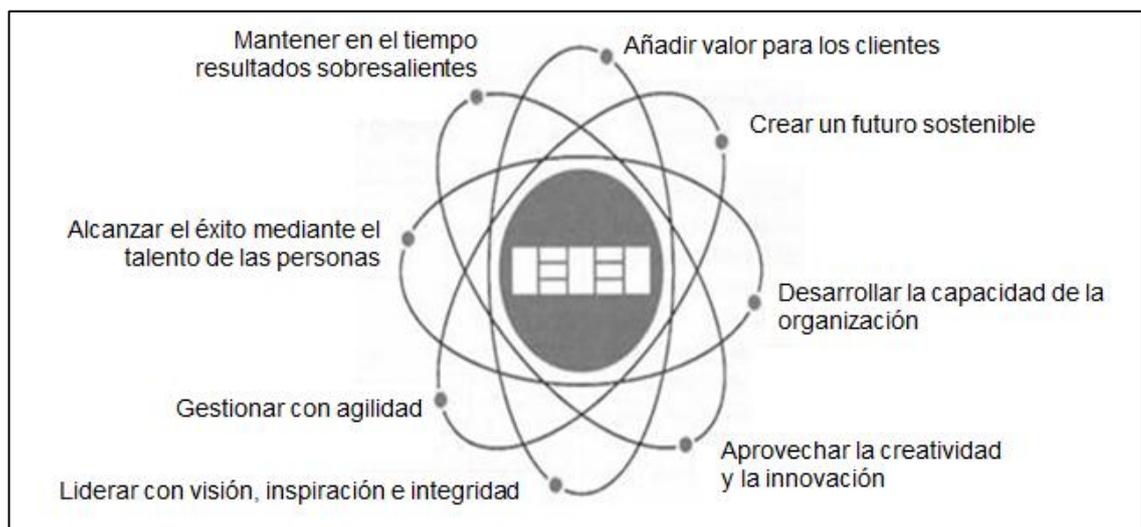
En la práctica, un auditor recoge información acerca de los aspectos de calidad determinantes para el modelo y presentes en la empresa, con el fin de desarrollar un juicio acerca de la gestión de la calidad existente en la organización.

La última versión del modelo es del año 2013, y ha convivido junto con la versión 2010 hasta el 1 de enero de 2014, desde cuando solo la versión 2013 es válida para las organizaciones acreditadas en su valoración y acreditación por este el modelo (EFQM, 2013).

El Modelo EFQM define la existencia de ocho conceptos fundamentales que conforman la Excelencia (Figura 1.3.), fundamentados en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996), y que son los siguientes (EFQM, 2013):

1. Añadir valor para los clientes.
2. Crear un futuro sostenible.
3. Desarrollar la capacidad de la organización.
4. Aprovechar la creatividad y la innovación.
5. Liderar con visión, inspiración e integridad.
6. Gestionar con agilidad.
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

Figura 1.3. Conceptos fundamentales de la Excelencia.



Fuente: EFQM (2013)

La premisa fundamental del modelo es que “la satisfacción del cliente, de los empleados y un impacto positivo sobre la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos, y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la

excelencia de los resultados empresariales". Es por este motivo que el modelo EFQM cuente con una serie de criterios. Los criterios se dividen en agentes facilitadores y resultados.

Los agentes facilitadores son el Liderazgo, la Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos, Productos y Servicios. Estos cuatro criterios se refieren a lo que hace la organización y cómo lo hace, teniendo en cuenta cómo se ha integrado o fundamentado su enfoque, cómo se ha realizado su despliegue y cómo se evalúa y revisa su eficacia para continuar implantando mejoras.

El grupo de criterios resultados está formado por Resultados en los Clientes, en las Personas, en la Sociedad y Resultados Clave. Este grupo de factores da cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a sus grupos de interés y respecto a los objetivos globales. El modelo, que reconoce que la Excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Esto se fundamenta en que *"los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas, y los Procesos"*.

Además, el modelo subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje, ya que las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos. Una estrategia de innovación en la empresa requiere una orientación hacia la calidad, además de caracterizarse por ser creativa, presentar flexibilidad ante el cambio y tolerancia con la incertidumbre. Por otro lado, la importancia que el modelo concede a la evaluación y revisión de los enfoques de los criterios "agentes" en función de los resultados obtenidos, es decir al aprendizaje organizativo, tiene lugar mediante la innovación y la mejora permanente.

En cuanto a su funcionamiento, si se decide otorgar una puntuación, el modelo recomienda aplicar la denominada Matriz de Puntuación REDER (en inglés RADAR) que es el procedimiento utilizado por la EFQM para la valoración de las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad (Maderuelo-Fernández, 2002). Esto exige diferenciar determinados elementos:

- El elemento "resultados" se refiere al grado en que los resultados obtenidos por la organización obedecen a la planificación de la organización, alcanzan los

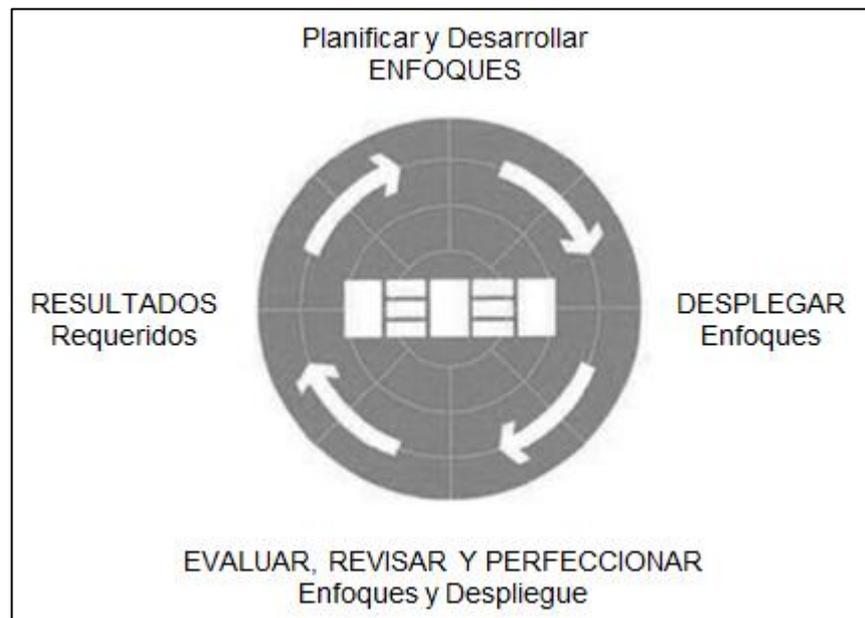
objetivos planteados, abarcan las áreas más relevantes y cuál es su evolución en el tiempo.

- El "enfoque" evalúa en qué medida la planificación realizada por la organización responde a las necesidades de los grupos de interés, tiene una lógica clara, se identifican procesos bien definidos y apoya la política y estrategia.
- El "despliegue" considera lo que hace una organización para llevar a cabo lo que ha planificado, valorando en qué medida se ha implantado lo que se ha planificado y la forma en que se ha realizado.
- La "evaluación y revisión" se refiere a las actividades de evaluación contempladas por la organización, a la periodicidad de su aplicación, y la utilización de los resultados obtenidos para emprender acciones de mejora.

La Lógica REDER consiste en (Figura 1.4.):

1. Se planifican los resultados deseados.
2. Se desarrollan enfoques adecuados para alcanzarlos.
3. Se despliegan e implantan los enfoques.
4. Se evalúan los resultados obtenidos.
5. Se revisan los enfoques.

Figura 1.4. La Lógica REDER.



Fuente: EFQM (2013)

Esto lleva a que el modelo EFQM distinga entre dos grupos de criterios:

- Los agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.
- Los resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

a) Agentes del modelo EFQM:

En el modelo existen unos “agentes” que son los que orientan qué tiene que hacer la organización para conseguir la Excelencia, especialmente referido a actividades relacionadas con el liderazgo, los recursos humanos y la gestión por procesos. Estas actividades deben implementarse y coordinarse con el fin de lograr resultados excelentes. Estos agentes son los siguientes:

- *Liderazgo (liderar con visión, inspiración e integridad)*: referido al comportamiento del equipo directivo y al desarrollo por parte de los directivos de una visión que promueva la calidad total y la mejora continua: cómo los líderes se adaptan y ganan el compromiso de todos los grupos de interés de la organización. Según el modelo: “cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta”.

- *Estrategia*: “cómo la organización implanta su misión, visión y valores mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes y a través de los conceptos de calidad total y mejora continua”.

- *Personas*: “cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”. Este agente se centra en la relación entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas de los trabajadores, con el fin de alcanzar su compromiso e implicación (EFQM, 2013).

- *Alianzas y Recursos*: “cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”. El concepto se amplió en la versión 2010 del modelo, incluyendo alianzas más allá de la cadena de suministro, y abogando por la obtención de beneficios mutuos sostenibles (EFQM, 2010; Gómez-Gómez, 2012).

- *Procesos, Productos y Servicios*: “cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés”.

Explicados los contenidos de los distintos agentes facilitadores del modelo, la evaluación y puntuación otorgada a cada uno de ellos tendrá en cuenta:

- La adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas.
- La existencia de Procesos con una lógica clara, bien definidos y desarrollados.
- La orientación hacia los requisitos de los grupos de interés.
- El apoyo de la Política y Estrategia.
- La adecuada integración con otros enfoques.

En cuanto al despliegue del enfoque, la puntuación otorgada tendrá en cuenta si el enfoque se implanta de manera vertical y horizontalmente en todas las áreas, procesos, productos y servicios pertinentes y si se despliega de manera sistemática.

En lo que respecta a la evaluación y revisión del enfoque, la puntuación otorgada tendrá en cuenta:

- si se han identificado y acometido las mediciones pertinentes del enfoque y despliegue.
- si se acometen actividades de aprendizaje.
- si el resultado de las mediciones y el aprendizaje se utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.

b) Criterios de resultados del modelo EFQM:

Además de los agentes descritos en el apartado precedente, el modelo EFQM considera una serie de criterios de resultados. Estos criterios son básicamente diferentes medidas de resultados de la organización.

La idea que subyace del modelo EFQM no es sólo centrarse en obtener buenos resultados de negocio, sino que, sobre todo, es la satisfacción del cliente, del

empleado y de la sociedad en su conjunto, la que provoca resultados excelentes. De hecho, la importancia que se le atribuye en el EFQM al criterio “resultados en los clientes” es debido a la necesidad de considerar sus expectativas y satisfacción con el fin de lograr éxito organizativo (Calvo-Mora *et al.*, 2006). Por otro lado, un equipo satisfecho, motivado y adecuadamente formado desempeñará sus trabajos mejor y más eficientemente, obteniendo resultados favorables para la satisfacción del cliente y para los resultados de la organización (Koys, 2001).

El modelo EFQM incluye dentro de sus resultados la satisfacción de los clientes, de los empleados, el impacto social y los resultados de negocio. Según el modelo EFQM, las empresas que deseen alcanzar la Excelencia deberán incluir en sus mediciones estas variables. Con mayor detalle:

- *Resultados en las Personas* mide qué hace la organización en relación a sus empleados. El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social. Esta satisfacción de los empleados, igual que ocurre con los clientes, se expresa mediante percepciones subjetivas que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas. También serán útiles para complementar este conocimiento los indicadores objetivos tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

- *Resultados en los Clientes* trata de analizar qué está haciendo la organización en relación a su cartera de clientes. Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (clientes finales) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (clientes inmediatos). El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios, sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan sus relaciones con la organización. Se evalúan también los indicadores internos que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones, etc.)

- *Resultados en la Sociedad*. En este criterio se estudia qué está consiguiendo la organización al satisfacer las necesidades de la sociedad local, nacional e internacional. Toda organización vive inmersa en la sociedad. Mantiene relaciones

mutuas tanto con los particulares que habitan en su entorno físico como con cuerpos sociales organizados (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole, ...). Todas estas relaciones darán lugar a percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos. Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes indicadores que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc.

- *Resultados Clave*. Evalúa qué está consiguiendo la organización al satisfacer a sus accionistas y al cumplir con su plan de negocio. Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio defiende la necesidad de obtener resultados clave con respecto a la misión, visión y estrategia de la empresa, con el fin de facilitar la toma de decisiones a los líderes de la organización (Gómez-Gómez, 2012; EFQM, 2013). Además, este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan. Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos. En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

Según el modelo, la Excelencia en los Resultados se logra teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- la existencia de tendencias positivas y buen resultado sostenido.
- si se establecen y alcanzan los objetivos.
- si se acometen comparaciones con otras organizaciones entre las que figuren las mejores en su misma clase de actividad.
- si los resultados cubren todas las áreas relevantes de la organización.

1.4.3. Relaciones en el modelo EFQM.

Si se realiza un análisis de la estructura gráfica del modelo EFQM, se puede razonar que los criterios agentes (Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos, Productos y Servicios) están relacionados de manera directa con los

criterios resultados (Resultados en los clientes, Resultados en la sociedad, Resultados en las Personas y Resultados Clave). Si examinamos cada criterio en particular, se puede deducir que el criterio liderazgo influye en la estrategia, alianzas y recursos, y personas. Estos tres criterios condicionan, a su vez, sobre el criterio procesos, productos y servicios. El criterio procesos, productos y servicios actúa de enlace con los criterios resultados, en concreto, incide de manera positiva sobre los resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados en las personas. A su vez, los resultados en las personas y en la sociedad explicarían los resultados en los clientes. Por último, los resultados en clientes, resultados en la sociedad y resultados en las personas tienen una influencia importante en los resultados de negocio (EFQM, 2013).

La consecución de evidencias empíricas que apoyen estas relaciones internas del modelo EFQM, permitirá a cualquier organización que lo implemente como herramienta de gestión, conocer sobre qué criterios actuar para el logro de mejores resultados en el/los ámbito/s que más le interese/n.

En esta línea, diversos autores han examinado cómo los criterios agentes del modelo tienen una influencia positiva en los criterios resultados, mejorando, en consecuencia, los resultados organizativos (Bou-Llusar *et al.*, 2005; Bou-Llusar *et al.*, 2009). Además, otros autores han analizado en profundidad las relaciones existentes entre los criterios del modelo (Dijkstra, 1997; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Calvo-Mora *et al.*, 2006), lo que demuestra la existencia de una lógica interna en el modelo EFQM, lo que será clave para el desarrollo de nuestras hipótesis en los siguientes capítulos.

1.4.4. El modelo EFQM y la Gestión de Calidad Total.

Una de las principales cuestiones que subyacen tras la revisión del modelo EFQM es si el modelo realmente está basado en los principios de la GCT analizados en este capítulo. Por ello, en el presente epígrafe se muestra una comparación entre la visión académica de los contenidos de la Gestión de Calidad Total y el Modelo EFQM de Excelencia. El propósito de esta comparación es mostrar cuáles son las similitudes y diferencias entre cada uno de los enfoques, con el objeto de poder identificar, a través de la comparación, aquellos elementos que contribuyen definitivamente a la implantación de un sistema de calidad. En la tabla 1.4. se recogen los principales elementos de cada orientación.

Tabla 1.4. Elementos fundamentales de la GCT y del modelo EFQM.

MODELO EFQM	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL
Liderazgo	Apoyo de la alta Dirección
Personas	Gestión de la fuerza de trabajo
Alianzas y Recursos	Implicación de los proveedores e Implicación de los clientes
Estrategia	-
Procesos, Productos y Servicios	Gestión del Proceso y Diseño de Productos
-	Información de Calidad
Resultados en la sociedad	-
Resultados en las personas	-
Resultados en los clientes	-
Resultados de negocio	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Flynn *et al.* (1994) y EFQM (2013)

Del análisis de ambas orientaciones se puede destacar, en primer lugar, que el liderazgo en el Modelo EFQM viene definido como la capacidad para adaptarse y reaccionar ante los cambios, así como la capacidad para influir y persuadir en otros, inspirando confianza y actuando como modelos de referencia (EFQM, 2013). Los líderes son los encargados de reforzar la cultura de Excelencia en la organización, y desarrollar la misión, visión y valores de la misma (Gómez-Gómez, 2012). En cambio, para la GCT, también es un factor clave un fuerte compromiso por parte de la dirección de la organización, ya que los empleados se comportan como perciben que se espera de ellos (Doeleman *et al.*, 2012). Diversos estudios han demostrado que altos niveles de calidad se encuentran relacionados con un compromiso hacia este objetivo por parte de la alta dirección (Dale y Duncalf, 1985). Además, es tarea de la dirección promover un ambiente en el que el rendimiento en calidad sea recompensado, y en el que las actitudes y comportamientos de la alta dirección estén vinculados con las prácticas de calidad implantadas por la organización (Flynn *et al.*, 1994).

En cuanto a los empleados, el modelo EFQM valora las personas que crean dentro de la organización una cultura que les permite alcanzar sus objetivos personales a la vez que se satisfacen los de la organización. Las organizaciones excelentes proveen de conocimientos y capacidades a sus empleados, fomentan la comunicación, la igualdad y la justicia dentro de la organización, y reconocen y recompensan el desempeño de los empleados, con el objetivo de que éstos se sientan realizados, implicados y comprometidos con la organización (Gómez-Gómez, 2012; EFQM, 2013). Para la GCT, el trabajo en equipo y la resolución de problemas en grupo resultan esenciales para la gestión de la calidad, dando lugar a una toma de decisiones descentralizada.

Según la GCT, las organizaciones deben desarrollar un comportamiento leal y comprometido de los empleados, dirigido a la obtención de un desempeño de calidad (Flynn *et al.*, 1994).

Por otro lado, en el modelo EFQM, las alianzas y recursos tanto externos como internos deben planificarse para apoyar la consecución de la estrategia general. Dentro de alianzas y recursos estarían los proveedores, los recursos económico-financieros, los edificios, equipos y materiales, la tecnología, los recursos naturales, la información y el conocimiento (Gómez-Gómez, 2012; EFQM, 2013). Desde el enfoque de la GCT, se habla de relaciones con clientes y proveedores. Estas relaciones llegan a ser muy estrechas en las organizaciones con una fuerte orientación hacia la calidad. Es necesario un intercambio de información constante con los clientes y los proveedores en cuanto a los aspectos técnicos, económicos y de gestión de los productos/servicios. La relación con los clientes y proveedores se caracteriza por ser de cooperación e interdependencia (Flynn *et al.*, 1994).

En cuanto a la estrategia, el modelo EFQM defiende que las organizaciones implantan su misión y visión, desarrollando una estrategia encaminada a la satisfacción de sus grupos de interés. Para ello, desarrollan e implantan una serie de políticas, planes y objetivos (Gómez-Gómez, 2012; EFQM, 2013). La GCT no contempla específicamente la definición de una estrategia global de la empresa como un elemento fundamental de la misma, más allá de plantear como estrategia el fabricar productos o prestar servicios que satisfagan a los consumidores más que lo que lo hace la competencia.

Además, otro elemento fundamental del Modelo EFQM son los Procesos, Productos y Servicios, que las organizaciones excelentes tratan de diseñar, gestionar y mejorar de la manera más eficiente posible, con el fin de optimizar su valor para los grupos de interés de la organización (Gómez-Gómez, 2012; EFQM, 2013). Desde el punto de vista de la GCT, la Gestión del Proceso se centra en que la gestión del proceso de producción opere según lo esperado, que se realice el mantenimiento apropiado para cada maquinaria, y que se defina y documente cada uno de los procesos (Flynn *et al.*, 1994). Por su parte, el Diseño del Producto en la GCT, hace énfasis en la importancia de que el diseño del producto satisfaga, incluso exceda, las necesidades y expectativas del cliente, consiguiendo así superar a los competidores y mejorar la cuota de mercado de la organización (Flynn *et al.*, 1994).

La Información de Calidad, que no está presente de forma explícita en el modelo EFQM, es uno de los elementos fundamentales de la GCT. Siguiendo a Flynn *et al.* (1994), retroalimentar a los empleados sobre su rendimiento en calidad, permite a los

empleados desarrollar comportamientos y actitudes orientadas a la calidad. Así, cuanto más retroalimentación reciben los empleados sobre la calidad del producto/servicio, mayores son sus aspiraciones y objetivos en cuanto a la calidad. En concreto, la utilización por parte de los empleados del control estadístico de procesos, está relacionado positivamente con su rendimiento (Bowen y Lawler, 1992). No obstante, todos los elementos del modelo EFQM hacen hincapié en la necesidad de trabajar en base a datos y, por tanto, en la necesidad de recabar información sobre procesos, clientes y competidores.

Los cuatro resultados evaluados en el modelo EFQM no son contemplados por el modelo de Flynn *et al.* (1994) ni por ningún otro modelo teórico sobre los contenidos de la GCT.

Por tanto, se puede concluir que los elementos afines entre el sistema de GCT y el modelo EFQM, son aquéllos que conforman la mayoría de los criterios agentes del modelo, esto es: el Liderazgo, las Personas, las Alianzas y Recursos (relaciones con los proveedores y los clientes, entre otros), los Procesos, Productos y Servicios. Sin embargo, se ha comprobado cómo la GCT no incorpora a su filosofía ni el concepto de Estrategia, ni todos los aspectos que conforman los criterios Resultados del modelo EFQM: Resultados en las Personas, en los Clientes, en la Sociedad y los Resultados Clave.

1.4.5. Relación entre la GCT y los resultados clave organizativos.

Aunque la filosofía GCT no incluye explícitamente los conceptos recogidos en los criterios Resultados del modelo EFQM, en el apartado 1.3.4. de este capítulo, se ha analizado cómo la literatura apunta a la existencia de una relación positiva entre la aplicación de la GCT y los resultados empresariales. En el apartado 1.4.2. se ha comentado como el modelo EFQM, entre los distintos resultados que puede obtener una organización, incluye una metodología para medir los que se podrían considerar como Resultados Clave.

En consecuencia, la siguiente hipótesis es propuesta:

H₁: La GCT se relaciona de manera positiva con los resultados clave organizativos.

1.5. La Dirección de recursos humanos.

Es importante resaltar que, tanto la GCT como el modelo EFQM consideran que las personas y la forma de gestionarlas se convierten en aspectos estratégicos para las empresas (Ugboro y Obeng, 2000; Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009; Haffer, 2010). Sin embargo, no siempre se ha considerado de la misma forma. En los siguientes apartados se pretenden señalar la importancia de la visión estratégica de esta función en la actualidad, la evolución de la función de personal a lo largo del tiempo y los enfoques teóricos que sustentan esta perspectiva.

Estos aspectos no han sido pasados por alto por el modelo EFQM ni por la GCT, ya que en ambos enfoques se necesita de una adecuada dirección de RRHH, al ser las personas un elemento fundamental de ambos (Flynn *et al.*, 1994; EFQM, 2013).

Bajo la perspectiva de la GCT, la orientación a los clientes, la mejora continua y la integración de las personas (su desarrollo y relaciones) se consideran los tres principios fundamentales de esta filosofía. En relación con la integración de las personas, los principales gurús de la GCT afirman que la formación, el trabajo en equipo y la motivación son los principales aspectos de RRHH basados en esta filosofía (Deming, 1986; Juran, 1989). Otros aspectos, tales como la selección de personal, los sistemas de evaluación de rendimiento y los sistemas de incentivos, son también considerados importantes para el desarrollo e implementación de los principios fundamentales de la GCT en una organización (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009).

Por otro lado, el modelo EFQM de Excelencia afirma ser una valiosa guía-referencia que permite a las organizaciones implantar y desarrollar una política de RRHH adecuada. Como se ha señalado anteriormente, este modelo incluye un criterio, el de Personas, centrado en la gestión del personal de las empresas. Bajo este criterio, la empresa debe promover el liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación, la creatividad, la mejora, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo (Cilla Álvarez, 2005). De hecho, el modelo reconoce en ese mismo criterio la importancia de la selección, la evaluación y los incentivos, con el objetivo de fomentar los principios básicos de la GCT relacionados con los RRHH: la formación, el trabajo en equipo y la motivación de los empleados, comentados en el párrafo anterior (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). Todo esto, según el modelo EFQM, creará un equipo de personas suficientemente motivado y satisfecho que desempeñará su trabajo de forma más eficiente, lo que tendrá como consecuencia beneficios en la satisfacción de los clientes y, por tanto, en los resultados de la organización.

El objetivo de este trabajo, como ya se ha señalado, consiste en analizar las implicaciones de la gestión del personal para la implantación de los programas de calidad. En este sentido, ambos sistemas (GCT y EFQM) destacan de forma considerable la importancia del empleado para que las organizaciones eviten errores y desperdicios, sean excelentes y alcancen mayores resultados. Sin embargo, no siempre se ha tratado con la profundidad requerida el estudio de la gestión del personal bajo una perspectiva de calidad (Black y Porter, 1996). Por otro lado, si bien ambos enfoques enfatizan la importancia de la gestión del personal, las implicaciones derivadas de ambos enfoques no señalan la adopción de las mismas prácticas de gestión de personal (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). Por último, es necesario conocer si la aplicación de una gestión orientada a la mejora de los procesos de calidad tiene efectos directos en los resultados de la empresa como algunos autores sugieren (Sousa y Voss, 2002; Kaynak, 2003).

Por estos motivos, en los capítulos siguientes se procederá a realizar un análisis con mayor detalle de la función de personal bajo ambas perspectivas (GCT y EFQM).

1.5.1. Concepto y evolución de la Dirección de RRHH.

Tradicionalmente, la Dirección de RRHH ha sido vista como un coste a minimizar y raramente las decisiones en este campo se han visto como una fuente para crear valor dentro de la organización (Becker y Gerhart, 1996). En un primer momento, la dirección de RRHH se consideraba como una mera administración de personal. De hecho, las raíces de este campo pueden hallarse al comienzo de los años 1920 en los EEUU, cuando ya entonces, el tema de las políticas y prácticas de RRHH fue descrito y debatido por economistas del trabajo y otros investigadores de esa época, como John Commons (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Es más, las organizaciones más avanzadas de los años veinte desarrollaron y adoptaron prácticas innovadoras de RRHH. En este sentido, un pequeño grupo de empleados de élite trataron de reemplazar el tradicional sistema de gestión imperante en la época por un enfoque diverso que enfatizara la obtención de ventajas competitivas a través de la cooperación, el interés y la inversión en recursos humanos (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Posteriormente, durante la década de los ochenta, se establecieron una serie de importantes fundamentos teóricos que llevaron a comprobar la existencia de múltiples sistemas de RRHH dentro de una misma organización (Macías-Gelabert y Aguilera-Martínez, 2012).

Una década más adelante, en un esfuerzo inicial por analizar las actividades internas de un sistema de RRHH, Schuler (1992) identificó la estructura y los componentes principales que lo componen: filosofía, políticas, programas, prácticas y procesos. Además, durante estos años, comenzó a subrayarse la importancia de los aspectos internos y externos organizativos y su impacto en los resultados organizativos (Macías-Gelabert y Aguilera-Martínez, 2012).

A raíz de los autores de los años 90, se han ido desarrollando estos conceptos, analizándolos más en profundidad y definiendo la importancia de los RRHH para las organizaciones, lo que se va a describir en el siguiente apartado. Finalmente, desde el año 2000, con el campo de investigación en RRHH ya maduro, los asuntos y cuestiones metodológicas han ganado cada vez más atención.

En la actualidad se continúa investigando sobre RRHH, y especialmente, sobre la dirección estratégica de RRHH, haciendo especial hincapié en la relación entre las prácticas de dirección de RRHH y los resultados organizativos, enfatizando la importancia del capital humano, la cultura y el aprendizaje organizativo como factores influyentes en el éxito de la estrategia de RRHH adoptada por una organización (Macías-Gelabert y Aguilera-Martínez, 2012).

En este sentido, la dirección estratégica de RRHH puede ser definida como el esquema de desarrollos de recursos humanos planificados y actividades dirigidas a permitir a una organización alcanzar sus objetivos (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). La nueva perspectiva en la dirección de RRHH sugiere que esta función contribuye directamente a la implementación de los objetivos estratégicos y operacionales de las empresas (Becker y Gerhart, 1996), y por consiguiente, ésta debe mejorar la eficiencia de la empresa y/o contribuir a su crecimiento.

Así, para que la función de RRHH llegue a ser estratégica es necesario que se considere crítica para la supervivencia de la empresa y su éxito (Lengnick-Hall *et al.*, 2012). Los teóricos que estudian el campo de la dirección de RRHH se centran específicamente en la planificación de los RRHH y sus actividades con la intención de permitir que la empresa alcance sus metas organizativas (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). En este sentido, la dirección estratégica de RRHH en las empresas se convierte en un elemento creador de valor, permitiendo disponer de una ventaja competitiva difícil de imitar por parte de los competidores de una organización (Lengnick-Hall *et al.*, 2012).

1.5.2. Importancia de los RRHH: Enfoques teóricos.

Para tratar de entender la importancia de la función de RRHH en la empresa, es necesario hacer referencia a los principales marcos conceptuales que sostienen su relevancia en las empresas de hoy en día.

1.5.2.1. La teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los *Recursos y Capacidades* de la empresa, que ha sido desarrollada, entre otros, en los trabajos de Wernerfelt (1984), Barney (1986b; 1986a), Prahalad y Hamel (1990), Teece *et al.* (1997) y Teece (1998) entre otros autores, a partir de los trabajos previos de Penrose (1959) y Chandler (1977; 1990), percibe a la empresa como un sistema de recursos y capacidades idiosincrásicos. Asimismo, se entiende como primera tarea de la dirección de la empresa la de maximizar su valor a través de una óptima explotación de sus recursos y capacidades, mientras desarrolla la base de recursos futuros de la empresa (Grant, 1996).

En este sentido, este enfoque defiende que la rentabilidad de la empresa no depende tanto del sector como de sus propios elementos internos: sus recursos y capacidades. Y que, por tanto, es en éstos en los que pueden encontrarse las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible para la empresa (Cuervo, 1993; Grant, 1996).

De hecho, según Grant (1991), los recursos y las capacidades son la base para el desarrollo de la estrategia a largo plazo de la organización, considerándolos una fuente primaria de beneficios para la misma. Siguiendo a este autor, las organizaciones que consiguen mayores beneficios que la competencia lo hacen, fundamentalmente, gracias al establecimiento de ventajas competitivas sobre sus competidores (p.e. tecnología de procesos superior, reputación de marca, posibilidad de comprar materiales a bajo coste, etc.).

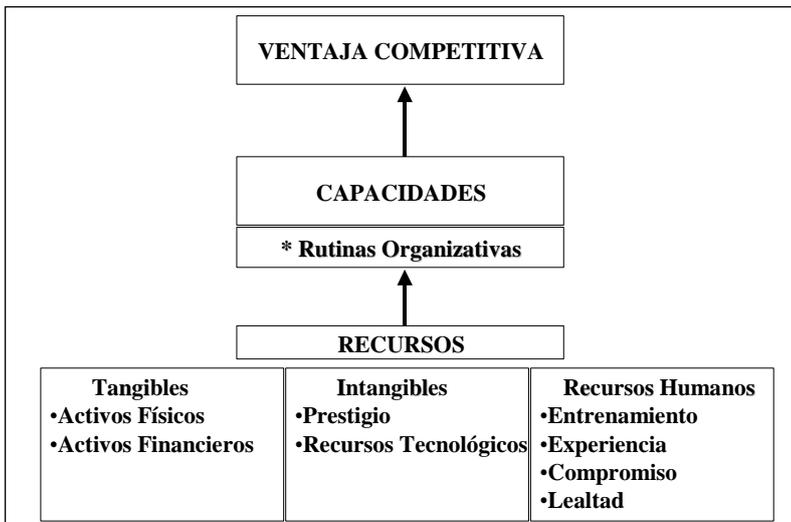
Aunque no existe una definición compartida en la literatura de recursos y capacidades, en general se puede entender que los recursos son el stock de factores de los que dispone la empresa por ser de su propiedad o ser controlados por ella (Amit y Schoemaker, 1993). Por su parte, las capacidades se definen como la habilidad de gestionar un conjunto de recursos que trabajan en común (Grant, 1991), normalmente en combinación de procesos organizativos, para alcanzar los fines deseados. Asimismo, se describen como conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos y de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información,

con base en el capital humano de la empresa (Cuervo, 1993) y que muestran un camino hacia la competitividad (Prahalad y Hamel, 1990).

Existen diferentes clasificaciones de los recursos. El trabajo de Grant (1996) distingue entre recursos tangibles (financieros y físicos), intangibles (tecnológicos, como el stock de tecnologías o los recursos para la innovación, y la reputación) y humanos (entrenamiento y experiencia, la flexibilidad de los empleados, el compromiso y lealtad). Aunque otras clasificaciones sólo diferencian entre recursos tangibles e intangibles, consideramos que es acertada la diferenciación de un tercer grupo formado por el personal de la empresa, ya que si bien las personas son evidentemente tangibles, los recursos que ofrecen a las empresas son sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones, que son eminentemente intangibles (Grant, 1996).

Como se refleja en la figura 1.5, la ventaja competitiva de la empresa se basa en sus recursos y capacidades.

Figura 1.5. Recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: Adaptado a partir de Grant (1991)

Pero no todos los recursos y capacidades pueden constituir una fuente de ventaja competitiva. Sólo aquellos que cumplan con una serie de requisitos (ver tabla 1.5), los que se han denominado activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993), factores estratégicos (Barney, 1986b) o recursos críticos (Wernerfelt, 1984).

Tabla 1.5. Requisitos de los recursos para ser estratégicos.

Barney (1996)	Grant (1991)	Amit y Schoemaker (1993)	Peteraf (1993)
Escasos Valiosos No imitables No sustituibles	Durabilidad Transparencia Replicabilidad Transferibilidad Apropiabilidad	Difíciles de intercambiar, sustituir o imitar Escasos Complementarios Duraderos Apropiables	Heterogeneidad Límites expost a la competencia Límites exante a la competencia Imperfecta movilidad: -recursos imperfectamente móviles -rentas compartidas

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos por ejemplo los requisitos de los recursos para ser estratégicos según Grant (1991), podemos comprender mejor la importancia que estos atributos de los recursos tienen para las organizaciones: a) *Durabilidad*, que se puede definir como el nivel en el que los recursos y las capacidades se deprecian o se vuelven obsoletos, b) *Transparencia*, concepto que puede ser definido como la rapidez con la que los competidores pueden imitar las ventajas competitivas de la organización, c) *Replicabilidad*, que consiste en la capacidad de una organización para imitar ventajas competitivas de otras firmas a través de una eficiente investigación e inversión interna, d) *Transferibilidad*, este concepto se entiende como la posibilidad de la organización para adquirir los recursos necesarios para imitar ventajas competitivas que tengan éxito en organizaciones competidoras y e) *Apropiabilidad*, que es la adjudicación de rentas para la organización a través de los derechos de propiedad de sus recursos.

Bajo la teoría de los Recursos y Capacidades, el personal de la empresa representa uno de los recursos internos de la misma que, a través de una adecuada capacidad de gestión por parte de la organización, es decir la dirección de RRHH (Kamoche, 1996), va a ser un medio para alcanzar su ventaja competitiva (Boxall y Purcell, 2003).

Algunos trabajos (Lado y Wilson, 1994; Wright *et al.*, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Oliver, 1997; Barney y Wright, 1998; Carmeli y Tishler, 2004) han analizado si los RRHH pueden cumplir estos requisitos llegando a la conclusión de que efectivamente los RRHH pueden añadir valor al proceso productivo, ser escasos y difíciles de replicar y de sustituir (Wright *et al.*, 1994; Huselid *et al.*, 1997; Kamoche y Mueller, 1998; Carmeli y Tishler, 2004). Aunque según Lepak y Snell (1999), no todo el personal de una empresa tiene

las habilidades y conocimientos que lo hacen igualmente estratégico a los objetivos de la empresa.

Al cumplir los RRHH estos requisitos, el desarrollo del capital humano a través de las políticas de RRHH va a proporcionar una fuente de ventaja competitiva para la empresa. No obstante, Wright *et al.* (1994) consideran que la fuente de la ventaja competitiva no se encuentra tanto en las prácticas de personal, que serían más fácilmente imitables, como en los propios RRHH con que cuenta la organización y, en especial, en cómo se combinan a través de la cultura organizativa (Barney, 1986a).

Conclusiones contrarias obtienen Lado y Wilson (1994) al considerar que las prácticas de RRHH sí pueden ser fuente de ventaja competitiva si se aplican conjuntamente formando un sistema de prácticas coherente entre sí. Estos autores sugieren que los sistemas de RRHH, en contraposición a las prácticas individuales de RRHH, pueden llegar a ser únicos y sinérgicos, en cuanto a que pueden incrementar las competencias de la organización, siendo de esta manera inimitables. Esto se debe, por un lado, a que sería más difícil de imitar la aplicación conjunta de prácticas de RRHH, pues resulta del fruto de una serie de actuaciones relacionadas con la historia de cada empresa y, por tanto, es muy complicado de replicar (Becker y Gerhart, 1996). Por otro, cabe entender que la aplicación conjunta de las mismas puede dar lugar a efectos sinérgicos (Ichniowski *et al.*, 1995; MacDuffie, 1995).

Por ello, Wright *et al.* (2001) proponen diferenciar en su modelo entre el capital humano de la empresa (conocimiento, características y habilidades), los comportamientos y relaciones de los empleados y las prácticas de RRHH, entendiendo que éstas últimas permiten alcanzar la ventaja competitiva para la empresa cuando actúan como sistema. Estos autores afirman que cada práctica de RRHH por sí sola no podría formar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, porque podría ser copiada por los competidores. Pero el capital humano, fuertemente formado y motivado, sí es susceptible de ser considerado una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, produciendo un comportamiento altamente productivo en los empleados.

En este sentido, Boxall (1996) concluyó que la superioridad de la dirección de RRHH que una organización puede tener sobre otra se deriva de dos aspectos: en primer lugar, las ventajas del capital humano, referido a la potencial selección de talento humano excepcional. Este autor parte de la creencia de que la alineación entre los intereses de la organización y los de los empleados es lo que da lugar a una fuerza de trabajo altamente comprometida y formada. En segundo lugar, este autor remarca la

importancia del desarrollo de empleados y equipos de trabajo que creen una organización capaz de aprender y mejorar constantemente.

En definitiva, y siguiendo a Saá (1998), se puede afirmar que las personas pueden ser consideradas como un recurso estratégico clave y que, junto con la capacidad de la organización para gestionarlas eficazmente, pueden ser la fuente de éxito competitivo. De ahí que algunos autores como Appleby y Mavin (2000) hayan concluido que el único posicionamiento que diferencia a cada organización son su cultura organizativa y sus RRHH.

Sin embargo, es necesario conocer cuáles son las prácticas de RRHH que permiten, en nuestro caso, que las empresas con un sistema de GCT alcancen la ventaja competitiva. Para ello, en el capítulo segundo de esta tesis, se analiza la relación entre la implantación de la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, así como la influencia que ejercen el liderazgo, la estrategia en la gestión de personal del modelo EFQM y la relación entre ésta y las prácticas de RRHH adoptadas en una organización con una filosofía de GCT.

Por tanto, y a modo de resumen, la gestión del personal se ha convertido en un elemento crucial para que las empresas mejoren sus resultados. Por ello, para la implantación de un enfoque de GCT es fundamental que los mandos adquieran un papel de gestores de personas (Wongrassamee *et al.*, 2003).

1.5.2.2. La perspectiva del capital humano.

Desde la década de los noventa, diversos investigadores han descrito cómo las organizaciones desarrollan y adoptan determinadas estructuras de prácticas de RRHH (Bryant y Allen, 2009). Por ejemplo, Lepak y Snell (1999) introdujeron el término “*Arquitectura de RRHH*” y lo definieron como “una alineación de los diferentes modos de empleo, relaciones de trabajo, configuraciones de RRHH y criterios para alcanzar ventajas competitivas”. Así, el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados de una organización. De esta forma, se incluyen aspectos como el tipo de personal y sus competencias (titulación, conocimientos, habilidades, estabilidad del mismo en la organización, experiencia, etc.) y la implicación y asunción de responsabilidad de los empleados (Bryant y Allen, 2009).

Resulta de interés diferenciar entre los dos tipos de capital humano existentes: valor y singularidad (Bryant y Allen, 2009). El valor del capital humano hace referencia

propiamente a los conocimientos y capacidades de los empleados, mientras que la singularidad es fruto de la experiencia y un aprendizaje continuado dentro de una organización. Ambos tipos están ligados a diversas prácticas de RRHH (Kase y Zupan, 2009), lo que se examinará en profundidad en el siguiente capítulo de esta tesis.

Además, si las organizaciones promueven ambos tipos de capital humano en ellas, pueden obtener una mayor consecución de resultados organizativos positivos (Skaggs y Youndt, 2004; Lawler III, 2009). Todo ello se tratará en profundidad en el capítulo tercero de esta tesis.

1.5.3. El papel de la Dirección de RRHH en los enfoques basados en calidad.

Una vez revisados los principales criterios que definen el modelo EFQM y la GCT, en este apartado se va a analizar en profundidad uno de elementos clave de ambos modelos de gestión, esto es, el relativo a la Dirección de Recursos Humanos.

La experiencia de las compañías más importantes que persiguen la GCT parece demostrar que el papel de los recursos humanos en su implantación es fundamental (Blackburn y Rosen, 1993; Boselie y Van der Wiele, 2002). Por ejemplo, empresas como *Xerox* entienden la calidad como “hacer bien todo a la primera cada vez”, lo que exige un cierto compromiso de los empleados en la realización de sus actividades, evitando posibles errores en su trabajo.

De forma similar, en *Corning Glass Works*, el enfoque de la calidad total de esta empresa se centra en las personas. En esta empresa, las buenas ideas para la mejora del producto vienen a menudo por parte de los empleados y estos participan en los equipos de acciones correctoras con el fin de solucionar problemas específicos. En este caso, la mejora de la calidad implica conseguir que los empleados sean responsables de la calidad y la mejora continua.

Además, la mejora de la calidad significa a menudo cambiar los procesos productivos de modo que requieran a los empleados estar más implicados y ser más flexibles. En *Brunswicks Mercury Marine Division*, el número de clasificaciones de trabajos se redujo de 126 a 12, con las implicaciones que esto lleva para la reorganización del trabajo en la empresa. Esto permitió ganar una mayor flexibilidad en la utilización de procesos productivos y empleados.

Estos ejemplos muestran cómo el empleado desempeña un papel fundamental para la GCT, ya que va a estar implicado en la mayoría de los procesos productivos de la

empresa y un claro determinante del éxito en la implantación de las políticas de calidad de la empresa. Es por este motivo que las empresas deben de implantar una Dirección de RRHH que refuerce el compromiso de los empleados con este objetivo, que de apoyo y facilite su consecución, con el objetivo de aumentar el nivel de calidad de las operaciones en las que estén implicados (Schuler y Jackson, 1987).

En este sentido, se consideran comportamientos favorables para el desarrollo de programas de calidad en las organizaciones, la implementación de políticas y prácticas que desarrollen habilidades y comportamientos orientados a la innovación, al desarrollo de las personas y las relaciones humanas (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009).

Estos aspectos no han sido pasados por alto por el modelo EFQM ni por la GCT, ya que en ambos enfoques se necesita de una adecuada Dirección de RRHH, al ser las personas un elemento fundamental de ambos (Flynn *et al.*, 1994; EFQM, 2013).

Bajo la perspectiva de la GCT, la orientación a los clientes, la mejora continua y la integración de las personas (su desarrollo y relaciones) se consideran los tres principios fundamentales de esta filosofía. En relación con la integración de las personas, los principales gurús de la GCT afirman que la formación, el trabajo en equipo y la motivación son los principales aspectos de RRHH basados en esta filosofía (Deming, 1986; Juran, 1989). Otros elementos, tales como la selección de personal, los sistemas de evaluación de rendimiento y los sistemas de incentivos, son también considerados importantes para el desarrollo e implementación de los principios fundamentales de la GCT en una organización (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009).

Por otro lado, el modelo EFQM de Excelencia afirma ser una valiosa guía-referencia que permite a las organizaciones implantar y desarrollar una política de RRHH adecuada. Como se ha señalado anteriormente, este modelo incluye un criterio, el de Personas, centrado en la gestión del personal de las empresas. Bajo este criterio, una empresa debe promover el liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación, la creatividad, la mejora, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo (Cilla Álvarez, 2005). De hecho, el modelo reconoce en ese mismo criterio la importancia de la selección, la evaluación y los incentivos, con el objetivo de fomentar algunos de los principios básicos de la GCT relacionados con los RRHH: la formación, el trabajo en equipo y la motivación de los empleados, comentados en el párrafo anterior (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). Todo esto, según el modelo EFQM, creará un equipo de personas suficientemente motivado y satisfecho que desempeñará su trabajo de forma más eficiente, lo que tendrá como consecuencia beneficios en la satisfacción de los clientes y, por tanto, en los resultados de la organización.

El objetivo de este trabajo, como ya se ha señalado, consiste en analizar las implicaciones de la gestión de personal para la implantación de los programas de calidad. En este sentido, ambos sistemas (GCT y EFQM) destacan de forma considerable la importancia del empleado para que las organizaciones eviten errores y desperdicios, sean excelentes y alcancen mayores resultados. Sin embargo, no siempre se ha tratado con la profundidad requerida el estudio de la gestión de personal bajo una perspectiva de calidad (Black y Porter, 1996). Por otro lado, si bien ambos enfoques enfatizan la importancia de la gestión de personal, las implicaciones derivadas de ambos enfoques no señalan la adopción de las mismas prácticas de gestión de personal (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). Por último, es necesario conocer si la aplicación de una gestión orientada a la mejora de los procesos de calidad tiene efectos directos en los resultados de la empresa como algunos autores sugieren (Sousa y Voss, 2002; Kaynak, 2003).

Por estos motivos, en los capítulos siguientes se procederá a realizar un análisis con mayor detalle de la función de personal bajo ambas perspectivas (GCT y EFQM).

1.6. Conclusiones.

En este capítulo, se han explicado detalladamente la evolución histórica y los principios y dimensiones fundamentales en los que se basa la GCT. La GCT nació con las ideas de muchos autores y de la práctica de muchas empresas, pudiendo destacar entre los primeros a Juran, Deming e Ishikawa y entre las segundas a las empresas japonesas. Sus premisas fundamentales son: el apoyo de la alta Dirección, la información relacionada con la calidad, la gestión de la fuerza de trabajo, la gestión de procesos, el diseño de productos, y la implicación de los proveedores y los clientes.

Por otro lado, en la actualidad existen diversos modelos institucionales de GCT para las organizaciones, entre los que se distinguen el modelo *Deming* (Japón), el modelo *Malcolm Baldrige* (EEUU) y el modelo *EFQM* (Europa). Este trabajo se ha centrado en el estudio del modelo EFQM, que es considerado una potente herramienta de gestión, cuyo objetivo, en un mundo globalizado y enormemente competitivo como el de hoy, es la consecución de una mayor productividad, rendimiento y resultados organizativos.

El modelo EFQM establece una serie de agentes y criterios, que correlacionados entre sí, definen a una organización excelente. Las organizaciones deben alcanzar la Excelencia en cada uno de los criterios agentes y resultados, con el fin de alcanzar sinergias que permitan a la organización maximizar sus beneficios. Los criterios

agentes son: el Liderazgo, las Personas, los Procesos, Productos y Servicios, las Alianzas y Recursos, y la Estrategia. Los criterios *resultados* son: los Resultados en los Clientes, los Resultados en las Personas, los Resultados en la Sociedad y los Resultados Clave. En todos y cada uno de estos aspectos, se deben de mejorar los resultados, haciendo énfasis en la importancia de la innovación, el aprendizaje y la mejora continua, como fuentes esenciales para la adquisición de la Excelencia en las organizaciones.

Como comentaremos con más profundidad en el siguiente capítulo, las relaciones entre estos criterios del modelo han sido estudiadas por diversos autores, concluyendo que los criterios *agentes* influyen positivamente en los criterios *resultados*. Concretamente, el Liderazgo influye en la Estrategia, en las Personas y en las Alianzas y Recursos y éstos tres, a su vez, inciden en el criterio Procesos, Productos y Servicios. Los Resultados en las Personas y los Resultados en la Sociedad tienen una influencia positiva en los Resultados en los Clientes. Por último, los Resultados Clave se encuentran influenciados por el resto de criterios Resultados (Clientes, Sociedad y Personas).

El modelo EFQM, al igual que la GCT, tiene como premisa básica la mejora continua, como medio para alcanzar ventajas competitivas que permitan a las organizaciones diferenciarse de sus competidores y llegar a ser excelentes. Sin embargo, ambos modelos no son totalmente coincidentes, teniendo elementos incluidos en el modelo EFQM que no se contemplan en el de la GCT y viceversa.

En cualquier caso, tanto la GCT como el modelo EFQM, defienden la vital importancia que una adecuada gestión de los recursos humanos tiene en la implantación de cualquier enfoque basado en la calidad y la mejora continua, así como en la consecución de óptimos resultados en las organizaciones. En consecuencia, las organizaciones deben fomentar la implicación y satisfacción de sus trabajadores, a través de una apropiada gestión de diversas prácticas de RRHH. Entre ellas, la literatura destaca una adecuada selección, formación, un plan de desarrollo profesional, un análisis adecuado de los puestos de trabajo, el estudio de la retribución y la valoración del desempeño de los trabajadores, una eficiente comunicación y liderazgo, consiguiendo a través de ellas, la motivación, el compromiso y el empowerment de los empleados, entre otros aspectos. Sin embargo, no existe una total coincidencia entre las implicaciones sugeridas por la GCT y el modelo EFQM en materia de gestión de personal, ni quedan claros los efectos de dichas políticas sobre

los resultados de la empresa. Es por ello, que en los siguientes capítulos se procederá a su estudio con mayor detalle.

**CAPÍTULO SEGUNDO:
RELACIONES ENTRE LA GESTIÓN
DE CALIDAD TOTAL, EL MODELO
EFQM Y LA DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

CAPÍTULO SEGUNDO

2.1. Introducción.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en los últimos años en un elemento imprescindible para la buena marcha de una organización. Es más, el personal de la empresa es frecuentemente considerado como uno de sus activos más importantes, que requiere de una adecuada dirección, ya que a través del mismo las organizaciones pueden obtener mejores resultados (De Menezes *et al.*, 2010). De ahí que haya sido objeto de estudio desde una perspectiva estratégica.

De hecho, la GCT y el modelo de excelencia empresarial (EFQM), ya estudiados en el capítulo anterior, contemplan la gestión de los recursos humanos como uno de los aspectos a ser tenido en cuenta para alcanzar en gran medida la calidad y Excelencia.

Este capítulo tiene como objetivo examinar los aspectos más relevantes de la gestión de personal derivados de la implantación de sistemas de GCT en las organizaciones, con especial atención a la importancia del liderazgo y la elección de la estrategia organizativa, analizando en última instancia la influencia de la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en los resultados organizativos.

Para alcanzar estas metas, en primer lugar, este capítulo se centra en los criterios agentes del modelo EFQM relacionados con la gestión de personal, así como en las relaciones entre dichos criterios y la influencia de la GCT sobre los mismos. A continuación, se abordará el estudio de la dirección del personal en las organizaciones favorables a la calidad. En concreto, se analizarán las prácticas de recursos humanos que se derivan de la aplicación de enfoques de calidad. Una vez revisadas, se procederá a analizar las implicaciones derivadas del modelo EFQM en el campo de la gestión de personal. En este caso se estudiará con detalle el criterio de Personas del modelo. Asimismo, se examinarán las relaciones entre las prácticas de RRHH

derivadas de los modelos de GCT y EFQM. Finalmente, se profundizará en el efecto de las prácticas de RRHH en los resultados organizativos.

2.2. La GCT y los agentes del modelo EFQM relacionados con la gestión del personal.

Como se ha visto en el capítulo anterior, los criterios agentes del modelo EFQM son cinco: Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos, Productos, Procesos y Servicios. Como ya se determinó en ese capítulo primero, la GCT guarda una relación clara con el modelo EFQM. En este apartado, se va a proceder a investigar específicamente las relaciones existentes entre la GCT y tres de los criterios *agentes* del modelo, los cuales van a influir de manera determinante en la gestión de personal: el Liderazgo, la Estrategia y las Personas.

2.2.1. El criterio Personas del modelo EFQM.

En este subapartado se va a estudiar en detalle el criterio Personas del modelo EFQM, examinando los aspectos que este concepto incluye, analizando su importancia, detallando sus subcriterios, y evaluando la relación de la GCT con el mismo.

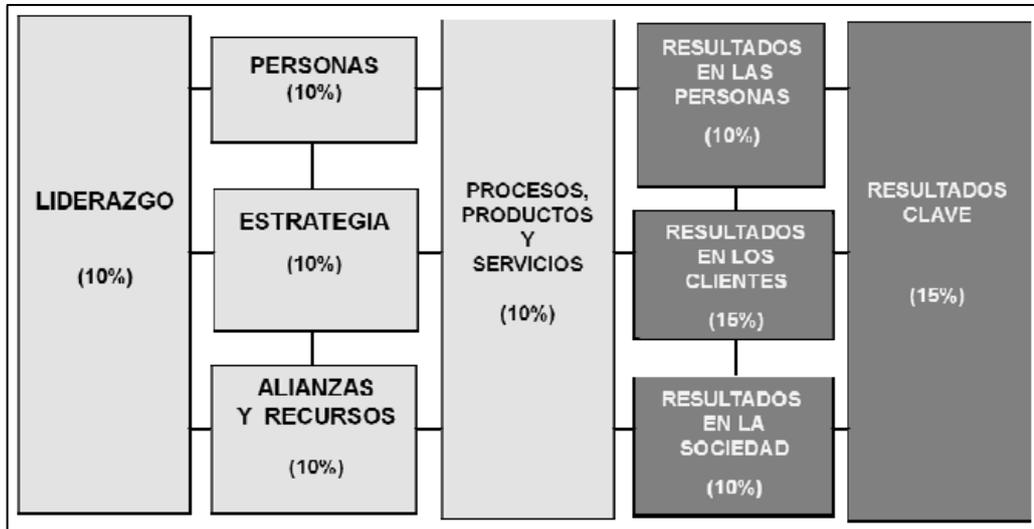
En primer lugar, para entender el criterio Personas del modelo EFQM de Excelencia, resulta fundamental recoger la propia definición que señala el modelo: *“las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan, y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlos e incrementar su compromiso con la organización, logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”*.

En este criterio, el modelo se preocupa por cómo la organización gestiona, desarrolla y utiliza el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el ámbito individual, como de equipo y de la organización en su conjunto, así como el proceso de planificación de estas actividades en apoyo de su política, estrategia y eficaz funcionamiento de sus procesos.

La importancia que se le atribuye a este criterio es equivalente a la que se concede al resto de criterios. En concreto, el criterio Personas cuenta con una valoración de 100

puntos, lo que supone un peso del 10% dentro de los criterios *agentes* del modelo (EFQM, 2013), tal y como se puede observar en la figura 2.1.

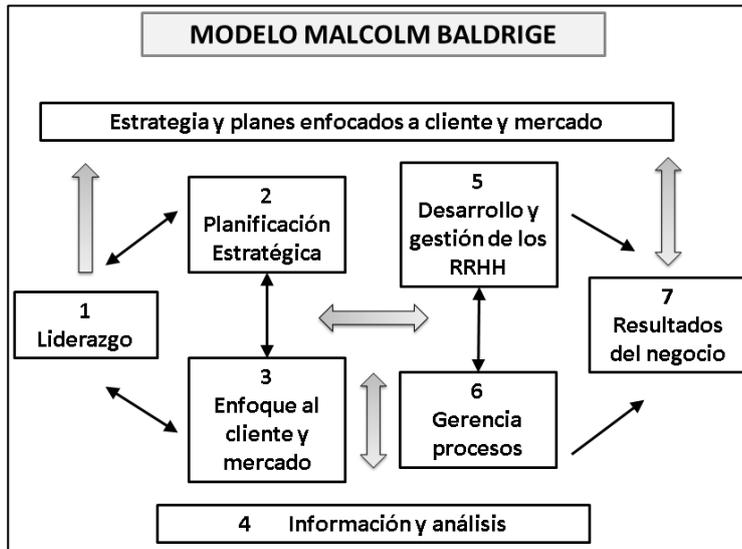
Figura 2.1. Ponderaciones de los criterios del modelo EFQM.



Fuente: EFQM (2013)

También en otros modelos de GCT, tales como el *Modelo Deming* y el *Malcolm Baldrige*, comentados en el capítulo primero de esta tesis, se recoge la importancia de la gestión de personal para las organizaciones. Así, en concreto, el Modelo Deming incluye entre sus criterios la “*Educación y su diseminación*”, haciendo énfasis en la importancia de la formación y el desarrollo de los empleados, así como el criterio “*Flujo de información y su utilización*”, que otorga importancia a la existencia de una comunicación fluida en el seno de las organizaciones. Por otro lado, el modelo *Malcolm Baldrige* contiene, como uno de sus siete criterios fundamentales, el “*Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos*” (ver Figura 2.2), defendiendo la importancia de la delegación de autoridad en los empleados y la mejora continua de su gestión, entre otros aspectos (Malcolm-Baldrige, 2014).

Figura 2.2. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige.



Fuente: Malcolm-Baldrige (2014)

Centrándonos en el modelo EFQM, el criterio Personas se explica en profundidad a lo largo de una serie de subcriterios que pasamos a estudiar con mayor detalle.

2.2.1.1. Subcriterios del criterio Personas.

El criterio Personas cubre los siguientes subcriterios (EFQM, 2013), cuya evaluación se podría realizar comprobando con evidencias el grado de cumplimiento que los siguientes aspectos tienen:

a) Subcriterio 1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos del Área.

En el primer subcriterio, se subraya la importancia del desarrollo de una estrategia de RRHH dentro de una organización. Como el resto de las estrategias, ésta deberá traducirse en planes a corto, medio y largo plazo. Dichos planes deberán soportar la consecución de los objetivos marcados por la organización y ser consistentes con el resto de la política y estrategia. Es por ello, que los planes para el personal deberán estar basados en información relevante.

En este subcriterio se analiza lo que hace la organización para:

- Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Implicar a las personas de la organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.

- Gestionar la selección, desarrollo de carreras y planes de sucesión.
- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística, trabajando en equipos flexibles.

Como se puede observar en este primer subcriterio, una de las características que mejor definen a los recursos humanos en las últimas décadas es que se consideran como un activo clave para el éxito de las empresas. Es por este motivo que llegan a ser considerados como “activos estratégicos” para las mismas al influir de forma directa en sus resultados.

b) Subcriterio 2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

En el subcriterio segundo, se destaca cómo la organización puede cubrir sus necesidades de personal debidamente, el primer paso es la determinación de las mismas, tanto en cuanto a su número, como a su experiencia y formación.

A continuación, la organización deberá identificar su situación actual y la comparará con el objetivo que hay que alcanzar. Esta circunstancia permitirá identificar áreas con déficits y áreas con exceso de personas. También se identificarán posibilidades de cubrir ciertas necesidades formando debidamente a los empleados.

En este subcriterio se incluye lo que hace la organización para:

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas de la organización se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrollar, apoyar con tutores y formar a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial.

- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.

En definitiva, este segundo subcriterio hace énfasis en la importancia de la formación y de su evaluación, el establecimiento de objetivos individuales y de equipo que se alineen con los valores y metas de la organización, y el apoyo de los directivos y líderes como base para impulsar a todos los empleados al alcance de todo su potencial.

c) Subcriterio 3. Implicación y asunción de responsabilidad por parte de las personas de la organización.

En este tercer subcriterio, se hace hincapié en la participación de los empleados en las actividades de mejora, tanto en el ámbito individual como de equipo. Como consecuencia de los objetivos que la organización debe alcanzar, es fundamental estimular la participación de los empleados en otros programas de mejora de la calidad de carácter voluntario o semi-voluntario.

Por tanto, en este subcriterio se incluye lo que hace la organización para:

- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas, por ejemplo mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.

- Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

En resumen, este subcriterio apoya la participación individual y colectiva de los empleados de una organización en las actividades de mejora, promoviendo así la innovación y el aprendizaje en la totalidad de la organización, convirtiendo la delegación de autoridad y responsabilidad en un aspecto esencial de una organización excelente.

d) Subcriterio 4. Existencia de diálogo entre las personas de la organización.

En el cuarto subcriterio, se señala que toda organización debe establecer cuáles son sus necesidades de comunicación y, en función de éstas, desarrollar unos procedimientos que cubran dichas necesidades. El objetivo de una política estructurada de comunicaciones debe ser que toda la organización conozca y entienda la política y estrategia que la dirección ha diseñado. Las necesidades de comunicación variarán de una organización a otra.

En este subcriterio se engloba lo que hace la organización para:

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

Como aspecto destacado de este subcriterio se puede señalar la utilización de canales de comunicación bidireccionales, esto es, de los empleados a los directivos y viceversa. Ambos resultan fundamentales para evaluar la efectividad de las acciones y decisiones llevadas a cabo y para la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de una organización.

e) Subcriterio 5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Por último, en este último subcriterio se define todo lo que pueda afectar a las condiciones de trabajo de los empleados: traslados, despidos, remuneraciones, movimientos interdepartamentales, etc. De igual modo, se busca aumentar la motivación mediante el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, ya sea en las actividades de mejora o en la consecución de los objetivos previamente establecidos a partir de los objetivos generales de la organización.

En consecuencia, en este subcriterio se analiza lo que hace la organización para:

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia de la organización.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, como por ejemplo planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías, etc.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

Finalmente, cabe destacar de este quinto subcriterio el deber de implicación de una organización excelente en la seguridad, la salud y el medio ambiente, así como en el reconocimiento a la labor de los empleados.

2.2.1.2. La GCT y el criterio Personas del modelo EFQM.

Tanto el modelo EFQM como la GCT consideran que el desarrollo de los empleados es una fuente de ventaja competitiva para la organización, siendo de relevancia promover la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación, así como el logro de la satisfacción de los grupos relacionados con la organización. De hecho, Powell (1995) llegó a la conclusión de que con la implantación de un sistema de GCT, el efecto de algunos recursos relativos al comportamiento, tales como la

implicación, el desarrollo de carreras, empowerment y otros, era mayor que con otras herramientas técnicas. Además, Dow *et al.* (1999) explicaron cómo en las organizaciones en las que está presente un sistema de GCT, se fomenta la implicación de los empleados, la equidad relacionada con el empleo, la formación, el desarrollo y la motivación, teniendo un efecto directo en la calidad del producto o servicio.

La dimensión social de la GCT (DRRHH, liderazgo, formación, trabajo en equipo,...) se representa en el modelo EFQM a través del criterio Personas (Brown, 2002). Así, el criterio Personas del modelo EFQM aboga por desarrollar una adecuada política de RRHH. Esta política deberá crear un equipo de personas suficientemente motivado y satisfecho que desempeñe su trabajo de la manera más eficiente, lo que tendrá como consecuencia beneficios en la satisfacción de los clientes y, por tanto, en los resultados de la organización. En concreto, este criterio Personas del modelo EFQM incluye diferentes maneras de mejorar las competencias, habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes de los empleados de una organización.

En consecuencia, el modelo EFQM subraya la importancia de cómo: *a)* los recursos humanos son planificados, gestionados y mejorados; *b)* el conocimiento de las personas y sus competencias son identificadas, desarrolladas y mantenidas; *c)* las personas se implican y se les da empowerment; *d)* las personas y la organización tienen un diálogo; *e)* las personas son recompensadas, reconocidas y atendidas. Por tanto, este criterio implica la adopción de diferentes decisiones, políticas y estrategias de recursos humanos que fomentan el desarrollo de capacidades, promueven la justicia y la equidad y atienden, comunican, recompensan y reconocen, de un modo que motiva a las personas, construyendo un compromiso para con la organización por parte de las mismas y permitiéndoles utilizar sus habilidades y conocimientos para el beneficio de la organización (EFQM, 2013).

Más en concreto, en primer lugar, el reclutamiento y selección adecuada de personal se considera fundamental para las organizaciones con GCT (Connerley y Rynes, 1996). De hecho, desde la GCT, se hace hincapié en que las organizaciones lleven a cabo procesos de selección eficientes, para evitar formar a los empleados en un futuro que posean habilidades y competencias inadecuadas para los puestos de trabajo que ocupen (Connerley y Rynes, 1996). En referencia a estos aspectos, el primer subcriterio del criterio Personas declara que es esencial para la organización desarrollar políticas de RRHH, planes y estrategias. Explica también que las organizaciones deberían implicar a sus empleados, gestionar la selección y desarrollo de la carrera profesional y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo,

así como hacer uso de las metodologías innovadoras organizativas, con el fin de mejorar el modo de trabajo, por ejemplo, trabajando en equipos flexibles (EFQM, 2013).

Es más, en la GCT resulta fundamental formar a los empleados en la adopción de nuevos conceptos de calidad, la utilización de técnicas estadísticas de control de la calidad como los círculos de calidad, entre otros (Yang *et al.*, 2010). En relación con esto, el modelo EFQM afirma en el segundo subcriterio del criterio Personas que es muy importante que se desarrollen planes de formación que contribuyan a garantizar que los empleados se ajusten a las capacidades y necesidades actuales y futuras de la organización, con el fin de que puedan alcanzar su completo potencial (EFQM, 2013).

Además, de acuerdo con Lam (1996), los programas de GCT fomentan la participación de los empleados en la toma de decisiones. De hecho, varios investigadores afirman que los equipos multidisciplinares compuestos por miembros procedentes de diferentes áreas promueven la GCT (Schonenberg, 1994; Simmons *et al.*, 1995). En este sentido, con el fin de la implantación exitosa de un sistema de GCT en una organización, el trabajo en equipo se convierte en un elemento clave para la mejora continua (Waldman, 1994). Así, el criterio Personas del modelo EFQM declara en su tercer subcriterio que es muy importante estimular la participación de los empleados, a través por ejemplo del trabajo en equipo, la participación individual y en equipo en las actividades de mejora, la participación en actos y conferencias organizadas por la organización, etc. (EFQM, 2013).

Asimismo, la GCT defiende la importancia de la comunicación con los empleados, especialmente en lo que se refiere a los requisitos de las tareas de trabajo y los valores, visión y estrategia de la organización (Ugboro y Obeng, 2000). En este sentido, el criterio Personas del modelo EFQM plantea en su cuarto subcriterio que un sistema de comunicación óptimamente estructurado resulta esencial para que todos los empleados entiendan la política y estrategias de la organización (EFQM, 2013).

Las organizaciones pueden implementar en los programas de GCT, sistemas de compensación por incentivos que proporcionan retribución a los empleados, en función del cumplimiento de unos objetivos especificados previamente. Para ello, se requiere la alineación entre el sistema retributivo y la GCT (Ehigie, 2005). Así, varios investigadores, como Thor (1996) y Okokie (1996) han hallado que la retribución tiene una influencia importante en los empleados para la GCT porque genera satisfacción en ellos. Además, el desarrollo de la carrera profesional se considera en la GCT a

través de la promoción de oportunidades para los empleados (Schuler y Harris, 1991). En este sentido, el modelo EFQM establece en su quinto subcriterio del criterio Personas que la organización debe incrementar la motivación de los empleados a través del reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, tanto en las actividades de mejora como en la consecución de los objetivos establecidos previamente, derivados de los objetivos generales de la organización. Con el fin de conseguirlo, la organización debería alinear los temas sobre retribución, despidos, traslados y otros asuntos con la política y estrategia de la organización. Debería, de igual manera, reconocer a los empleados con el fin de mantener e incrementar su nivel de implicación y asunción de responsabilidades (EFQM, 2013).

Finalmente, aunque el modelo EFQM se interesa más por la implantación de los principios de la Excelencia y los resultados de su aplicación, diferentes autores defienden que el modelo podría constituir una representación válida de la GCT (Bou-Llusar *et al.*, 2009), ya que sus orígenes derivan de los Modelos y *Premios a la Calidad* constituidos dentro de la GCT, que fueron comentados en el primer capítulo de esta tesis.

En consecuencia, la implantación de un sistema de GCT, en lo que respecta a los empleados en una organización, se va a traducir en la adopción de los diferentes principios recogidos en los subcriterios del criterio Personas del modelo EFQM. Consecuentemente, se propone la siguiente hipótesis:

H₂: La GCT se relaciona de manera positiva con el criterio Personas del modelo EFQM.

Una vez analizado el criterio Personas, que fundamentalmente se relaciona con la gestión de personal de la GCT, procedemos al estudio del efecto de la GCT en otros dos criterios del modelo EFQM que condicionan la gestión de los RRHH de una empresa, esto son, el Liderazgo y la Estrategia.

2.2.2. El Liderazgo en el modelo EFQM.

El liderazgo puede definirse como el proceso a través del cual una persona ejecuta su influencia sobre un grupo de personas con el fin de alcanzar un objetivo común (Northouse, 1997). También se puede entender como un medio de influencia interpersonal ejercido en una situación y dirigido a través del proceso de comunicación

a la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 1993). Este proceso de liderazgo adquiere una importancia vital hoy en día debido a la globalización (Sheppard *et al.*, 2013). El liderazgo tiene un efecto sobre la gestión de personal por varias razones: la toma de decisiones se hace consensuando los objetivos, se trabaja en base a acuerdos, se alienta el trabajo en equipo, y a los empleados se les otorga una mayor autoridad y responsabilidad (Hanks, 2012). Todo ello implica y requiere la existencia de una unión entre el liderazgo y la función de personal de las organizaciones (Samson y Terziovski, 1999). Así, los líderes establecen los valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización. Motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores, sirven como modelo de referencia en cuanto a su comportamiento y rendimiento y demuestran su capacidad para adaptar y reorientar el rumbo de la organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez (Membrado-Martínez, 2007).

Esto es, la alta dirección debe crear y difundir los valores de la filosofía de la organización, los objetivos que son consistentes con esos valores y una organización adecuada para alcanzarlos. Todo esto sugiere la existencia de un nexo de unión entre los criterios de Liderazgo y Personas de la organización (Eskildsen y Dahlgard, 2000).

Es más, desde hace tres décadas, la literatura enfocada en el liderazgo ha buscado su efecto en la organización (Bass, 1985). El estilo de liderazgo de la dirección influye en la actitud y comportamiento de los subordinados, y por ende, en su rendimiento, en su compromiso con la organización y en la satisfacción laboral.

Asimismo, se ha propuesto que diferentes tipos de liderazgo van a proporcionar diversos efectos sobre variables tales como flexibilidad, responsabilidad, retribución, compromiso y clima organizativo (Bass, 1990). Atendiendo a la literatura especializada podemos distinguir tres estilos de liderazgo con sus correspondientes comportamientos: transaccional, transformacional y *laissez-faire* (Bass, 1990).

- El líder *transaccional* es aquel que establece una relación de intercambio con los seguidores: fija las metas a alcanzar, define las tareas y presta el apoyo necesario al subordinado, el cual deberá alcanzar las metas a cambio de una recompensa.

- El líder *transformacional* hace que los subordinados vayan más allá de sus intereses personales en beneficio del interés de la organización; para ello, aporta a los subordinados una visión compartida de futuro, les ayuda a tomar conciencia de sus

capacidades motivándoles a superarse, genera en ellos optimismo y altas expectativas y les presta una atención personal e individualizada.

- Por último, el líder *laissez-faire* no dirige, ni apoya, ni controla sino que deja total libertad a los subordinados para decidir sobre su actuación.

El liderazgo transformacional está relacionado con un estilo de dirección que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el "statu quo" dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados (Burns, 1978).

Además, el transformacional proporciona mayores niveles de rendimiento y satisfacción del personal al sentir los empleados que pueden llegar a conseguir mejor sus propios objetivos de lo que serían capaces de hacer antes de ser liderados (Lowe *et al.*, 1996). Este liderazgo está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizativa, y el ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo.

Para conseguir estos objetivos, el liderazgo transformacional está formado por cuatro factores o dimensiones (Bass y Avolio, 1990): *carisma o influencia idealizada* (capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores), *inspiración o motivación inspiracional* (capacidad del líder de comunicar su visión), *estimulación intelectual* (capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora) y *consideración individualizada* (capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante).

Además, los líderes transformacionales proponen nuevos métodos de trabajo, buscan oportunidades en el riesgo y proporcionan una nueva visión a la hora de estructurar el modo de atacar un problema, proporcionando al subordinado control y soberanía en la resolución del problema (Lowe *et al.*, 1996). Esto es, el líder se caracteriza por una serie de rasgos como ambición, motivación, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, habilidades cognitivas, conocimiento del negocio y carisma (Kirkpatrick y Locke, 1991; Calvo-Mora *et al.*, 2014). No obstante, la posesión de estos rasgos no asegura que una persona se convierta en un líder efectivo, pero sí que sea más probable que se implique en la toma de decisiones y realización de acciones que conlleven el desarrollo de un carácter de liderazgo (Kirkpatrick y Locke, 1991).

En consecuencia, además de influir sobre los subordinados (Shamir *et al.*, 1993), el liderazgo puede influir en los mecanismos de motivación que afectan al

comportamiento de los individuos en la organización. Más aún, se ha mostrado que el rendimiento de una organización está influenciado por la cultura competitiva e innovadora, y que esa cultura está influenciada por el estilo de liderazgo (Ogbonna y Harris, 2000). En este sentido, el liderazgo transformacional puede favorecer positivamente los resultados organizativos, gracias al compromiso de estos líderes por aprender, adaptarse a los cambios e iniciar cambios en la organización y su entorno. Así, el aprendizaje organizativo y la innovación, entre otros aspectos promovidos por los líderes transformacionales, permiten crear sinergias positivas en las organizaciones que mejoran sus resultados (García-Morales *et al.*, 2008).

Por tanto, el líder transformacional trata de alinear los valores y objetivos de los empleados con los de la organización, influenciando o cambiando sus valores, creencias y actitudes a través de la internalización o la identificación (Menguc *et al.*, 2007).

La trascendencia del liderazgo no ha escapado a los modelos de Gestión de la Calidad. De hecho, uno de los factores fundamentales que conforman la GCT y que ha recibido bastante atención en la literatura ha sido este concepto (Sila y Ebrahimpour, 2003). En concreto, el liderazgo se considera como un factor crítico para conseguir implantar con éxito un sistema de GCT en una organización (Calvo-Mora *et al.*, 2014).

En concreto, en lo que respecta al modelo EFQM, éste recoge el concepto de liderazgo al entender que “la excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización” (EFQM, 2010). Dado que Burns (1978) definió al líder transformacional como aquél que se compromete con otros de tal manera que el líder y el seguidor se suscitan mutuamente un nivel más elevado de motivación y moralidad (Lowe *et al.*, 1996), podemos observar una relación clara entre el liderazgo del modelo EFQM y este tipo de liderazgo. Las aspiraciones y objetivos más elevados del grupo colectivo trascienden a cada uno de los individuos, consiguiendo el logro de un cambio significativo en la efectividad del trabajo.

De hecho, los rasgos que definen al liderazgo transformacional son muy similares a los que describe el modelo (EFQM, 2013) al definir este criterio de la siguiente manera: “*Los líderes establecen valores y principios éticos, desarrollando una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y atractivo únicos. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora.*”

En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés”.

En lo que respecta al contexto de la GCT, si los directivos de las organizaciones asumen un comportamiento de líderes, pueden inspirar a sus empleados a exhibir en el futuro las mismas cualidades, lo que será muy positivo en el progreso hacia la implantación y mantenimiento de una cultura de GCT en una organización (Puffer y McCarthy, 1996).

Según Calvo-Mora *et al.* (2014), los directivos de las organizaciones, a través de un adecuado liderazgo, deben mostrar su implicación en cuanto a la asignación eficiente de recursos y la mejora de los procesos. Además, siguiendo a estos autores, los líderes son responsables del compromiso de sus empleados, a los que deben hacer partícipes de la toma de decisiones y la mejora de las actividades. Es más, el liderazgo favorece el empowerment de los empleados y fomenta una cultura organizativa centrada en la Calidad Total y la satisfacción del cliente (Ugboro y Obeng, 2000). Es por ello que el liderazgo se considera la base de la GCT (Choi y Behling, 1997).

Así, Samson y Terziovski (1999) consideran el liderazgo como el hilo conductor principal de la GCT, de tal manera que dicho liderazgo facilite la obtención de mejores resultados en las organizaciones. De hecho, la literatura sobre GCT subraya el papel crucial que el liderazgo tiene en la consecución de la mejora continua (Abdullah *et al.*, 2008).

Finalmente, Doeleman *et al.* (2012) concluyeron en su estudio que la GCT influía positivamente en este tipo de liderazgo propuesto por el modelo EFQM. Por todo ello, se propone la siguiente hipótesis:

H₃: La GCT se relaciona de manera positiva con el Liderazgo del modelo EFQM en las organizaciones.

2.2.3. La Estrategia en el modelo EFQM.

De acuerdo con el modelo EFQM, las organizaciones excelentes implementan su misión y visión a través del desarrollo de una estrategia centrada en el mercado y el sector en el que operan. Políticas, planes, objetivos y procesos se despliegan para proveer a las organizaciones de una estrategia (EFQM, 2003).

Así, el concepto de estrategia se puede entender como “un plan o conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para la consecución de los objetivos que tiene planteados” (Valle Cabrera, 2003). La gestión estratégica está unida a la toma de decisiones relacionadas con la política de la organización, con el objetivo final de que la organización trabaje de acuerdo a su entorno. Esto es, se considera como un elemento fundamental para mantener una actuación efectiva en un entorno cambiante. Sin embargo, para profundizar en su estudio es necesario distinguir tres tipos de niveles o clasificaciones de la estrategia: a nivel corporativo, competitivo y funcional (Devanna *et al.*, 1981).

La *estrategia corporativa o estratégica* identifica en qué negocios quiere estar una empresa, cuál es su modo de entrada y de qué manera distribuiría los recursos entre negocios. Se relaciona mayormente con la posición a largo plazo de la organización con respecto a su entorno (Boxall y Purcell, 2003).

La *estrategia competitiva o de gestión* señala cuál es la ventaja competitiva de una empresa para cada uno de sus negocios (Galpin y Whittington, 2012). Se relaciona fundamentalmente con la viabilidad y localización de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico.

Por último, la *estrategia funcional u operativa* comprende la actuación que apoya la estrategia en cada una de las funciones o departamentos de la organización (Valle Cabrera, 2003). En este nivel se lleva a cabo la gestión del día a día de la organización. La política de recursos humanos se considera una estrategia funcional que está fuertemente influenciada por las estrategias de los otros dos tipos y por factores ambientales (Gunnigle y Moore, 1994). En este sentido, la implementación exitosa de programas de GCT en una organización se encuentra estrechamente ligadas con una serie de iniciativas de cambio a nivel operacional, tales como *Seis Sigma*, *Kaizen*, etc. (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011).

En concreto, de acuerdo al modelo EFQM, la política y estrategia de la empresa debe actuar como un referente para la plantilla y para la gestión de los recursos y procesos. Dicha política y estrategia debe incluir cómo planificar los RRHH, cómo desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados, cómo implicarlos en su trabajo y reconocer su labor y cómo mantener una comunicación eficiente dentro de la organización. Esto viene soportado por algunos autores que confirman cómo la política y estrategia desempeñan un papel fundamental dentro de todos los agentes del modelo (Reiner, 2002).

De hecho, el modelo EFQM facilita el proceso de formación de la estrategia y contribuye a hacer que este proceso sea racional y emergente al mismo tiempo (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011). Un proceso racional y emergente implica el desarrollo de un análisis externo con el fin de recoger información clave sobre el mercado, los competidores y otros grupos de interés, así como un análisis interno de las fortalezas y debilidades clave de una organización y la utilización de esta información con el fin de establecer y evaluar varias alternativas o escenarios estratégicos (Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011).

Si se observa este concepto de estrategia desde el punto de vista de la GCT, ésta tiene fuertes implicaciones en las organizaciones. Concretamente, la GCT debe adoptarse como un modelo estratégico en una organización (Prajogo y Sohal, 2006). Esto se debe a que la GCT tiene un impacto estratégico fuerte que debe ser analizado y asimilado por los directivos de las mismas (Leonard, 2004). Esto es, muchos líderes de organizaciones no se implican en la búsqueda estratégica de la calidad. En muchos casos, no se encuentran convencidos del éxito de la GCT. Es más, a veces, aun cuando existe un fuerte esfuerzo estratégico por promover la calidad, este propósito no se lleva a cabo por una pobre comunicación dentro de la organización. Todos estos problemas son fruto de las percepciones erróneas de líderes que consideran la GCT exclusivamente como una herramienta a nivel operacional, y no como una filosofía de gestión a nivel estratégico (Leonard, 2004).

De hecho, es fundamental que el sistema de GCT implantado en una organización se encuentre alineado con la estrategia y políticas de la misma, como un factor fundamental para asegurar el éxito del mismo (Leonard, 2004). Se trata, por tanto, de implementar prácticas de Gestión de la Calidad desde el nivel operacional de una organización hasta su nivel estratégico (Prajogo y Sohal, 2006).

En concreto, resulta importante para las organizaciones la decisión estratégica dentro de la GCT en cuanto a la orientación a seguir hacia los clientes y la orientación hacia los procesos (Prajogo y Sohal, 2006). En el primer caso, las organizaciones deben de tratar de distinguirse con respecto a sus competidores en el mercado, en cuanto a la calidad del producto y a su precio. En el segundo caso, las organizaciones con GCT deben intentar lograr procesos eficientes en los que el número de defectos y desechos sea mínimo. Ambas estrategias se encuentran estrechamente ligadas con uno de los pilares base de la GCT: la mejora continua (Prajogo y Sohal, 2006).

En este sentido, se puede afirmar que la GCT tiene un efecto positivo en la estrategia organizativa (Prajogo y Sohal, 2006), indicando así que la adopción de un sistema de

GCT en una organización puede ayudar en la implantación de estrategias relacionadas con los productos, los procesos, las innovaciones, etc., a través de las actividades y prácticas de la GCT.

Así, se propone la siguiente hipótesis:

H₄: La GCT se relaciona de manera positiva con la Estrategia del modelo EFQM en las organizaciones.

Una vez analizadas las relaciones entre la GCT con los principales criterios relacionados con la gestión de personal, en el apartado siguiente se estudian los vínculos entre dichos criterios propuestos en el modelo EFQM.

2.3. Relaciones entre los criterios del modelo EFQM que condicionan la gestión de personal.

En este apartado se van a revisar las relaciones entre los criterios Liderazgo, Estrategia y Personas.

2.3.1. El Liderazgo y la Estrategia del modelo EFQM.

Además de los efectos que el liderazgo ejercido por la dirección de una organización pueda tener sobre otros aspectos en la misma, el modelo EFQM sostiene que el liderazgo va a tener influencia sobre variables como la política y estrategia de la organización (EFQM, 2013).

En concreto, el modelo EFQM señala que los líderes excelentes desarrollan y facilitan el logro de la misión y visión de una organización. Asimismo, fomentan los valores organizativos y los diferentes sistemas requeridos para lograr un éxito sostenido a lo largo del tiempo e implementarlos a través de diversas acciones y comportamientos (EFQM, 2013).

En este sentido, se puede afirmar que el Liderazgo dispone de un efecto sobre la Estrategia, ya que el modelo EFQM establece cómo todo aquello que ha sido planificado (estrategia), puede ser puesto en práctica, por parte de los líderes de una organización, a través de una serie de acciones dirigidas a la mejora continua y a la

generación de más valor para los grupos de interés de la organización (Calvo-Mora *et al.*, 2006). Además, el líder transformacional promueve en sus subordinados un sentido de pertenencia, responsabilidad, inspiración y estimulación para alcanzar sus objetivos y valores que coinciden en los empleados y en la organización (MacKenzie *et al.*, 2001).

Así, el modelo EFQM (EFQM, 2013) defiende una relación positiva entre los criterios Liderazgo y Estrategia. En línea con ello, otros estudios empíricos han apoyado esta relación (Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Sadeh y Arumugam, 2010). Más concretamente, por ejemplo Calvo-Mora *et al.* (2006), concluyeron que son los líderes y directivos de una organización los que deben crear y diseminar los valores y objetivos de la misma y desarrollar una estrategia para alcanzarlos. De hecho, estos autores afirman que para alcanzar el éxito, el liderazgo debe reflejarse en la estrategia organizativa, basándose ésta en las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés de una organización.

Concretamente, analizando el modelo EFQM más en detalle, se puede observar una relación entre varios subcriterios de los criterios Liderazgo y Estrategia. Por ejemplo, el *subcriterio 1a* del criterio Liderazgo hace hincapié en el “Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes”. Así, este subcriterio incluye lo que hace la organización para desarrollar su misión, visión y cultura, implicarse activamente en las actividades de mejora, y fomentar la creatividad y la innovación (EFQM, 2013).

De la misma manera, en el *subcriterio 2c* del criterio Estrategia (“Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia”), se subraya lo que puede llevar a cabo la organización para revisar y actualizar la política y estrategia de una organización coherentemente con su misión y visión. Además, se defiende la importancia de identificar ventajas competitivas actuales y futuras (EFQM, 2013).

Asimismo, en el *subcriterio 3* del criterio Liderazgo se defiende la “Implicación de los líderes con clientes, socios y representantes de la sociedad”. En este subcriterio, se destaca la importancia de establecer y participar en alianzas, y contribuir a la sociedad, respetando derechos e intereses como el medio ambiente, la educación, etc. (EFQM, 2013). De igual manera, en el *subcriterio 3* del criterio Estrategia, se destaca la necesidad de establecer alianzas que puedan impulsar la política y estrategia organizativas, así como el valor de adecuarse a los estándares sociales y medioambientales conjuntamente con los socios (EFQM, 2013).

Como se puede observar, ambos subcriterios se encuentran estrechamente ligados, lo que proporciona más fuerza a la relación positiva entre Liderazgo y Estrategia.

Por otro lado, en la literatura en *Administración de Empresas* también se han identificado resultados parecidos. Por ejemplo, según Lowe *et al.* (1996), los líderes promueven la efectividad, o al menos perciben cómo incrementar los resultados de la organización, tanto en sus niveles más bajos como en los más altos. Este resultado se produce a través de todas las acciones que caracterizan el liderazgo transformacional, incluyendo la estimulación intelectual de los empleados y la preocupación por el potencial humano de cada individuo en particular. Una mayor efectividad en los resultados de la organización se produce por una mayor alineación entre la estrategia de la organización, sus líderes y sus RRHH.

Por tanto, y a modo de resumen, se propone que existe una relación positiva entre ambos conceptos:

H₅: El Liderazgo se relaciona de manera positiva con la Estrategia de la organización del modelo EFQM en las organizaciones.

2.3.2. El Liderazgo y el criterio Personas del modelo EFQM.

La importancia del criterio Personas en el modelo se ha convertido en un elemento fundamental para conseguir que las compañías mejoren sus resultados. Para una implementación exitosa de un modelo de excelencia, es elemental que los directivos adquieran un papel de líderes de personas, tal y como sugiere Wongrassamee *et al.* (2003). De hecho, las organizaciones cuyos líderes no hacen esfuerzos en motivar y formar a sus empleados, no logran implicarlos en el proceso de mejora (Calvo-Mora *et al.*, 2006).

En este sentido, los líderes pueden conseguir liderar la fuerza de trabajo de la que son responsables a través de la formación y de esquemas de compensación que estén relacionados con los objetivos de calidad (Flynn *et al.*, 1995). Pueden, de igual manera, implantar un sistema de prácticas de organización flexible del trabajo (círculos de calidad, reuniones informativas entre líderes y empleados,...) que promuevan el trabajo en equipo, en el que la aportación de ideas y soluciones se considera una obligación, dando una menor importancia al trabajo por tareas rutinarias, que conlleva una menor creatividad en el puesto de trabajo (Bayo-Moriones *et al.*, 2011). Trabajos

empíricos como éste demuestran que, la presencia de sistemas de calidad en la organización como el modelo EFQM, liderados eficientemente, tiene un efecto significativo y positivo en la adopción de prácticas de trabajo flexibles dirigidas a la promoción del empleado, su implicación y empowerment.

Concretamente, examinando el modelo EFQM en profundidad, se puede observar una relación entre varios subcriterios de los criterios Liderazgo y Personas. Así, por ejemplo, el *subcriterio 4* del criterio Liderazgo fomenta la “Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes”. En este sentido, este subcriterio incluye lo que la organización puede hacer con el objetivo de ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas, motivar a las personas a participar en actividades de mejora, y darles reconocimiento (EFQM, 2013).

De la misma manera, en los *subcriterios 3 y 5* del criterio Personas (“Implicación y asunción de responsabilidad por parte de las personas de la organización” y “Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización, respectivamente), se resalta lo que puede llevar a cabo la organización para fomentar y apoyar la participación individual y de equipos en las actividades de mejora, así como su implicación. Igualmente, se acentúa la importancia de dar reconocimiento a las personas, con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades (EFQM, 2013).

Como se puede advertir, ambos subcriterios se encuentran estrechamente enlazados, lo que proporciona una fortaleza mayor a la relación positiva entre los criterios Liderazgo y Personas.

Todo ello se apoya en varios estudios que han probado que los modelos EFQM sugieren la existencia de un enlace entre ambos criterios (Eskildsen y Dahlgard, 2000; Calvo-Mora *et al.*, 2006; Sadeh y Arumugam, 2010).

De hecho, siguiendo a Calvo-Mora *et al.* (2005), la responsabilidad y la implicación de los directores y todos aquellos que lideran la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad como el EFQM resulta fundamental para el éxito de dicha implantación. Por tanto, con el fin de implementar un modelo EFQM en una organización, la dirección debe proveer de liderazgo a la misma y mostrar un claro compromiso hacia la creación de un clima organizativo que promueva el empowerment en los empleados y se centre en la Calidad Total y la satisfacción del cliente (Ugboro y Obeng, 2000). En este

sentido, y de acuerdo con Baptiste (2008), el liderazgo promovido por el modelo EFQM resulta determinante en la satisfacción de los empleados y su dirección.

En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₆: El Liderazgo se relaciona de manera positiva con la gestión de personal del modelo EFQM en las organizaciones.

2.3.3. La Estrategia y el criterio Personas del modelo EFQM.

Además del apoyo de los objetivos y metas organizativos, así como el desarrollo de políticas y estrategias a todos los niveles de la estructura de una organización que implanta y desarrolla el modelo EFQM, éste promueve la inversión en recursos humanos (Calvo-Mora *et al.*, 2006).

Así, la política y estrategia de la empresa debe comunicarse a todos los niveles de la organización y debe basarse en las necesidades y las expectativas presentes y futuras de los grupos de interés de la misma (EFQM, 2013). Este criterio, apoyado en la misión, visión y valores de una organización, determina el comportamiento futuro de la misma y, por supuesto, tiene un impacto importante en las personas, y, por ende, en los planes de recursos humanos existentes en ella (Calvo-Mora *et al.*, 2006). De hecho, la estrategia debe actuar como referente para la composición de la política de personal y debe subrayar la importancia de la motivación y la formación de los empleados, entre otros aspectos, con el objetivo de dirigirles hacia el desarrollo de un mejor desempeño (Calvo-Mora *et al.*, 2006).

Concretamente, analizando el modelo EFQM en profundidad, se pueden observar similitudes entre varios subcriterios de los criterios Estrategia y Personas. Así, por ejemplo, el *subcriterio 4* del criterio Estrategia recoge la necesidad de comunicar la política y estrategia a los empleados de todos los niveles de la organización. En este sentido, este subcriterio incluye la importancia de que la organización alinee y comunique sus planes, objetivos y metas a todos sus miembros (EFQM, 2013).

De igual manera, en el *subcriterio 4* del criterio Personas (“Existencia de diálogo entre las personas de la organización”), se señala el valor de la identificación de las necesidades de comunicación en una organización, así como el desarrollo de políticas y estrategias basadas en dichas necesidades (EFQM, 2013).

Como se puede advertir, ambos subcriterios se encuentran estrechamente enlazados, lo que proporciona una fortaleza mayor a la relación positiva entre la estrategia y las personas de una organización.

En la literatura general también se han encontrado evidencias de la relación entre la estrategia de la empresa y la gestión de personal. Por ejemplo, Huselid (1995) conceptualizó la Dirección estratégica de RRHH como el énfasis que cada empresa pone en la alineación de sus funciones de RRHH y la estrategia competitiva. La Dirección estratégica de RRHH y las prácticas de personal, profundamente implementadas, crearían una atmósfera social en la que los empleados tendrían un sentimiento agradable hacia la organización (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005). Por ejemplo, una gestión eficiente de los RRHH de la empresa provocaría la aparición de sentimientos de participación, comunicación abierta, compartición de información y relaciones de confianza en la organización (Ngo *et al.*, 2008).

En este sentido, la nueva perspectiva en Dirección de RRHH sugiere que la gestión de personas viene influenciada directamente por la estrategia, contribuyendo también a mejorar los resultados organizativos (Becker y Gerhart, 1996). Así, la Dirección estratégica de RRHH puede definirse como el patrón de actividades de RRHH planificadas, dirigidas a facilitar a una organización la consecución de sus objetivos (Wright y McMahan, 1992). Consecuentemente, la Dirección estratégica de RRHH se concentra en el desarrollo de actividades de RRHH para apoyar las estrategias competitivas de las organizaciones (Wright y Snell, 1991), con el fin de mejorar los resultados organizativos y desarrollar una cultura que fomente la innovación y la flexibilidad.

De esta manera, todas las políticas de personal deben ser recogidas por una estrategia de Dirección de RRHH. La importancia de esta nueva perspectiva reside en considerar dicha Dirección de RRHH como crítica para la supervivencia de la organización y para su éxito (Boxall y Purcell, 2003). Desde este punto de vista, dos perspectivas han sido desarrolladas principalmente: los enfoques de contenido y de proceso.

En primer lugar, los enfoques de contenido definen cómo deben ser las políticas de Dirección de RRHH con el objetivo de obtener mejoras en los resultados, de manera que la Dirección de RRHH se encuentre integrada con la estrategia e implementada en el trabajo diario (Boxall y Purcell, 2003). Desde este enfoque estratégico, Delery y Doty (1996) distinguieron tres perspectivas: universalista, contingente y configuracional. La *perspectiva universalista* señala que existen una serie de prácticas de Dirección de

RRHH, denominadas “mejores prácticas”, que tienen un impacto positivo en las organizaciones, cualesquiera que sean sus características (Delaney y Huselid, 1996). La *perspectiva contingente* subraya que no existen “mejores prácticas” de RRHH, sino que éstas deben ser consistentes con otros aspectos de una organización, especialmente con la estrategia (Akhtar et al., 2008). Por último, la *perspectiva configuracional* mantiene la importancia de implementar internamente una serie de prácticas de Dirección de RRHH, más que prácticas aisladas, con el objetivo de influir en los resultados (Wright et al., 2001).

Las prácticas de Dirección de RRHH deberían ser tenidas en cuenta cuando se desarrolla un sistema de calidad dentro de una organización (Martínez-Jurado et al., 2013). En el caso del modelo EFQM, se mantiene que las políticas de Dirección de RRHH son “mejores prácticas” para las organizaciones, utilizando así este modelo una perspectiva universalista.

En segundo lugar, el *enfoque de proceso* analiza cómo y cuándo interrelacionar la estrategia organizativa con la Dirección de RRHH, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas. Desde este enfoque, la literatura ha identificado dos perspectivas: proactiva y reactiva. La *perspectiva proactiva* es seguida por aquellas organizaciones que enlazan sus prácticas de Dirección de RRHH con la estrategia organizativa, movilizandando las habilidades y acciones de los miembros de la organización hacia los objetivos organizativos. Además, los líderes de RRHH deben participar en el diseño de la estrategia corporativa. En consecuencia, la estrategia organizativa y la Dirección de RRHH se encuentran estrechamente ligadas (Lengnick-Hall et al., 2012). En contraste con esta perspectiva, el *enfoque reactivo* adapta los RRHH a una estrategia organizativa previa que ha sido desarrollado sin tener en cuenta los aspectos de Dirección de RRHH.

En resumen, y de acuerdo con la literatura, la Dirección estratégica de RRHH debería adoptar una perspectiva proactiva y desarrollar las prácticas de personal más adecuadas con el objeto de ayudar a definir e implantar la estrategia empresarial. Es más, aun cuando los cambios tecnológicos, económicos y demográficos están presionando a las organizaciones para que adopten unas medidas más efectivas en cuanto a la gestión de personal, se hace necesaria una unión entre la estrategia organizativa y la gestión de personal (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996), con el fin de que los recursos humanos generen las competencias distintivas requeridas por la organización.

Además, diversos estudios empíricos avalan la relación existente entre la estrategia organizativa y las personas de una organización (Prajogo y Sohal, 2006; Balbastre-Benavent y Canet-Giner, 2011), demostrando que una estrategia eficientemente comunicada a los empleados e implantada en una organización, fomenta la implicación y participación de los mismos.

Por tanto, de forma general, y en especial para las organizaciones que implanten modelos de Excelencia, la estrategia de la empresa se convierte en un elemento que va a determinar las políticas de RRHH que se deben implementar en la misma. En consecuencia proponemos, de acuerdo con el modelo EFQM, que:

H₇: La Estrategia se relaciona de manera positiva con el criterio Personas del modelo EFQM en las organizaciones.

2.4. Las prácticas de RRHH y su relación con el criterio Personas del modelo EFQM, con la GCT y con los resultados empresariales.

Una vez analizada la gestión de personal sugerida en el modelo EFQM bajo el criterio Personas, así como su relación con otros criterios que lo condicionan, en este apartado se procede a revisar las principales conclusiones en materia de Dirección de RRHH derivadas directamente de la literatura específica de la GCT.

2.4.1. La GCT y el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

Como se ha señalado anteriormente, la GCT tiene importantes implicaciones sobre el personal y su gestión. En este apartado, a partir de la revisión de la literatura especializada en GCT, se van a señalar las principales implicaciones en materia de RRHH derivadas de este enfoque.

En primer lugar, las organizaciones deben de adoptar diversas prácticas de Dirección de RRHH encaminadas a acrecentar sus resultados (Delaney y Huselid, 1996), a lo que en empresas que promocionen la GCT se deberá sumar que la empresa alcance también objetivos de calidad en sus procesos y productos. Muchas de estas prácticas, como el trabajo en equipo, la formación, la retribución, las prácticas encaminadas al

estímulo de la implicación y la motivación de los empleados, etc. contribuyen positivamente a la satisfacción de los empleados (Mohrman *et al.*, 1995).

Así, la Dirección de los RRHH en el marco de la GCT implica una serie de prácticas guiadas por el principio de desarrollo de las personas y sus relaciones. Consecuentemente, un conjunto de diversas prácticas se consideran basadas en la GCT: la formación, el trabajo en equipo y el fomento de la motivación (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). La Tabla 2.1 muestra algunas de las implicaciones más directas sobre la Dirección de RRHH básicas basadas en los principios de la GCT, establecidas por los principales gurús en esta materia.

Tabla 2.1. Principios de la Dirección de recursos humanos y preceptos clásicos.

	DEMING	JURAN	CROSBY
Formación	Establecer formación en los puestos de trabajo. Establecer programas de educación y desarrollo personal.	Disponer de recursos y formación.	Formación.
Trabajo en Equipo	Eliminar barreras entre departamentos.	Identificar proyectos y equipos organizados.	Equipos para la mejora de la calidad.
Motivación	Desterrar el miedo a la responsabilidad. Fomentar el orgullo del trabajo desarrollado.	Gestión de la resistencia al cambio y establecimiento de controles.	Reconocimiento.

Fuente: Powell (1995)

Otros aspectos tradicionales de RRHH, tales como la selección de personal, la evaluación del rendimiento y los sistemas de retribución, ayudan al desarrollo y la implementación de los principios fundamentales de la GCT en las organizaciones actuales (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). Por tanto, la gestión de personal de las organizaciones derivada de la implantación de sistemas de GCT debería, al menos, considerar las siguientes políticas de RRHH de acuerdo con la literatura especializada: la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución.

A continuación pasamos a desarrollarlas.

2.4.1.1. La selección de personal.

En primer lugar, la GCT aboga por llevar a cabo rigurosas técnicas de reclutamiento. Esto implica que los procesos de selección deberían realizarse identificando los conocimientos y las habilidades de los empleados potenciales que son consistentes con la filosofía de la GCT presente en una organización (Ahmad y Schroeder, 2002). De esta manera, resulta esencial seleccionar a los empleados con las actitudes y comportamientos necesarios para desarrollar en ellos una cultura de calidad (Snape *et al.*, 1995). Todo esto implica identificar las competencias derivadas de la GCT y llevar a cabo la utilización de una selección a través de múltiples métodos, en la que se fomente tanto la selección interna como la externa.

En consecuencia, las organizaciones deberían de seleccionar empleados tanto con buenas cualificaciones como con habilidades y competencias basadas en la GCT, tales como el trabajo en equipo, las aptitudes de resolución de problemas y la iniciativa para proponer mejoras (Ahmad y Schroeder, 2002). Además, la selección debe tener en cuenta las habilidades estadísticas y matemáticas de los candidatos para la utilización de las herramientas de calidad, tales como el control estadístico de procesos (Bowen y Lawler, 1992).

Es decir, los procesos de selección organizativos promovidos por la filosofía GCT deben ir orientados a identificar individuos que posean competencias efectivamente relacionadas con la calidad (Rees y Doran, 2001). De hecho, resulta esencial para las organizaciones con GCT realizar un esfuerzo específico en los procesos de selección, con el fin de reclutar empleados con comportamientos orientados a dicha filosofía.

2.4.1.2. La formación de personal.

La GCT promueve conceptos como la formación, que se encuentran claramente relacionados con la literatura en Dirección de recursos humanos (Sila, 2007). Por ejemplo, de acuerdo con Samson y Terziovski (1999), la formación es un elemento clave para la difusión en la organización de ideas y prácticas relacionadas con la calidad, especialmente relacionadas con las tres áreas básicas de la GCT: sus principios, sus herramientas y la utilización de sus técnicas de resolución de problemas. En este sentido, uno de los 14 puntos fundamentales de Deming sobre la GCT es que esta filosofía promueve la formación, especialmente en técnicas de mejora de la calidad (Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2009). De hecho, las

organizaciones comprometidas con la GCT invierten activamente en formación (Mandal *et al.*, 1998).

Más en concreto, la GCT fomenta la formación en conceptos novedosos de calidad, el establecimiento y práctica de sistemas de satisfacción del cliente, la utilización del control estadístico de procesos y los círculos de calidad (Yang, 2006).

2.4.1.3. La evaluación del rendimiento del personal.

Según diversos autores, la evaluación del rendimiento se puede considerar compatible con la GCT (Blackburn y Rosen, 1993; Wood y Peccei, 1995). En este sentido, estos autores concluyen que la evaluación del rendimiento es especialmente adecuada con la GCT cuando se basa en criterios de calidad, incluye objetivos de desarrollo y mejora y proporciona información y soluciones a problemas actuales. Además, Soltani *et al.* (2003) concluyeron en su investigación de organizaciones orientadas a la GCT, que la evaluación del rendimiento se considera una evaluación formal, que se lleva a cabo cada año, cuyos resultados se utilizan posteriormente para la planificación de la formación y el desarrollo de la carrera profesional de los empleados.

De la misma manera, Carson *et al.* (1991) afirman que la implementación de sistemas de GCT promueve la evaluación de resultados. En concreto, los sistemas de evaluación del rendimiento para la GCT se caracterizan por ser evaluaciones 360 grados, centradas tanto en trabajos a nivel individual como a nivel de equipo (Petrick y Furr, 1995).

2.4.1.4. La retribución del personal.

Muchos autores sobre GCT no hacen referencia al sistema de retribución de los trabajadores. No obstante, en general, algunos autores afirman que la GCT promueve una mejor retribución y compensación (Blackburn y Rosen, 1993). De hecho, es generalmente aceptado que un programa de GCT efectivamente implica una mejora en determinadas actividades de RRHH, tales como la retribución y el reconocimiento, entre otras (Kassicieh y Yourstone, 1998). Así, cualquier sistema de compensación o incentivos debe basarse en criterios de calidad, promover la equidad entre los empleados y estar orientado a la mejora (Bowen y Lawler, 1992; Simmons *et al.*, 1995).

En este sentido, los sistemas de retribución/compensación deben incluir tanto recompensas de índole financiera como no financiera (Blackburn y Rosen, 1993). Por

ejemplo, se sabe que las prácticas que se centran en la retribución y compensación de los empleados, permitiendo a éstos acceder a información y tener un mayor poder de decisión, son importantes en la implementación de un sistema de GCT (Choi y Eboch, 1998).

En concreto, para la GCT, la retribución fija conjuntamente con una retribución variable orientada a la consecución de objetivos en equipos de trabajo, es el tipo de retribución más acorde con esta filosofía (Connerley y Rynes, 1996).

2.4.1.5. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

Si bien en los párrafos anteriores se ha señalado que la GCT va a promover el desarrollo de prácticas de RRHH de forma individual, la literatura específica en la perspectiva estratégica de los RRHH apuesta por la creación de un conjunto de prácticas coherentes entre sí para alcanzar los resultados esperados en una organización. Así, la importancia del establecimiento de cualquier sistema de prácticas de RRHH viene explicado por su efecto en los resultados organizativos (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). De hecho, varios investigadores han concluido que una sinergia entre diversas prácticas de Dirección de RRHH con un enfoque de calidad es un elemento clave, con el fin de alcanzar una implementación exitosa de un sistema de GCT en una organización (Yang *et al.*, 2010). Este sistema de Dirección de RRHH orientado a la calidad tiene diferentes ventajas para las organizaciones, entre ellas destacan la obtención de una mayor comunicación, trabajo en equipo, empowerment, compromiso, etc. por parte de los empleados (Vining, 2011). Este sistema de Dirección de RRHH se asemeja a la perspectiva configuracional antes explicada, ya que se implementan internamente una serie de prácticas de Dirección de RRHH, con el objetivo de influir en los resultados (Wright *et al.*, 2001).

En este caso, podemos denominar como *sistema de prácticas de RRHH orientado a calidad* a aquel conjunto de prácticas de personal derivado de las políticas de Gestión de Calidad Total, compuesto por las siguientes prácticas (ver Tabla 2.2): selección de personal (métodos de selección empleados, selección basada en habilidades técnicas y resolución de problemas, selección orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad, etc.), formación (proporción de una considerable cantidad de formación, formación orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia, formación basada en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas, etc.), evaluación del rendimiento (utilizada para el desarrollo del empleado,

realización de evaluaciones formales del rendimiento habituales, evaluaciones del rendimiento basadas en el rendimiento de un grupo o de la organización, etc.) y retribución (establecimiento de la retribución según el puesto de los empleados, incrementos salariales basados en el desarrollo personal y la formación de los empleados, incentivos fijados según el rendimiento de los equipos de trabajo, etc.).

Tabla 2.2. Prácticas de RRHH que conforman el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

POLÍTICA DE RRHH	PRÁCTICAS DE RRHH
Selección	Se utilizan diferentes métodos de selección para seleccionar al mejor candidato.
	La selección se basa en habilidades técnicas y capacidad de resolución de problemas.
	La selección va orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad.
Formación	Se proporciona una considerable cantidad de formación.
	La formación está orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia.
	La formación se basa en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas.
Evaluación del rendimiento	Las evaluaciones del rendimiento se utilizan para la mejora y desarrollo del empleado.
	La empresa realiza evaluaciones formales de rendimiento de manera habitual.
	Las evaluaciones se basan en el rendimiento del grupo o de la organización.
Retribución	Para fijar la retribución, se valora más la contribución del empleado que el puesto que ocupa.
	Los incrementos salariales se basan en el desarrollo personal y formación del empleado.
	Los incentivos en la retribución se fijan en función del rendimiento del equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Además, existen estudios empíricos que señalan la relación positiva existente entre la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad (Rees y Doran, 2001; Ahmad y Schroeder, 2002; Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2009).

De todo ello, lo que subyace es que la GCT se encuentra fuertemente relacionada con las prácticas de DRRHH orientadas a la calidad y basadas en dicha filosofía, de acuerdo con Boon *et al.* (2006).

Consecuentemente, se propone la octava hipótesis de este estudio:

H₈: La GCT se relaciona de manera positiva con la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad en una organización.

2.4.2. Relación entre el criterio Personas y las prácticas de RRHH orientadas a la calidad.

El criterio Personas del modelo EFQM incluye diferentes aspectos sobre gestión de personal (EFQM, 2013). En concreto, y como se ha desarrollado anteriormente en este capítulo, el subcriterio primero trata los aspectos relacionados con la estrategia y políticas de RRHH. El segundo subcriterio hace referencia a diversas prácticas de recursos humanos, como la formación, el desarrollo de las capacidades y el aprendizaje de los empleados y la evaluación del rendimiento. La participación, innovación y creatividad del personal son defendidas por el tercer subcriterio del criterio Personas. Todos estos últimos aspectos tratan de comportamientos y actitudes a generar en los empleados. El cuarto subcriterio trata aspectos relacionados con políticas organizativas, tales como la comunicación y la gestión del conocimiento. Por último, el quinto subcriterio se refiere también a prácticas de recursos humanos, tales como la retribución, el establecimiento de sistemas de incentivos, la seguridad y la responsabilidad social.

Así, siguiendo a Calvo-Mora *et al.* (2006), el modelo EFQM hace énfasis en la mejora continua en lo que respecta a los empleados, considerando prácticas y actividades fundamentales de una organización las relacionadas con la selección de personal, la formación, el reconocimiento de los empleados, su implicación y compromiso. Para el logro de estas tres últimas, resulta esencial el establecimiento de un proceso adecuado de evaluación del rendimiento y retribución. Llegado a este punto, se examinan las cuatro prácticas de RRHH nombradas y consideradas de especial importancia para las organizaciones que implantan el modelo EFQM: selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución.

2.4.2.1. La selección de personal.

En primer lugar, en cuanto a las metodologías existentes para el reclutamiento de personal, existen diversos tipos de procesos de selección: i) el reclutamiento interno,

que ocurre cuando, la empresa trata de cubrir un puesto mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o su transferencia (movimiento horizontal) o bien mediante transferencia con promoción (movimiento diagonal); ii) el reclutamiento externo, que se da cuando se pretende cubrir una vacante determinada con candidatos externos que son atraídos por diferentes técnicas de reclutamiento aplicadas (por ejemplo a través de oficinas de empleo, agencias de colocación, ETT's, portales de empleo, etc.).

En lo que respecta a la selección de personal en el criterio Personas del modelo EFQM, ésta se hace presente en el primer subcriterio de dicho criterio ("Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos del Área"). Así, se establece la importancia del reclutamiento de personas altamente capacitadas y con variedad de competencias, habilidades y aptitudes (Marqués *et al.*, 2011).

En concreto, en este subcriterio se analiza lo que la organización hace para gestionar la selección de personal, planificar las necesidades de recursos humanos dentro de la organización, y fomentar y garantizar la equidad en todo proceso de selección que se lleve a cabo (EFQM, 2013).

Si la selección de personal se lleva a cabo de manera óptima, con ello se logra la existencia de un capital humano de valor en la organización, que se encuentre alineado con la política y estrategia de la misma, factor éste de gran importancia para el éxito del criterio Personas del modelo EFQM (EFQM, 2013).

2.4.2.2. La formación.

En segundo lugar, la formación es una pieza clave para la calidad. La formación provee de nuevas maneras de comunicación, nuevos métodos, herramientas y caminos para mejorar el desempeño del trabajo en una organización (Kassicieh y Yourstone, 1998).

Para ello, se dispone de diversas modalidades de formación dentro de las organizaciones: i) formación presencial, en la que la formación se imparte físicamente dentro de las organización y el profesor y los alumnos interrelacionan directamente; ii) formación semipresencial, en la que se combina la formación presencial con la formación de otro tipo, por ejemplo, la formación on-line; iii) la formación a distancia, que es la que se imparte a través de cualquier medio telemático y en la que el profesor y los alumnos no interrelacionan directamente; y iv) formación on-line o e-learning, que

es la que se realiza a través de internet, y en la que el profesor y los alumnos interactúan a través de un portal en internet.

Todos estos tipos de formación son de suma importancia tanto para los directivos como para los trabajadores, pues se perfilan como un componente esencial del proceso de prevención de errores. Una organización con un modelo EFQM implantado debe prevenir errores tanto a nivel de diseño como a nivel de entrega de productos y servicios. Así, la formación se traslada desde la prevención de errores hasta un punto en el que las mejoras son ya efectivas (Juran y Gryna, 1993).

En concreto, del criterio Personas del modelo EFQM, se deduce en su segundo subcriterio (“Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización”), que la formación de los empleados es un factor clave para la consecución de ventajas competitivas en las organizaciones, ya que los conocimientos y habilidades de los empleados aseguran que el proceso de transformación que se produce en una organización con la implantación del modelo, logre favorecer la creación de productos y servicios de elevado valor para los clientes (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005).

Así, específicamente, este subcriterio aborda la importancia de desarrollar planes de formación que se ajusten a las necesidades actuales y futuras de una organización, así como destaca la necesidad de diseñar y favorecer oportunidades de formación tanto a nivel individual como de equipo (EFQM, 2013).

De hecho, diversos autores defienden el papel del criterio Personas como acentuador de la formación, como factor clave para la continua adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los empleados (Osseo-Asare y Longbottom, 2002; Calvo-Mora *et al.*, 2006). En este sentido, la gestión de personas a través del modelo EFQM influye de manera positiva el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente formada (Calvo-Mora *et al.*, 2006).

2.2.3. La evaluación del rendimiento.

En tercer lugar, la valoración del trabajo o evaluación del rendimiento de los empleados puede llegar a ser muy positiva para las organizaciones, entre otras por las siguientes razones (Cardy y Dobbins, 1996): provee de una base racional para la elaboración de un sistema de pago por incentivos y/o objetivos, puede desarrollarse la valoración para equipos de trabajo, en cuyo caso la motivación para trabajar en equipo alcanzará un nivel muy elevado; además, proveer de retroalimentación a los

empleados resulta esencial para su motivación e implicación, y consecuentemente, para la obtención de mejores resultados en las organizaciones. De hecho, existen estudios empíricos que demuestran los beneficios significativos que puede tener la valoración del desempeño del trabajador, tanto a nivel individual como de equipo (Cardy y Dobbins, 1996).

En concreto, el subcriterio segundo del criterio Personas (“Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización”) incluye la evaluación del rendimiento, como medio para mejorar el desempeño de los trabajadores y alcanzar la Excelencia (EFQM, 2013). Particularmente, este subcriterio subraya la trascendencia de la evaluación del rendimiento para las organizaciones, como herramienta clave para promover mejoras en la actuación de sus empleados (EFQM, 2013).

En este sentido, varios autores han señalado que el criterio Personas del modelo favorece, efectivamente, diversas actividades esenciales para la gestión de personas, como la evaluación del rendimiento (Flynn *et al.*, 1994; Calvo-Mora *et al.*, 2006).

2.4.2.4. La retribución.

En primer lugar, siguiendo a Kassieh y Yourstone (1998), la retribución y los incentivos deben ser de importancia para la organización, ya que los incentivos tanto a nivel individual como de equipo, fomentan la consecución de mejoras en calidad en la organización.

En concreto, existen diferentes tipos de retribución: i) la retribución fija, que es la que consiste en dar al empleado una cantidad económica en función del trabajo que se desempeña por categoría o función; ii) la retribución fija individualizada, que es aquella que se fija en las competencias profesionales y características de la persona que ocupa el puesto (se tienen en cuenta las características personales, profesionales y las competencias del empleado); iii) La retribución variable, que es aquella que se fija en función de los resultados que se alcanzan o logran; iv) la retribución en especie, que es aquel tipo de retribución no económica ni monetaria, sino que ofrece otras ventajas al empleado.

A este respecto, del criterio Personas del modelo EFQM, se deduce en su quinto subcriterio (“Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización), que la existencia de programas atractivos de recursos humanos en cuanto a incentivos y promociones, resulta de gran interés para conseguir atraer y

mantener a los empleados altamente cualificados en las organizaciones (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005).

De manera más concreta, este quinto subcriterio defiende la elevada significación que las retribuciones y compensaciones tienen para los empleados. Así, este subcriterio resalta el valor del establecimiento de beneficios sociales, así como la alineación de la retribución con la política y estrategia de la organización (EFQM, 2013).

Asimismo, el establecimiento de un sistema retributivo apropiado en las organizaciones con EFQM, consigue disminuir el fenómeno de la “fuga de cerebros” hacia las organizaciones competidoras, permitiendo conservar a los empleados con las mejores competencias (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005).

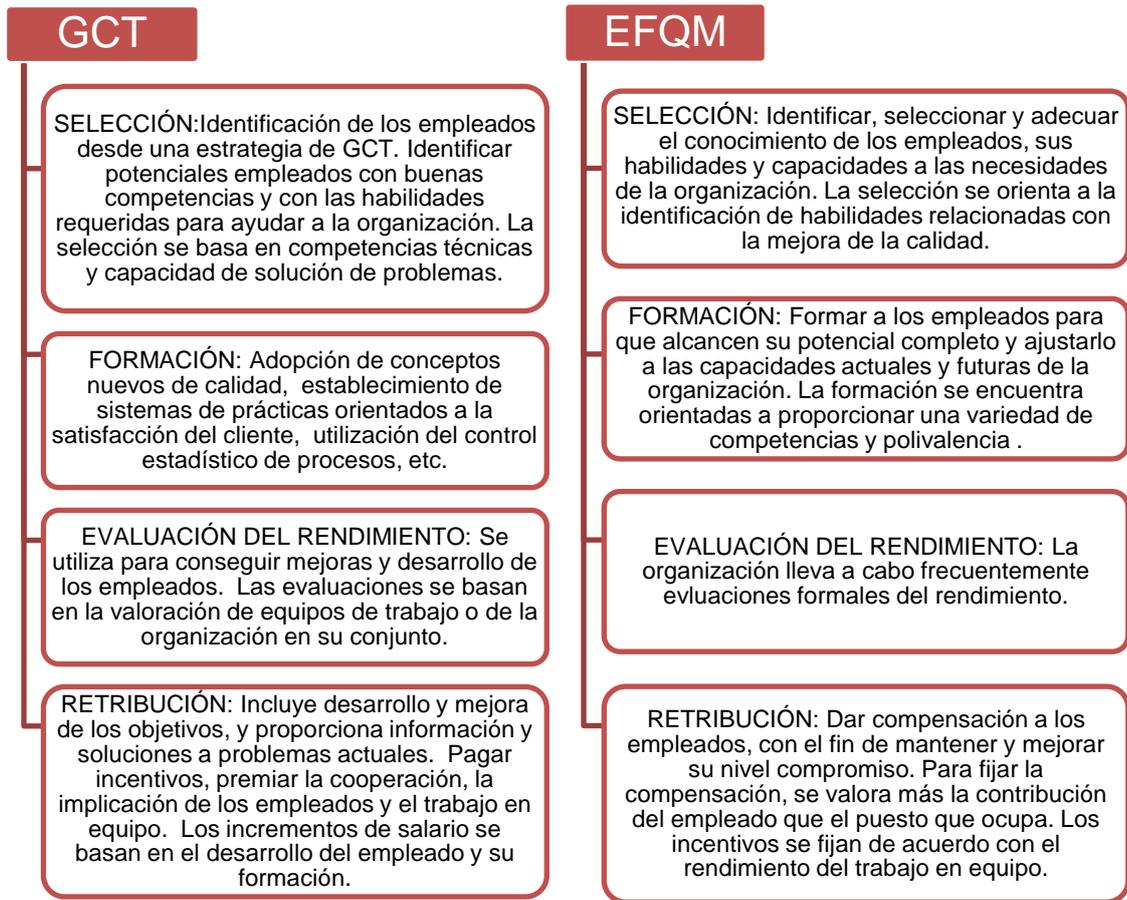
2.4.2.5. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

Como conclusión, la implantación exitosa de un modelo EFQM en lo que respecta a los empleados, requiere de una serie de prácticas de RRHH orientadas a la calidad que mejor se adapten a la filosofía del modelo. A través del criterio Personas, el modelo EFQM promueve una gestión específica de los empleados que es coherente con el sistema de prácticas de RRHH mostrado por la literatura en GCT. Este sistema de prácticas de RRHH es un elemento importante de la implantación de un modelo de GCT en una organización (Oakland y Oakland, 2001).

En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₉: El criterio Personas del modelo EFQM se relaciona de manera positiva con el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

Una vez descrita la relación la GCT y el criterio Personas del modelo EFQM con el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, en la siguiente figura se puede encontrar un resumen de todas las prácticas comentadas (ver Figura 2.3).

Figura 2.3. Prácticas de RRHH bajo la perspectiva de la GCT y del modelo EFQM.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los resultados organizativos.

Para finalizar este epígrafe se procede a analizar la relación entre el sistema de prácticas propuesto y los resultados de la organización. En este sentido, la relación entre la Dirección de RRHH y los resultados han sido ampliamente estudiados desde diferentes perspectivas (Pfeffer, 1994).

Así, más en concreto, algunos estudios han mostrado que algunas prácticas de Dirección de RRHH, tales como una adecuada selección de personal y formación, tienen una influencia clave en la productividad y los resultados de una organización (Puffer y McCarthy, 1996). Es por ello que, y siguiendo a Calvo-Mora *et al.* (2005), una apropiada política de selección de personal, junto con una fuerza de trabajo bien formada e implicada con la calidad, así como una adecuada evaluación del rendimiento y sistema de retribución en una organización, pueden tener un efecto

determinante sobre los resultados y la mejora de los procesos clave de una organización.

Así, en efecto, la selección ha sido considerada por Beer *et al.* (1984) como un prerrequisito de unos resultados efectivos. De la misma manera, Barba-Aragón *et al.* (2014) encontraron que la formación incide positivamente en los resultados organizativos, a través del fomento del aprendizaje organizativo en los empleados. Para ello, la formación ha de ser extensiva, planificada, orientada al largo plazo, centrada en múltiples habilidades y orientada a los equipos de trabajo. Además, la formación incluye prácticas como el desarrollo de la carrera profesional que se reconocerá y premiará en base a una adecuada evaluación del rendimiento (Sonnenfeld y Peiperl, 1988) y la existencia de un sistema de compensación atractivo y motivador (Balkin y Gómez-Mejía, 1990). Consecuentemente, se espera que todas estas prácticas creen una sinergia que determine los resultados de una organización (Raghuram, 2010).

Esto es, las prácticas de Dirección de RRHH deben tenerse en cuenta cuando un sistema de calidad se desarrolla dentro de la organización (Martínez-Jurado *et al.*, 2013). Dichas prácticas de Dirección de RRHH llevarán a la organización a obtener mejores resultados (Cañibano, 2013). En consecuencia, la Dirección de RRHH contribuye a la obtención de mejores resultados, siempre que las actividades de RRHH implementadas favorezcan el compromiso y la eficiencia de los empleados (Tracey, 2012).

Además, el análisis de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad es similar a un modelo universalista teórico, comentado anteriormente, que sostiene que una serie de prácticas de RRHH, denominadas “mejores prácticas” (Delaney y Huselid, 1996), producen un efecto sobre los resultados de una organización siempre positivo, con independencia de las características de la organización. La asunción del enfoque universalista en la Dirección de RRHH consiste en que un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad puede ser el conjunto de “mejores prácticas” que las organizaciones pueden adoptar, con el fin de mejorar sus resultados. En este sentido, la utilización de sistemas de prácticas de RRHH se está convirtiendo cada vez en más popular (Larrazza *et al.*, 2007). Además, desde la perspectiva configuracional se incide en la idea de *sistema de prácticas*, ya que su utilización permite a las compañías desarrollar sinergias de la complementariedad entre las diferentes prácticas (Milgrom y Roberts, 1995).

En este caso, la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, puede permitir a las organizaciones alcanzar una mayor productividad y, consecuentemente, mejores resultados (Sila, 2007). De hecho, existen diversos estudios empíricos que avalan la existencia de una relación positiva entre un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los resultados organizativos (Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2009; Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009).

Consecuentemente, se propone que:

H₁₀: El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con los resultados clave en las organizaciones.

2.5. Conclusiones del capítulo.

A lo largo de este capítulo se ha profundizado en el criterio Personas del modelo EFQM y la Dirección de RRHH en la GCT. En cuanto al criterio Personas del modelo, éste se preocupa por cómo la organización gestiona, desarrolla y utiliza el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen. De la misma manera, en otros modelos basados en la GCT, tales como el *Modelo Deming* y el *Malcolm Baldrige*, se recoge el papel esencial de la dirección de personal para las organizaciones.

En cuanto a la GCT, como se observa en la literatura, ésta trata de que se establezca y se mantenga un vínculo constante con los empleados de una organización, fomentando la eficiencia y eficacia de la dirección de personal (Dow *et al.*, 1999).

Así, la dimensión social de la GCT se representa, de acuerdo con la literatura analizada, en el modelo EFQM a través del criterio Personas. Dicho criterio se entiende a través de los cinco subcriterios que lo componen y que profundizan en un amplio abanico de aspectos de RRHH.

Además, a lo largo de este capítulo se ha estudiado teóricamente el efecto de la implantación de un sistema de GCT sobre el liderazgo y la estrategia organizativa de la empresa, conforme al modelo EFQM. En este sentido, se ha llegado a la conclusión de que los líderes son los principales responsables del compromiso de sus empleados, debiendo hacerlos partícipes de la toma de decisiones y la mejora de las actividades. De esta manera, un liderazgo efectivo puede promover el empowerment en los empleados, además de crear una cultura organizativa basada en la Calidad Total

(Ugboro y Obeng, 2000). Por tanto, el liderazgo se considera una de las bases fundamentales de la GCT y la mejora continua.

En lo relativo a la relación entre la GCT y la estrategia, la revisión de la literatura lleva a la conclusión teórica de que las organizaciones deben de tratar de implementar prácticas de Gestión de la Calidad desde el nivel operacional hasta su nivel estratégico (Prajogo y Sohal, 2006), considerando que uno de los pilares base de la GCT es la mejora continua, lo que conlleva que la implantación de un sistema de GCT en una organización se encuentre estrechamente ligado con la adopción de estrategias a cualquier nivel organizativo.

Además, de la revisión del *Estado del arte* sobre la relación entre el liderazgo y la gestión de personal se deduce que los líderes deberán favorecer la participación, la autonomía, la innovación, la creatividad, el empowerment, el trabajo en equipo, etc. de los empleados de una organización, demostrando así el grado de responsabilidad e implicación de todos aquellos que lideran la implantación de un sistema de Gestión de Calidad como el EFQM en una organización.

De igual manera, la unión entre la estrategia de una organización y la gestión de personal se hace necesaria, con el fin de que ésta última genere una serie de competencias distintivas que mejoren la efectividad de sus empleados en la consecución de los objetivos empresariales (Calvo-Mora *et al.*, 2006).

Por último, la Dirección de RRHH en el marco de la GCT implica una serie de prácticas guiadas por el principio de desarrollo de las personas y sus relaciones. De hecho, los sistemas de prácticas de RRHH orientados a la calidad se podrían considerar, de acuerdo con la revisión de la literatura, de elevada importancia para las organizaciones que implantan un sistema de GCT, estando constituidos fundamentalmente por las siguientes actividades: la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución.

Asimismo, el diseño de una política de personal plasmada en el modelo EFQM sugiere establecer un sistema de prácticas de RRHH coherentes con la filosofía del modelo implantado en una organización. Todas estas prácticas, anteriormente mencionadas, aplicadas siguiendo la filosofía de mejora continua del modelo EFQM, persiguen alcanzar la Excelencia en lo que respecta a los empleados de una organización.

Así, la creación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, alentarán a una empresa a la consecución de mejores resultados. Además, estas prácticas son similares a las propuestas en el enfoque universalista de Dirección de RRHH, que

defiende que existe un sistema de “mejores prácticas” de RRHH, que correlacionadas entre sí, aumentan la productividad y los resultados de una organización. Más aún, la complementariedad entre todas estas prácticas produce efectos sinérgicos en las compañías, incrementando el rendimiento de las mismas.

En este sentido, el valor de este capítulo reside en el entendimiento de la influencia que las prácticas de RRHH pueden ejercer en una organización que cuente con la implantación de la GCT y/o el modelo EFQM, con el fin de alcanzar mejores resultados. En consecuencia, la función de RRHH debe de promover la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, pudiendo así contribuir a la consecución de mejores resultados para las organizaciones (Palo y Padhi, 2005).

Finalmente, de este capítulo surge la necesidad de estudiar con detalle cómo la gestión de personal puede influir en los resultados organizativos a partir del comportamiento de los empleados. Esto se analiza en el siguiente capítulo de esta tesis, incluyendo varias variables que determinan la conducta y actuación de los empleados para con su organización.

CAPÍTULO TERCERO: EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO

CAPÍTULO TERCERO

3.1. Introducción.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en los últimos años en un elemento imprescindible para la buena marcha de las organizaciones. De hecho, el personal de las organizaciones es frecuentemente considerado como uno de sus activos más importantes que requiere de una adecuada dirección, de ahí que haya sido objeto de estudio desde una perspectiva estratégica. Ésta, en los últimos años, se considera como un aspecto esencial para el buen funcionamiento de las empresas.

En este sentido, para los directivos, está claro que la adopción de una serie de prácticas de RRHH en sus procesos de gestión, promueve en los empleados la consecución de las mejores competencias en el trabajo, convirtiéndose así en una importante fuente de competitividad para la organización (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009).

En relación con todo ello, el modelo de excelencia empresarial, ya estudiado en el capítulo primero, incluye los RRHH como uno de los aspectos a ser tenidos en cuenta para la obtención de mejoras en los resultados organizativos. Consecuentemente, los RRHH deben desempeñar un papel activo en una organización, con el objetivo de permitir una buena selección de personal, invertir en él, apoyar su crecimiento y respetar sus necesidades, para que la organización alcance sus objetivos estratégicos de negocio (Safari *et al.*, 2012). No en vano, la excelencia operativa está íntimamente ligada al grado de compromiso de las personas con la organización. Sin duda, es difícil de imaginar una organización orientada hacia la excelencia promoviendo políticas y estrategias de personal al margen del crecimiento de sus personas. En la medida que se facilite este crecimiento, personal y profesional, se contribuirá a un lenguaje común en la organización que permitirá la debida alineación para la consecución de los objetivos empresariales fijados. Esto es, una adecuada gestión de los RRHH de la

organización, podría conllevar a su vez, una mejora en los resultados organizativos (Safari *et al.*, 2012).

Con ese objetivo, las organizaciones pueden incidir sobre su capital humano, tratando de fomentar su valor y singularidad. Así, el capital humano puede actuar como intermediario entre las prácticas de RRHH, los comportamientos de los empleados en cuanto a compromiso y empowerment, y los resultados organizativos. Por tanto, en este capítulo se va a tratar de examinar el efecto indirecto que puede llegar a tener el capital humano en la relación entre las prácticas de RRHH, el compromiso y empowerment de los empleados, y los resultados empresariales.

En resumen, este capítulo tiene como objetivo analizar los Resultados en las personas y los Resultados clave que permiten que los RRHH se conviertan en un elemento estratégico para las empresas que aplican el modelo EFQM y/o la GCT, promoviendo la consecución de mejores resultados organizativos. Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se realiza una revisión del concepto de capital humano, examinando, a su vez, la influencia que el valor y la singularidad del capital humano puede tener sobre los resultados organizativos. Además, se ha procedido a examinar en detalle el comportamiento de los empleados favorables a la calidad para las organizaciones, analizando en detalle los conceptos de compromiso y empowerment. En este sentido, se explica la relación existente entre el compromiso y el empowerment de los empleados con el valor del capital humano; así como entre ambos conceptos y la singularidad del capital humano.

Posteriormente, se examinan las relaciones entre el Sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, explicado en el segundo capítulo, con el compromiso, el empowerment y el capital humano. Para terminar, se estudia la conexión existente entre los Resultados en las personas y Resultados clave organizativos.

3.2. El capital humano.

3.2.1. Concepto de capital humano.

El capital humano siempre se ha considerado como un elemento fundamental para la empresa. En lo que concierne a este concepto, se incluyen tanto las competencias actuales como la capacidad de los empleados y de los equipos de trabajo para aprender y crear (Zelnik *et al.*, 2012). En consecuencia, la teoría sobre capital humano sugiere que las personas poseen capacidades y habilidades que proporcionan mejores

resultados a las organizaciones. Esto incluye, habitualmente, el conocimiento, la experiencia, la creatividad y otras capacidades de los empleados de una organización (Cohen y Zysman, 1988). La Tabla 3.1 recoge diferentes definiciones del concepto de capital humano a lo largo del tiempo.

Tabla 3.1. Definiciones del concepto de capital humano.

	Cohen y Zysman (1988)	Lepak y Snell (1999)	Chisholm y Nielsen (2009)	Zelnic et al. (2012)
Capital humano	El conocimiento, la experiencia, la creatividad y otras capacidades de los empleados de una organización.	El potencial de los empleados para contribuir a crear ventajas competitivas en una organización y el grado en el que las competencias de los empleados son específicas de la organización para la que trabajan.	El conocimiento de los empleados, especialmente conocimientos idiosincrásicos, especializados, difíciles de imitar.	Las competencias actuales de los empleados, así como su capacidad para aprender y crear; además de sus habilidades, responsabilidades y la motivación de los empleados hacia sus trabajos.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas, se puede señalar que todas estas definiciones se encuentran relacionadas con la *Teoría de los Recursos y Capacidades* de una organización (Teece, 1998), que como anteriormente se ha explicado, busca examinar diferencias sustanciales en los resultados de las organizaciones a través de las diferencias en sus recursos. La definición dada por Lepak y Snell (1999) ha sido tomada como base por muchos investigadores a lo largo del tiempo. En esta tesis también se va a partir del estudio de estos autores para el análisis y desarrollo de las hipótesis relacionadas con el capital humano. En concreto, Lepak y Snell (1999) concluyeron en su investigación que las organizaciones deberían dividir sus recursos atendiendo al valor y a la singularidad de las capacidades de sus empleados, conceptos que se van a analizar posteriormente.

En general, la literatura ha sugerido que los recursos humanos son algunos de los recursos más difíciles de imitar de una organización (Becker y Gerhart, 1996; Huselid *et al.*, 1997; Kamoche y Mueller, 1998), principalmente porque muchas de sus características más importantes son tácitas y altamente complejas.

Siguiendo a Levine *et al.* (2011), “los empleados deben poseer una serie de conocimientos, capacidades y habilidades que les permitan desarrollar las principales funciones de su puesto de trabajo”, que son las funciones más importantes que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos de una organización.

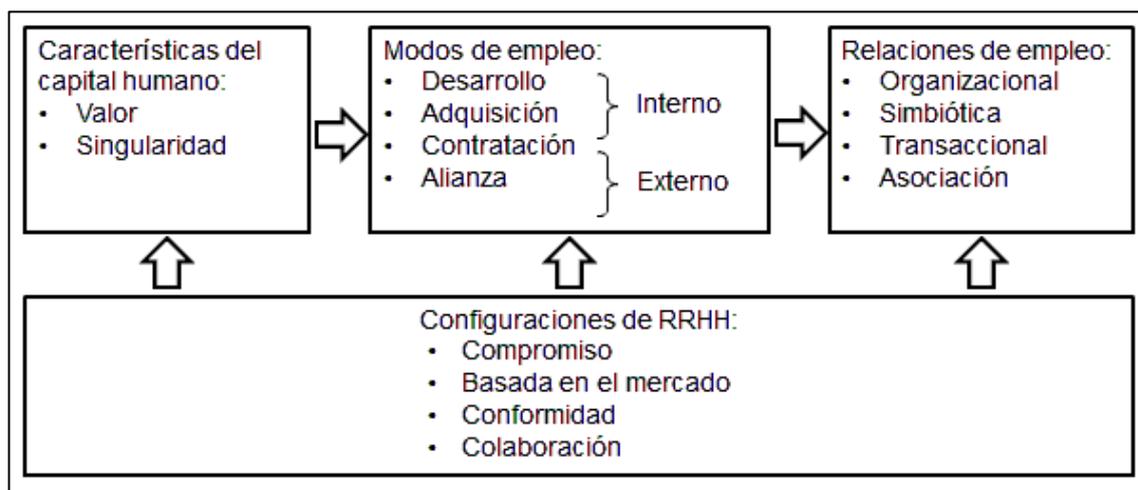
A este respecto, Wang *et al.* (2011) sugieren en su investigación que las inversiones en capital humano contribuyen positivamente a elevar la productividad de los empleados, y en consecuencia, los resultados de la organización, promocionando la innovación de la fuerza de trabajo, mejorando los procesos internos y motivando a los empleados a la formación. En consecuencia, los empleados son elementos cruciales para alcanzar una ventaja competitiva en las empresas.

3.2.2. Tipos de capital humano. El modelo de Lepak y Snell.

Según Lepak y Snell (1999), puede resultar inapropiado simplificar la naturaleza de las inversiones en capital humano y considerar como óptima una misma “*arquitectura de RRHH*” para todos los empleados. De hecho, el término “arquitectura” deriva de la necesidad de alinear los diferentes modos y relaciones de empleo con otros asuntos de RRHH. Además, estos autores defienden que el modo más apropiado de invertir en capital humano variará de acuerdo con los diferentes tipos de capital humano existentes en una organización.

En concreto, y de acuerdo con Lepak y Snell (1999), utilizando las dimensiones de valor y singularidad de capital humano, se pueden establecer cuatro tipos de modos de empleo: desarrollo interno, adquisición, contrato y alianza externa (ver Figura 3.1).

Cada uno de estos cuatro modos de empleo se encuentra relacionado con una relación diferente de empleo (Lepak y Snell, 1999). Estas relaciones de empleo pueden definirse como “contratos psicológicos en relación a un acuerdo de intercambio entre los empleados y sus organizaciones” (Rousseau y Parks, 1993). Además, estos autores definieron unos esquemas de prácticas de RRHH que ayudan a definir los modos de empleo, mantener las relaciones de empleo y apoyar las características del capital humano (ver Figura 3.1).

Figura 3.1. Modelo teórico de Lepak y Snell.

Fuente: Lepak y Snell (1999).

En la Tabla 3.2 se muestra cómo cada una de las perspectivas ofrece una visión distinta para entender cómo las organizaciones gestionan su capital humano (Lepak y Snell, 1999), atendiendo a si se hace énfasis en su valor o en su singularidad.

Así, concretamente, la definición de valor de capital humano se basa en la *Perspectiva Basada en Recursos*, en la que se afirma que los recursos son valiosos cuando permiten a una organización desarrollar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, explotar oportunidades de mercado y neutralizar amenazas potenciales (Barney, 1991; Wright y McMahan, 1992). En consecuencia, el valor del capital humano se puede definir como los beneficios para los clientes derivados de las habilidades y competencias de los empleados.

Por otro lado, la singularidad del capital humano se deriva de una variedad de factores, entre los que se destacan las habilidades de los empleados utilizadas en circunstancias excepcionales, que implican procesos de aprendizaje idiosincrásicos, requiriendo un mayor conocimiento tácito y experiencia por parte de los mismos. Además, si las habilidades o competencias no pueden ser duplicadas o imitadas por otra organización, esto proporciona una fuente de ventaja competitiva a la organización (Barney, 1991).

En resumen, el valor y la singularidad del capital humano son determinantes estratégicos de modos de empleo alternativos. Cuando ambas dimensiones seuxtaponen, dan lugar a los siguientes cuatro cuadrantes que enlazan simultáneamente las características estratégicas del capital humano, los modos de empleo, las relaciones de empleo y las configuraciones de prácticas de RRHH (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Resumen de la Arquitectura de RRHH de Lepak y Snell.

Alta	<p>Cuadrante 4</p> <p>Modos de empleo: Alianza</p> <p>Relaciones de empleo: Asociación</p> <p>Configuraciones de RRHH: Colaborativa</p>	<p>Cuadrante 1</p> <p>Modos de empleo: Desarrollo interno</p> <p>Relaciones de empleo: Enfocadas en la organización</p> <p>Configuraciones de RRHH: Compromiso</p>	
	Baja	<p>Cuadrante 3</p> <p>Modos de empleo: Contratación</p> <p>Relaciones de empleo: Transaccional</p> <p>Configuraciones de RRHH: Conformidad</p>	<p>Cuadrante 2</p> <p>Modos de empleo: Adquisición</p> <p>Relaciones de empleo: Simbiótico</p> <p>Configuraciones de RRHH: Basada en el mercado</p>
		Bajo	Alto

Valor del capital humano

Fuente: Lepak y Snell (1999).

Analizando la tabla desde el Cuadrante 1, éste recibe el nombre “*Desarrollando capital humano*”. En este cuadrante, la presencia de capital humano es elevada, tanto de valor como de singularidad. El modo de empleo presente es el “*Desarrollo interno*”. Así, cuando los empleados disponen de capital humano singular se debe a que sus habilidades se han desarrollado internamente, esto es, dentro de la organización, lo que quiere decir que dichas habilidades no se encuentran disponibles fácilmente en el mercado de trabajo. Es por ello por lo que las organizaciones tratan de desarrollarlas internamente. Además, la presencia elevada de valor de capital humano excede los costes asociados a su desarrollo.

En cuanto a las relaciones de empleo, en este cuadrante predominan las “*Relaciones centradas en la organización*”, con el fin de describir intercambios abiertos entre los empresarios y los empleados. Estas relaciones de empleo focalizadas en la organización pueden ser definidas como una inversión mutua por parte de empresarios y empleados con el fin de desarrollar habilidades y competencias críticas para las organizaciones (Lepak y Snell, 1999).

Para invertir en el desarrollo de los empleados, resulta necesario que la configuración de RRHH sea de *"Compromiso"*. Con este objetivo, las prácticas de RRHH que se deben llevar a cabo en la organización son las relacionadas con iniciativas de formación extensiva, desarrollo de la carrera profesional, programas de *tutorización*, sistemas de pago de incentivos centrados en el aprendizaje de los empleados y la compartición de información, etc. (Lepak y Snell, 1999).

Con respecto al segundo cuadrante, denominado *"Adquiriendo capital humano"*, en este caso la presencia de valor del capital humano en la organización es elevada, mientras que la existencia de singularidad del capital humano es escasa. Consecuentemente, dado que las habilidades y capacidades de los empleados no son únicas o específicas de la organización, se sugiere que los empresarios no invierten en el desarrollo interno de los empleados.

En este sentido, el modo de empleo de este cuadrante es la *"Adquisición"*, esto es, se selecciona directamente del mercado de trabajo capital humano de valor que no requiera inversión futura. Así, la relación de empleo en este caso es *"Simbiótica"*, es decir, para gestionar a estos empleados, las organizaciones pueden establecer una relación de empleo basada en la noción de que ambos, los empleados y la organización, pueden continuar su relación siempre que a las dos partes les compense (Lepak y Snell, 1999).

En cuanto a las prácticas de RRHH a desarrollar por la organización, en este caso los empleados no recibirán tanta formación y desarrollo como los empleados del cuadrante 1. Es lo que se conoce como *"Configuración de RRHH basada en el mercado"*. Por el contrario, los directivos deberán centrarse en el reclutamiento y selección de empleados que posean un capital humano de valor, con lo que en este segundo cuadrante prima la selección de personal con respecto a la formación. Además, los empresarios deben proveer a estos empleados de empowerment para tomar decisiones de valor dentro de la organización (Lepak y Snell, 1999).

En lo que respecta al cuadrante 3, denominado *"Contratación de capital humano"*, éste contiene capital humano con escaso nivel de valor y de singularidad. Algunos autores, como Leonard-Barton (1995) definen a las habilidades y competencias de los empleados en este cuadrante como *"conocimiento público"*, es decir, habilidades que se pueden encontrar fácilmente en el mercado de trabajo. Es por ello por lo que, existiendo fuentes alternativas donde encontrar estas capacidades y habilidades, las organizaciones reducen sus costes de empleo contratando ciertas funciones

externamente. Así, el modo de empleo promovido por este cuadrante es la “*Contratación*”.

De hecho, dentro de esta categoría de empleados, se encuentran los empleados temporales, los contratos de *leasing*, etc. Por ejemplo, las organizaciones realizan cada vez más fórmulas de externalización para trabajos administrativos o de poco nivel, tales como el mantenimiento o trabajos típicos de oficina, que contribuyen poco a la posición competitiva de una organización (Lepak y Snell, 1999).

Así, la relación de empleo que predomina es la “*Transaccional*”, lo que significa que las organizaciones en este caso no esperan y no obtienen compromiso por parte de los empleados, con lo que la relación solamente se centra en la naturaleza económica del contrato.

En cuanto a la configuración de RRHH que prima en este cuadrante tercero, se encuentra la “*Conformidad*”. En este sentido, las actividades de RRHH se centran en la obediencia o conformidad con los términos y condiciones del contrato, lo que conlleva que las organizaciones se concentren en reforzar reglas y regulaciones. En consecuencia, prácticas de RRHH tales como la evaluación del rendimiento y la retribución se basan específicamente en el trabajo realizado por los empleados, concentrándose en procedimientos establecidos o resultados especificados previamente o ambos (Lepak y Snell, 1999).

Finalmente, el cuadrante cuarto recibe el nombre “*Creando Alianzas de capital humano*”. Este cuadrante recoge capital humano que es único pero no crea directamente capital humano de valor. El modo de empleo que predomina en este cuadrante es la “*Alianza*”. Así, los investigadores utilizan este término para referirse a una relación externa en la que cada parte contribuye a la obtención de un resultado compartido. En este sentido, cuando dos o más organizaciones colaboran en la utilización de capital humano, se da una sinergia entre ellas, lo que hace que las organizaciones excedan su valor más allá del que podrían alcanzar actuando en solitario (Lepak y Snell, 1999). En este cuadrante se enmarcan profesiones como las de los ingenieros, diseñadores, programadores y científicos/investigadores. Estableciendo una alianza entre varios trabajadores de estas profesiones, las partes implicadas pueden lograr enfatizar el conocimiento especializado, ganando más valor sin incurrir en los costes del empleo interno.

En lo que respecta a la relación de empleo, ésta es de “*Asociación*”, ya que al establecer alianzas se requiere que se comparta la información y que exista la confianza mutua y la colaboración.

En lo que concierne a la configuración de RRHH, en este caso ésta recibe el nombre de “*Colaborativa*”. En este caso, las organizaciones no invertirán en formación y desarrollo, sino que tratan de invertir en el mantenimiento y desarrollo de sus relaciones con sus socios. En este sentido, las actividades de RRHH a desarrollar irán dirigidas a la creación y desarrollo del trabajo en equipo, como por ejemplo, fomento de la comunicación, programas de intercambio entre socios, rotaciones de puestos de trabajo, relaciones de *tutoría o mentores*, etc. Todo ello encaminado a que se comparta la información y se transfiera el conocimiento necesario con el fin de tomar decisiones conjuntas efectivas que promuevan la productividad. Además, las organizaciones pueden utilizar incentivos basados en el trabajo en equipo y compensaciones que fomenten el intercambio de información entre los socios implicados en las alianzas establecidas (Lepak y Snell, 1999).

Una vez desarrollado el modelo de Lepak y Snell y su “Arquitectura de RRHH”, y ya habiendo ahondado en los conceptos de valor y singularidad del capital humano, se va a profundizar en la relevancia de ambos para los resultados organizativos.

3.2.3. Importancia del capital humano.

En cualquier organización, sus recursos y estrategias resultan esenciales para la consecución de resultados (Hitt *et al.*, 2001). Así, las organizaciones emplean tanto recursos tangibles como intangibles con el fin de desarrollar e implementar estrategias. Como se ha comentado previamente, es más probable que los recursos intangibles ayuden a alcanzar ventajas competitivas para una organización, dado que son más raros, complejos y difíciles de imitar que los tangibles, destacando entre los recursos intangibles el capital humano. En este sentido, las características del capital humano y los atributos de los líderes de una organización determinan los resultados a obtener por la misma (Hitt *et al.*, 2001). Estos autores demostraron que tanto el valor como la singularidad del capital humano promueven resultados positivos en los empleados de las organizaciones, lo que por ende, tiene un impacto importante en los resultados organizativos.

A continuación, se va a proceder a examinar en detalle la influencia de cada uno de los tipos de capital humano (valor y singularidad) con los resultados que obtienen las organizaciones en lo que respecta a sus empleados.

3.2.3.1. Efecto en los resultados del empleado del valor del capital humano.

Tal y como se ha hablado anteriormente en este capítulo, el valor del capital humano hace referencia a las habilidades, competencias y capacidades de los empleados, lo que puede ser clave para obtener mejores resultados organizativos (Buller y McEvoy, 2012).

En este sentido, Skaggs y Youndt (2004) sugieren que la disponibilidad por parte de las organizaciones de valor de capital humano se relaciona con la obtención de mejores resultados. Según estos autores, las organizaciones que muestran elevados niveles de valor de capital humano exhiben niveles muy altos de resultados, mientras que las organizaciones que disponen de bajos niveles de valor en sus empleados experimentan problemas con sus resultados. En consecuencia, los empleados con elevados niveles de habilidades y competencias son capaces de superar con éxito las situaciones de incertidumbre. En este sentido, las organizaciones que alinean su posición y decisiones estratégicas con su capital humano de valor obtienen mejores resultados (Skaggs y Youndt, 2004).

Además, el valor del capital humano alcanza una gran importancia en las organizaciones modernas que invierten habitualmente en innovaciones de la producción, tales como la tecnología de manufactura avanzada, el control estadístico de procesos y las herramientas informáticas. Estas prácticas dependen de las habilidades, capacidades, conocimientos, etc. de los empleados, esto es, del valor del capital humano. En consecuencia, resulta determinante para las organizaciones de hoy en día tomar ventaja del potencial productivo de sus empleados, con el objetivo de alcanzar mejores resultados (Youndt *et al.*, 1996). De hecho, se piensa que los empleados deben poseer todas las habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones (Chang y Chen, 2011). Así, las organizaciones deben de llevar a cabo un eficiente proceso de selección, en el que el hecho de que los valores de los empleados potenciales se ajusten a los de la organización, es una de las claves para crear un capital humano valioso con éxito que dirija a la organización hacia la mejora en resultados (Ingelsson *et al.*, 2012). Asimismo, después de que un eficiente proceso de reclutamiento se finaliza, la

organización debería de continuar promocionando la formación, la participación de los empleados y el trabajo en equipo entre departamentos, lo que producirá un amplio espectro de capacidades y habilidades requeridas para la polivalencia y flexibilidad de los empleados, de manera que éstos se conviertan en una fuente de elevado valor de capital humano dentro de una organización (Escrig-Tena *et al.*, 2012). En este sentido, si se valora la motivación y satisfacción de los empleados de una organización con respecto a todas estas prácticas mencionadas (comunicación, formación, desarrollo de la carrera profesional, competencias necesarias, selección de personal, evaluación de la formación, etc.), resulta más sencilla la consecución de un capital humano de valor en las organizaciones, que consiga mejorar los resultados en las mismas y en sus empleados, especialmente en cuanto a su satisfacción y motivación (Escrig-Tena *et al.*, 2012). Considerando todo esto, se puede definir el valor como el ratio de beneficios estratégicos, derivado de las habilidades de los empleados, que una organización ofrece a sus clientes (Lepak y Snell, 1999).

De hecho, concretamente, algunos estudios han definido la existencia de un impacto positivo del valor del capital humano sobre los resultados organizativos (Sherer, 1995). Por ejemplo, más en concreto, y siguiendo a Hitt *et al.* (2001), contando con valor del capital humano, los empleados disponen habitualmente de incentivos para fomentar sus conocimientos y satisfacer las necesidades de los clientes. Como resultado, estos autores demostraron el efecto positivo del incremento del valor del capital humano en los empleados relacionado con los resultados en los mismos. Es más, otros autores como Chang y Chen (2011) concluyeron que la posesión de valor de capital humano contribuye positivamente al valor de las organizaciones, mostrando además un impacto positivo sobre el desempeño individual de los empleados, esto es, sobre los resultados en los empleados. Los resultados en los empleados pueden entenderse atendiendo a la definición que de ellos hace el modelo EFQM, comentado en el apartado 1.4.2. de esta tesis.

Finalmente, y de acuerdo con Barney (1991), efectivamente el valor del capital humano tiene un impacto directo sobre los resultados organizativos, por lo que se espera que inflencie las decisiones estratégicas.

En resumen, todos estos estudios mencionados subrayan la importancia que el valor del capital humano tiene sobre los resultados organizativos, y en especial, en lo que respecta a los empleados.

Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₁: El valor del capital humano se relaciona de manera positiva con los resultados en los empleados.

3.2.3.2. Efecto en los resultados del empleado de la singularidad del capital humano.

Como se ha comentado anteriormente, la singularidad del capital humano enfatiza los procedimientos únicos que tienen un valor limitado fuera de la organización en la que el capital humano se ha desarrollado (Pennings *et al.*, 1998). Así, un empleado con singularidad del capital humano tiene un profundo “know-how” de las actividades de la organización, derivado de su experiencia y una formación especializada.

En este sentido, López-Cabrales *et al.* (2006) averiguaron que los empleados que poseen conocimientos y habilidades específicas se encuentran positivamente relacionados con la obtención de una mayor eficiencia para la organización. De hecho, estos empleados pueden no necesitar mucha formación para adoptar los requerimientos técnicos exigidos por sus trabajos (Ingelsson *et al.*, 2012). En este sentido, la base fundamental de la singularidad del capital humano es la experiencia, ya que ésta contribuye al desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones (Hitt *et al.*, 2001). La experiencia de los empleados fomenta la creación de conocimientos y valores específicos en los empleados, siendo este tipo de conocimiento tácito el menos imitable de los diferentes tipos de conocimiento que existen (Hitt *et al.*, 2001).

Además, es más probable que los empleados con un elevado nivel de singularidad de capital humano lleven a cabo servicios de calidad y, consecuentemente, sus organizaciones puedan ser capaces de retener y atraer a nuevos clientes. Así, los clientes potenciales pueden utilizar las referencias a los empleados con singularidad de capital humano como un instrumento para seleccionar a sus proveedores de servicios (Ingelsson *et al.*, 2012). Todo ello se fomenta, a su vez, a través del reconocimiento, la evaluación del rendimiento, los premios a equipos de trabajo, la implicación en programas de sugerencias, etc.

Asimismo, varios estudios han determinado la existencia de un impacto positivo entre el capital humano y los resultados organizativos (Pennings *et al.*, 1998; Hitt *et al.*, 2001), especialmente del capital humano singular. Por ejemplo, siguiendo a Skaggs y Youndt (2004), las organizaciones que alinean su capital humano singular con un

elevado servicio adaptado a las necesidades y expectativas del cliente muestran mayores niveles de resultados organizativos y relacionados con los empleados, que aquellas organizaciones que no fomentan la singularidad de su capital humano y no la alinean con sus decisiones estratégicas.

Es más, de acuerdo con Hitt *et al.* (2001), la singularidad del capital humano promueve el suministro de servicios de elevada calidad a los clientes, lo que contribuye significativamente en la obtención de resultados positivos para las organizaciones, e incide, a su vez, en la satisfacción de los empleados. En este sentido, los resultados en los empleados pueden entenderse atendiendo a la definición que de ellos hace el modelo EFQM, comentado en el apartado 1.4.2. de esta tesis.

En consecuencia, se propone que la singularidad de los empleados tiene una importancia estratégica para una organización, y, por tanto, contribuye a mejorar ésta, así como los resultados en sus empleados. Este set de ideas se incorpora en la siguiente hipótesis:

H₁₂: La singularidad del capital humano se relaciona de manera positiva con los resultados en los empleados.

3.3. Relación entre el comportamiento de los empleados y el tipo de capital humano.

3.3.1. El comportamiento de los empleados favorables a la calidad.

La literatura se ha preocupado por definir las características que deben tener los empleados de empresas favorables a la calidad. En este caso, y de acuerdo con Perdomo-Ortiz *et al.* (2009), este tipo de empleados debe tener una clara orientación al cliente y saber trabajar en equipo eficientemente. Asimismo, estos autores señalan que los empleados favorables a la calidad destacan por su empowerment, compromiso, participación, adaptabilidad, compañerismo y esfuerzo (Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). De forma similar, Fotopoulos y Psomas (2010) entienden que es necesario que estos individuos posean liderazgo, capacidad para tomar decisiones y asunción de responsabilidades. Además, los empleados favorables a la calidad destacan por tener compromiso, implicación para con los clientes, y una mayor experiencia (Chang y Chen, 2011).

Tabla 3.3. Características de los empleados favorables a la calidad.

Características de los empleados	Comportamientos de las organizaciones favorables a la calidad
Orientación al cliente	Se trabaja para cubrir las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes.
Capacidad para trabajar en equipo	Se fomenta la colaboración entre empleados.
Empowerment	Se estimula la delegación de autoridad y la libertad de organización en las tareas de trabajo.
Compromiso	Se impulsa la generación de un sentimiento de pertenencia a la organización por parte de los empleados.
Participación	Se practica la descentralización.
Adaptabilidad/Flexibilidad	Se aprovechan los riesgos y las situaciones cambiantes.
Compañerismo	Se favorece el clima laboral positivo.
Esfuerzo	Se premian los logros obtenidos y los objetivos conseguidos.
Liderazgo	Se promueve la existencia de guías en todos los niveles organizativos.
Capacidad para tomar decisiones	Se fomenta la participación en la toma de decisiones.
Asunción de responsabilidades	Se permite autonomía a los empleados.
Interés por la calidad	La organización motiva la adopción de sistemas y prácticas basadas en la calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajos de diversos autores (Bou-Llusar *et al.*, 2009; Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009; Fotopoulos y Psomas, 2010; Chang y Chen, 2011)

Finalmente, según diversos autores, los empleados favorables a la calidad sobresalen por mostrar una amplia orientación al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment y compromiso (Bou-Llusar *et al.*, 2009).

De todas estas características mencionadas, la literatura ha destacado el compromiso y el empowerment, por ser fundamentales para desarrollar el capital humano y los resultados organizativos (Ugboro y Obeng, 2000; Chang y Chen, 2011; Verkhohlyad y McLean, 2012). Por tanto, se hace necesario profundizar en los siguientes apartados en ambos conceptos.

3.3.2. El compromiso.

Con el fin de garantizar el compromiso de los empleados hacia los objetivos de la organización, se espera que la influencia de éstos sobre los resultados organizativos sea mayor en aquéllos que destaquen por un elevado compromiso.

En este sentido, los empleados comprometidos se caracterizan por mostrar actitudes positivas asociadas con la permanencia en una organización (Verkhohlyad y McLean, 2012). En concreto, el compromiso puede definirse como el apego hacia una organización, una actitud de dedicación emotiva hacia la misma. De hecho, el concepto de compromiso incluye identificación para con la organización (Verkhohlyad y McLean, 2012). Es un compromiso voluntario e intrínseco, los empleados permanecen en la organización dado su propio deseo de hacerlo. Además, los empleados comprometidos piensan que sus organizaciones valoran su buen hacer y consideran que reciben apoyo organizativo en sus tareas, así como creen que los roles organizativos se encuentran perfectamente definidos (Verkhohlyad y McLean, 2012).

Así, los empleados con elevados niveles de compromiso organizativo muestran un sentido de pertenencia con la organización, que les lleva a alcanzar los objetivos organizativos, y su voluntad de permanecer como una parte de la organización (Meyer y Allen, 1997; Golden y Veiga, 2008). El compromiso organizativo implica actividades de equipo, tales como la donación de recursos y las garantías de cooperación. Además, el compromiso puede crear sinergias a través del conocimiento, los activos y las capacidades de los empleados (Wu y Cavusgil, 2006).

Siguiendo a Jayaram *et al.* (2010), las organizaciones que invierten en recursos que componen lo que llamamos “cultura”, lo hacen con el fin de establecer un clima apropiado. Entre los constructos de la cultura que proponen estos autores en su investigación, el compromiso es un factor clave de los mismos. De acuerdo con ellos, gracias al compromiso de los empleados, las organizaciones logran una gestión participativa de la organización. De hecho, por ejemplo, el compromiso tiene una fuerte influencia positiva en la reducción de la rotación de los empleados (Verkhohlyad y McLean, 2012) y en los resultados organizativos.

3.3.3. El empowerment.

El empowerment enlaza las fortalezas individuales y sus competencias y el comportamiento proactivo con la política social y el cambio social (Hamburger *et al.*, 2008). Otros autores, como Thomas y Velthouse (1990) definen el empowerment como “la tarea intrínseca de motivación que refleja la orientación individual del trabajador hacia sus reglas de trabajo”. Por motivación intrínseca de la tarea se entienden “las experiencias positivamente valoradas por un individuo que provienen directamente de una tarea que produce motivación y satisfacción”. Con este concepto, se hace referencia a la toma de una mayor responsabilidad (Snape *et al.*, 1995). Esto es por lo que en las organizaciones que desean disponer de personal con empowerment, se fomenta la participación (Newall y Dale, 1991). Así, se espera que los directivos de una organización otorguen confianza a sus empleados, los animen a ser proactivos en la resolución de problemas y promuevan la cooperación entre ellos a través de la creación de equipos de trabajo (Tranfield *et al.*, 2000).

Más en concreto, el empowerment se puede definir a través de las siguientes características (Bowen y Lawler, 1992): 1) compartir con los empleados información sobre los resultados organizativos, 2) compartir con éstos los incentivos y premios basados en dichos resultados, 3) compartir el conocimiento que permite a los empleados comprender y contribuir a los resultados organizativos y 4) dar autoridad y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones que influyan la dirección y resultados de la organización.

De hecho, se acepta que el empowerment influye en los empleados al tener éstos una mayor libertad en sus trabajos, en la toma de decisiones, y a través de la organización de sus propios trabajos, entre otros aspectos (Lam, 1996). Así, Utley *et al.* (1997) mostraron en su investigación que las organizaciones que utilizan técnicas de motivación relacionadas con la autonomía y libertad de organización y planificación de sus empleados, son más susceptibles de alcanzar el éxito. A través de estas técnicas, se espera que los empleados se dirijan a ellos mismos gracias a la delegación de autoridad y responsabilidad que se les otorga.

En consecuencia, el empowerment en los empleados se consigue implementar en las organizaciones alentando a los mismos a resolver problemas, dándoles autoridad y autonomía para hacerlo. No hay duda, por tanto, de que la gestión del liderazgo resulta esencial para el empowerment de los empleados. Como consecuencia, si los empleados están motivados, esto se traduce en mejores comportamientos, lo que puede llevar a la obtención de mejores resultados (Ugboro y Obeng, 2000). Por

ejemplo, Fulford y Enz (1995) averiguaron que el empowerment de los empleados tiene un impacto sobre la satisfacción de ellos mismos y de los clientes. En este sentido, los empleados que gozan de empowerment, tienen más consideración hacia las necesidades y expectativas de los clientes. Además, estos empleados pueden llegar a ser una fuente de nuevas ideas para las organizaciones, lo que puede derivar en una mejora de los productos y/o servicios ofrecidos por las mismas (Bowen y Lawler, 1992). De hecho, el empowerment tiene una influencia determinante en la lealtad de los empleados hacia la organización, la preocupación de éstos por los clientes, la satisfacción en el trabajo, y en general, el grado en que los empleados sienten que la organización continuamente satisface sus necesidades (Ugboro y Obeng, 2000). Todas estas investigaciones demostraron que los empleados con empowerment sienten que la organización se preocupa por ellos y satisface sus necesidades.

3.3.4. Efectos del comportamiento de los empleados sobre el capital humano.

3.3.4.1. Relación entre el compromiso de los empleados y el valor del capital humano.

Las organizaciones pueden lograr alcanzar sus objetivos estratégicos influyendo sobre las habilidades, conocimientos y capacidades de sus empleados, así como en su motivación, esfuerzo y compromiso (Lepak *et al.*, 2006). De acuerdo con esto, los empleados con actitudes y comportamientos valorados altamente por la organización, tales como un elevado compromiso y satisfacción (Po-Chien y Shyh-Jer, 2011), pueden fomentar el valor del capital humano en la misma.

Además, las inversiones de una organización realizadas con empleados comprometidos, a través de la selección de empleados altamente cualificados, el posterior interés por su formación y el desarrollo de su carrera profesional, logra aumentar la generación de capital humano de valor y su contribución a la organización (Po-Chien y Shyh-Jer, 2011). De hecho, algunos autores han demostrado que la realización de una selección de personal selectiva y una formación amplia, contribuyen a generar un elevado nivel de valor de capital humano en una organización, fomentando los conocimientos, las capacidades y habilidades de los empleados (Huselid, 1995; Delery y Shaw, 2001). De igual manera, Ostroff y Bowen (2000) demostraron que el valor del capital humano puede ser adquirido a través de un

reclutamiento y selección de individuos con grandes habilidades, o bien, desarrollando las mismas a través de una formación extensiva formal o informal.

Así, en este sentido, la demostración de compromiso por parte de los empleados puede derivar en la implantación de ofertas extensivas de formación para éstos, con el fin de desarrollar capacidades y habilidades relacionadas con las actividades y cometidos de trabajo (Harel y Tzafir, 1999). En este sentido, los puestos de trabajo deben ser rediseñados de manera que contengan una variedad de habilidades y competencias. Además, las tareas de trabajo deben ser significativas, esto es, que los empleados entiendan para qué sirven y cómo ayudan a la organización realizándolas, y los empleados deben tener libertad para decidir cómo llevan a cabo cada una de sus tareas de trabajo (Bowen y Lawler, 1992). Es más, los líderes deben proporcionar una adecuada retroalimentación a los trabajadores acerca de la realización de sus trabajos. Todo ello conllevará que los empleados estén más comprometidos con la organización y dispuestos para recibir formación, lo que conllevará un incremento de valor de capital humano en la misma (Bowen y Lawler, 1992).

Asimismo, si los empleados muestran su nivel de compromiso hacia la organización, desde la misma es posible que se les dote de oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional (Ostroff y Bowen, 2000).

Por tanto, empleados con altos niveles de compromiso con la empresa van a tener una mayor predisposición a la adquisición de conocimientos y habilidades que sean necesarios en cada momento. Esto los va a convertir en un capital humano con alto valor para desempeñar las actividades diarias y futuras por su voluntad de seguir actualizando sus conocimientos y habilidades. Por todo ello, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₃: El compromiso de los empleados se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano.

3.3.4.2. Relación entre el compromiso de los empleados y la singularidad del capital humano.

Con el objetivo de lograr una mayor singularidad del capital humano, las organizaciones pueden incidir en el compromiso de los empleados, a través del establecimiento de diversas prácticas de RRHH que pueden fomentar la capacidad de

los trabajadores para proporcionar a los clientes servicios de calidad por encima de sus expectativas y favorecer la voluntad de los primeros por contribuir a tales servicios de calidad (Chang y Chen, 2011). Todo ello contribuirá a permitir que la organización pueda retener personal altamente cualificado, con experiencia y con un profundo know-how de la misma, esto es, personal con singularidad del capital humano (Chang y Chen, 2011). De hecho, existe evidencia empírica que confirma que determinadas prácticas de RRHH que fomentan el compromiso, pueden promover, a su vez, la singularidad del capital humano. Por ejemplo, la utilización de paquetes de compensación que premien los esfuerzos de los empleados, salarios más elevados, y/o la participación en beneficios (Po-Chien y Shyh-Jer, 2011), pueden lograr que los empleados sientan que sus esfuerzos son recompensados, y en consecuencia, se sientan más identificados y dependientes emocionalmente de su organización (Meyer y Smith, 2009).

De hecho, y de acuerdo con varios autores, un compromiso más fuerte de los empleados puede ser premiado a través la estructuración de un sistema de pago basado en las capacidades y habilidades de los empleados, así como la implantación de un sistema de compensación por incentivos u otros beneficios extensivos, lo que puede ayudar a las organizaciones al mantenimiento e incremento de un capital humano singular (Huselid, 1995; Ostroff y Bowen, 2000). De la misma manera, otros autores concluyeron que una adecuada evaluación del rendimiento, un sistema de compensación por incentivos y la seguridad en el puesto de trabajo, entre otros, proveen a los empleados de un mayor compromiso, que se traduce en la obtención y desarrollo de un capital humano singular en una organización (Liao *et al.*, 2009). Esto es, los directivos de las organizaciones deben tener en cuenta los sistemas de evaluación del rendimiento y las prácticas de compensación presentes en la organización, ya que todas ellas influirán en sus empleados, determinando así su deseo y voluntad de permanecer en las organizaciones y esforzarse por ayudarlas a alcanzar sus objetivos (Po-Chien y Shyh-Jer, 2011).

Esto lleva a que cuanto más comprometidos se encuentren los empleados de una organización, más deberán invertir las organizaciones en el desarrollo de actividades y prácticas relacionadas con la singularidad del capital humano como las mencionadas, consiguiendo así una contribución aún mayor de éstos a la organización (Po-Chien y Shyh-Jer, 2011). Por otro lado, cuanto mayor sea la involucración del empleado con la empresa, más va a estar éste dispuesto a adquirir conocimientos y habilidades que son específicos para la empresa concreta, con la que está comprometida, y renunciar

a otras habilidades más generales que podrían servirle en otro tipo de empresas. En consecuencia, los empleados más comprometidos con una empresa tenderán a fomentar un capital humano específico. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₄: El compromiso de los empleados se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano.

3.3.4.3. Relación entre el empowerment de los empleados y el valor del capital humano.

El valor del capital humano, como se ha descrito anteriormente, defiende que, con el fin de lograr mejores resultados organizativos, las habilidades, competencias y capacidades de los empleados desempeñan un papel fundamental (Buller y McEvoy, 2012).

El empowerment trata de fomentar en los empleados la iniciativa, la creatividad y la toma de decisiones, entre otros (Bowen y Lawler, 1992). De hecho, estos autores afirman que no es posible fomentar el empowerment en los empleados altamente cualificados, si se les obliga a seguir unos procedimientos y políticas excesivamente rígidos.

En este sentido, a través del incremento del empowerment, los empleados se hacen más responsables de su trabajo y encuentran el trabajo más significativo (Bowen y Lawler, 1992). De esta manera, de acuerdo con Bowen y Lawler (1992), a los empleados con empowerment se les da libertad para tomar responsabilidades sobre sus ideas, decisiones y acciones, pudiendo resolviendo cualquier problema que surja creativamente y eficientemente.

Más en concreto, para conseguir incrementar el nivel de valor de capital humano en los empleados con empowerment, se utiliza sobre todo la formación. Una amplia formación sobre la organización y su cultura y valores, y acerca de sus productos y/o servicios, favorece la creación de valor del capital humano en una organización (Bowen y Lawler, 1992). Esto es así, ya que los empleados con empowerment altamente cualificados y que reciben una amplia formación, son más aptos para poder tomar decisiones y asumir responsabilidades en su trabajo. Disponen de un grado elevado de autonomía e identidad de las tareas de trabajo (Ugboro y Obeng, 2000). Además, al estar motivados por haber sido apropiadamente informados sobre la organización, presentan autocontrol y diligencia en la consecución de los objetivos organizativos.

No obstante, previamente los empleados han debido ser eficientemente seleccionados, a través de un proceso de selección en el que se hayan buscado a personas que respondan positivamente al empowerment, además de estar altamente cualificadas para los puestos de trabajo de la organización. Así, las personas que mejor responden al empowerment son aquellas con fuertes necesidades de crecimiento, y que profundizan y analizan frecuentemente sus habilidades, competencias y capacidades (Bowen y Lawler, 1992). En resumen, se trata de seleccionar un capital humano que empatice con la autonomía, los desafíos y la responsabilidad en el trabajo, lo que a su vez, conllevará que con el tiempo, se incremente la presencia de capital humano de valor en la organización.

Asimismo, resulta de importancia la existencia de sistemas de comunicación que faciliten tanto los flujos de información verticales como los horizontales, con el fin de implicar a los empleados en la consecución de los objetivos organizativos. La presencia de sistemas adecuados de comunicación en las organizaciones promueve el empowerment en los empleados, otorgándoles la posibilidad de presentar quejas, opiniones, dudas y diferentes puntos de vista de manera eficiente, y formándoles, al mismo tiempo, en habilidades de trabajo en equipo, reconocimiento de problemas y competencias de resolución de problemas. Todo ello apoyará la consecución de valor de capital humano en una organización (Ugboro y Obeng, 2000).

Por tanto, y a modo de resumen, empleados con alto poder para tomar decisiones en su puesto de trabajo van a ser más receptivos a la adquisición de conocimientos y habilidades útiles que les mejore su rendimiento en el puesto de trabajo del que se sienten más responsables, lo que sin duda se traducirá en un incremento del valor del capital humano del que dispone la empresa. Consecuentemente, teniendo en cuenta todos los estudios analizados, la siguiente hipótesis es propuesta:

H₁₅: El empowerment se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano de la organización.

3.3.4.4. Relación entre el empowerment de los empleados y la singularidad del capital humano.

Con el objetivo de que los trabajadores con un mayor "know-how" de la organización permanezcan en la misma, los directivos han de ser conscientes de la importancia de la implantación de sistemas de incentivos y de reconocimiento (Snipes *et al.*, 2005). En

este sentido, por ejemplo, la participación en beneficios se ha convertido en una herramienta clave para retener a los empleados con más singularidad del capital humano, dado que ésta, entre otras técnicas de reconocimiento y compensación de empleados, consigue incrementar la motivación de los mismos, que desempeñarán su trabajo de un mejor modo para alcanzar tales premios, reconocimientos y compensaciones (Snipes *et al.*, 2005). De hecho, las actitudes de los empleados medidas a través de los incentivos y recompensas por los resultados obtenidos, son un factor determinante del desarrollo de singularidad del capital humano en una organización, y de la retención de empleados con este tipo de capital humano (Ugboro y Obeng, 2000).

Asimismo, los directivos al confiar más en sus empleados, otorgándoles un mayor empowerment, permitiéndoles organizar y planificar sus cometidos de trabajo con libertad, fomentan así la toma de decisiones y responsabilidades por su parte. Así, el liderazgo promueve la creación de empowerment en una organización, lo que a su vez deriva en una mayor participación e implicación de los empleados, que a través de su experiencia e interés, fomentan el desarrollo de la singularidad del capital humano (Ugboro y Obeng, 2000).

Así, la existencia de un mayor empowerment en los empleados permite establecer en una organización, por ejemplo, unos sistemas de compensación de resultados para conseguir motivar a los empleados y lograr una mayor singularidad del capital humano (Kanter, 1979).

Además, el empowerment de los empleados puede ser recompensado con otras técnicas, tales como la creación de oportunidades para empleados que participen en tomas de decisiones, obteniendo como consecuencia de todo ello, un “know-how” profundo de la organización (Block, 1987).

Por tanto, empleados con altos niveles de empowerment van a tender a adquirir habilidades, destrezas y conocimientos que son específicos de la empresa en la que trabajan. Esto se debe a que a estos empleados les motiva ampliar sus conocimientos necesarios en su trabajo en detrimento de otra serie de formación o experiencia que podría ser útil fuera de la empresa. Por consiguiente, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₆: El empowerment de los empleados se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano de la organización.

3.4. Efecto de las prácticas de RRHH sobre el comportamiento y el capital humano.

3.4.1. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el comportamiento.

La inclusión en la organización de un conjunto de prácticas de RRHH bajo una filosofía de calidad tiene un impacto positivo en el comportamiento de los empleados, especialmente en lo que concierne a su implicación, su satisfacción en lo referente a su carrera profesional y su compromiso, esto es, en general sobre la función de personal en su totalidad (Boon et al., 2005).

Así, este sistema de prácticas de RRHH puede influir positivamente en el comportamiento de los empleados como un elemento clave de la implementación de un sistema de calidad en una organización, pudiendo tener asimismo un efecto positivo en los resultados organizativos (Oakland y Oakland, 2001).

Por tanto, se va a proceder a examinar el impacto que dicho sistema de prácticas puede ejercer más concretamente sobre el compromiso y el empowerment de los empleados, ya que estos dos comportamientos, como se ha comentado anteriormente, han sido considerados por la literatura como muy determinantes de los empleados favorables a la calidad.

3.4.1.1. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el compromiso.

Diversos estudios han concluido que la realización adecuada de algunas prácticas de RRHH, tales como la selección de personal o la formación, fomentan el compromiso de los empleados de una organización (Saridakis *et al.*, 2013; Sun y Pan, 2011). En este sentido, las organizaciones que no centran su atención en llevar a cabo adecuados procesos de selección y formación, no consiguen que sus empleados desarrollen un compromiso hacia la misma (Sun y Pan, 2011). Es más, siguiendo a Camelo-Ordaz *et al.* (2011), se puede afirmar que las prácticas de RRHH que más contribuyen a la creación de un elevado nivel de compromiso en los empleados son las siguientes: un proceso de reclutamiento y selección basado en los requerimientos específicos del puesto de trabajo, el establecimiento de sistemas de compensación y retribución basados en el trabajo en equipo, las prácticas de formación y desarrollo orientadas al crecimiento a largo plazo de los empleados, y la implantación de un

adecuado sistema de evaluación del rendimiento. Todo ello resulta ser muy importante para los directivos de las organizaciones, que deben saber que, a través de la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, se consigue alcanzar el compromiso de sus empleados y, por ende, su satisfacción y motivación (Saridakis *et al.*, 2013). Además, la consecución de empleados comprometidos a través de diferentes prácticas de RRHH, determina que se satisfagan las necesidades de los clientes y los objetivos organizativos (Sun y Pan, 2011). Asimismo, otros investigadores como Chang (2010) demostraron que las prácticas de recursos humanos centradas en aumentar el compromiso de los empleados se encuentran relacionadas con la obtención de mejores resultados en las organizaciones.

Cabe resaltar también que el compromiso debe ser mutuo, es decir, debe de existir un compromiso por parte de la organización hacia sus empleados, a través de la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y, como consecuencia, los empleados mostrarán compromiso hacia su organización (Sun y Pan, 2011).

De hecho, algunos autores han demostrado que, efectivamente, la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad favorece el incremento de compromiso por parte de los empleados (Green, 2004). Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₇: El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el compromiso de los empleados de una organización.

3.4.1.2. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el empowerment.

Como se ha comentado anteriormente, el empowerment consiste en el hecho de proveer a los empleados de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones en lo que respecta a sus tareas de trabajo (Biron y Bamberger, 2011). Para ello, es necesario que los empleados dispongan de las habilidades, conocimientos y capacidades requeridos para poder tomar decisiones y asumir responsabilidades con éxito (Biron y Bamberger, 2011). Todo ello puede fomentarse a través de algunas prácticas de RRHH, como la formación. Además, ésta debe ir acompañada de un adecuado proceso de selección, en el que el perfil buscado de los candidatos sea, entre otros aspectos, el de personas con capacidad para desarrollar empowerment.

En este sentido, otra de las prácticas de RRHH que puede fomentar el empowerment es la evaluación del rendimiento, que mide la propia eficacia de un empleado en su trabajo (Barroso Castro *et al.*, 2008). Dicha eficacia es un indicador que promueve a su vez el empowerment, dado que proporciona a un empleado la oportunidad de conocer sus capacidades y limitaciones, saber en qué aspectos debe mejorar y qué decisiones tomadas han tenido un resultado exitoso (Barroso Castro *et al.*, 2008). Todo ello tiene, como consecuencia, un impacto en la influencia que un empleado puede ejercer sobre su retribución y sistemas de compensación (Barroso Castro *et al.*, 2008). Esto es, si la evaluación del rendimiento obtenida por un empleado es buena, a dicho empleado se le puede dotar de más empowerment. Y los sistemas de compensación establecidos por una organización, pueden incrementar también el empowerment de los empleados, al quedar fijado claramente qué aspectos se premian en la realización de un trabajo. Todo ello puede desembocar en la consecución de empleados que toman decisiones, asumen responsabilidades y disponen de autonomía para la organización y planificación de su trabajo.

Así, la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad promueve la dotación de un mayor responsabilidad, participación, comunicación y toma de decisiones en los empleados (Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2009), con lo que, consecuentemente, se incrementa su empowerment. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H₁₈: El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el empowerment de los empleados de una organización.

3.4.2. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el capital humano.

3.4.2.1. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el valor del capital humano.

Los empleados que poseen un capital humano de alto valor para la empresa tienen habilidades, conocimientos y capacidades que se ajustan perfectamente a los puestos de trabajo y a la filosofía de la organización, siendo el resultado de un proceso de selección productivo. Además, si la organización continua formando a estos

empleados, se convertirán en empleados cruciales para la misma, consiguiendo potenciar la competitividad y la productividad de la organización.

Más concretamente, las organizaciones orientadas al crecimiento y al desarrollo de valor del capital humano como potencial ventaja competitiva de la organización, tratan de, no solamente mejorar los procesos de selección y formación de personal, sino también de diseñar todos y cada uno de los sistemas organizativos teniendo en cuenta esta selección, formación, retención y motivación de los mejores empleados de una organización (Lawler III, 2009).

En cuanto a su relación con el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, dicho sistema enfatiza, como se ha explicado en el capítulo anterior de esta tesis, la importancia de las prácticas de selección y gestión en el desarrollo de la carrera profesional, la formación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y la compensación (Dijkstra, 1997).

Todas estas prácticas generan un mayor conocimiento y habilidades y competencias superiores en los empleados, lo que, consecuentemente, dará lugar a una mayor presencia de valor del capital humano en una organización. En este sentido, Collins y Smith (2006) afirman en su investigación que algunas prácticas de Dirección de recursos humanos, como la formación, la selección y el desarrollo de prácticas de retribución, tienen una influencia positiva en el valor del capital humano de una organización, y, en consecuencia, contribuyen al intercambio de conocimiento dentro de la misma, logrando unos mejores resultados. Xie (2007) declara que los sistemas de incentivos de dirección de recursos humanos suponen que las capacidades y habilidades de los empleados están positivamente relacionadas con los resultados organizativos. También Hatch y Dyer (2004) señalan que el desarrollo de prácticas de selección y formación en una organización contribuyen a mejorar lo que se ha denominado "*aprender haciendo o learning by doing*", que a su vez favorece la adquisición de valor del capital humano.

En resumen, una política de selección y reclutamiento del personal adecuada, juntamente con una fuerza de trabajo que esté formada, motivada y comprometida con la calidad y la mejora de actividades de la organización, una apropiada evaluación del rendimiento y unos adecuados sistemas de retribución, debe tener un efecto sobre su capital humano y sobre los principales procesos de la organización.

Como conclusión, se propone que la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad promueve la generación de valor del capital humano en una organización:

H₁₉: El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano.

3.4.2.2. El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y la singularidad del capital humano.

Como se ha explicado, la singularidad del capital humano puede denominarse también como *conocimiento tácito*, debido al hecho de que puede ser desarrollado solamente tras un proceso prolongado de aprendizaje y experiencia (Chisholm y Nielsen, 2009). En este sentido, la singularidad del capital humano subraya las rutinas y procedimientos propios y únicos de la organización que tienen valor limitado fuera de la organización en la que este capital ha sido desarrollado (Pennings *et al.*, 1998). Así, un empleado con singularidad del capital humano posee un profundo “know-how” de diferentes actividades de trabajo de la organización; capital que se ha desarrollado como consecuencia de una larga experiencia y una formación de especialización en dichas actividades. Debido a la posesión de este know-how, para las organizaciones resulta altamente complicado sustituir a estos empleados, creándose en consecuencia, una ventaja competitiva para las mismas. Por ejemplo, López-Cabrales *et al.* (2006) concluyeron que los empleados que poseen habilidades y conocimientos específicos y únicos para una organización, están relacionados con la consecución de una mayor efectividad y, por tanto, con una mayor eficiencia de la organización.

De hecho, Nabitiz *et al.* (2009) llegaron a la conclusión de que un elevado compromiso, implicación y satisfacción por parte de los empleados se alcanza cuando se desarrolla la singularidad del capital humano dentro de una organización.

En lo que respecta a la relación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y la singularidad del capital humano, Nabitiz *et al.* (2009) muestran en su estudio que algunas de las prácticas principales de RRHH, tales como las posibilidades de formación, la descripción de los puestos de trabajo, la rotación en puestos de trabajo, etc., afectan positivamente a la singularidad del capital humano de una organización. Otros aspectos, como la carga de trabajo, los recursos y la seguridad en el trabajo, el apoyo social o el desarrollo de la carrera profesional

promueven la aparición y el mantenimiento de la singularidad del capital humano en una organización.

Asimismo, Buller y McEvoy (2012) averiguaron en su investigación que algunas prácticas de RRHH orientadas a la calidad, tales como la compensación por incentivos, la evaluación del rendimiento o una formación especializada, contribuyen positivamente a crear competencias distintivas, que son actividades en las que una organización destaca de manera singular en comparación con sus competidores.

Esto es, todas estas prácticas de RRHH mencionadas pueden conseguir crear habilidades y capacidades únicas y específicas en los empleados, contribuyendo, de esta manera, al desarrollo de la singularidad del capital humano en la organización. De hecho, algunos autores, como por ejemplo Kor y Leblebici (2005) demostraron que la implementación de un sistema de prácticas de RRHH en una organización promueve el desarrollo de capital humano singular.

Finalmente, se propone en consecuencia que, la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad en una organización contribuye a la generación de capital humano singular en la misma, esto es:

H₂₀: El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano.

3.5. Efecto de los resultados del empleado sobre los resultados organizativos.

Los empleados motivados y satisfechos logran una mayor satisfacción de los clientes y tienen una influencia más fuerte en los resultados organizativos (Wan, 2007). En este sentido, las organizaciones que obtienen resultados organizativos positivos denotan una alta satisfacción de sus empleados y elevados niveles de ventas. Todo ello se relaciona con una mayor productividad (Yau-De *et al.*, 2012), lo que conforma uno de los aspectos fundamentales de los resultados de una organización.

De igual manera, el hecho de contar con empleados motivados y satisfechos, tiene como consecuencia la obtención de mayores beneficios para las organizaciones (Yee *et al.*, 2008), lo que es también un aspecto esencial de los resultados de una organización.

Todo esto apoya el concepto económico del “cuadro de mando integral”, en el que el crecimiento moral de los empleados y los indicadores económicos de la organización se encuentran estrechamente ligados, junto con los procesos y la satisfacción de los clientes (Yee *et al.*, 2008).

Esto es así, ya que los empleados satisfechos se encuentran más motivados y trabajan más concienzudamente que los empleados menos satisfechos (Bernhardt *et al.*, 2000), reflejándose todo ello en los resultados organizativos. En este sentido, se ha demostrado que las organizaciones que obtienen buenos resultados en sus empleados contribuyen al desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas que favorecen su aprendizaje organizativo, su innovación, y por ende, sus resultados (Hatch y Dyer, 2004).

De hecho, las actitudes positivas de los empleados, tales como la satisfacción en el trabajo, la confianza en los líderes, el sentimiento de identificación con la organización y la intención de permanecer en sus organizaciones se encuentran ligadas a la obtención de una mayor productividad y mejores resultados financieros (Macky y Boxall, 2008; Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

En el apartado 1.4.2. se ha comentado como el modelo EFQM, entre los distintos resultados que puede obtener una organización, incluye unas pautas para medir los que se podrían considerar como Resultados en las Personas y Resultados Clave.

Como consecuencia de todo lo mencionado, se propone la última hipótesis de esta investigación:

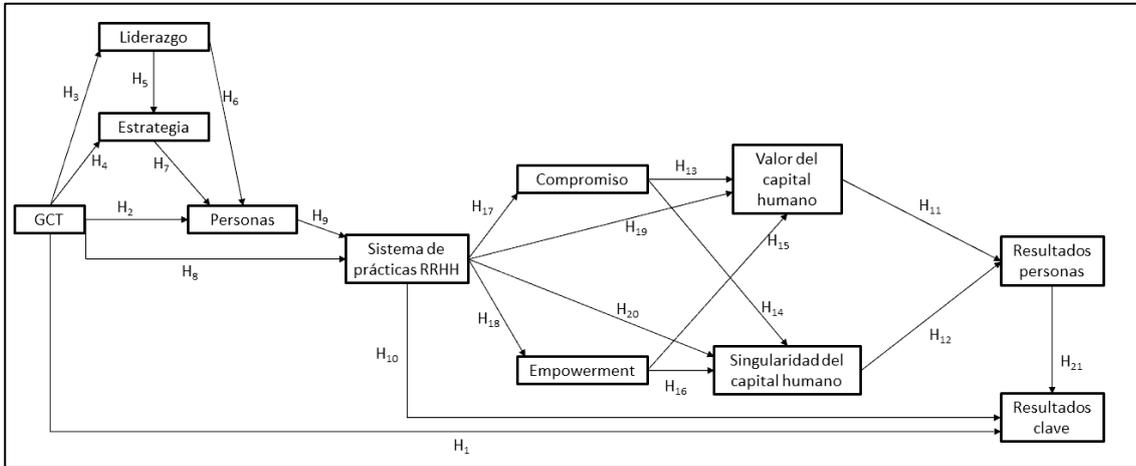
H₂₁: Los resultados en los empleados se relacionan de manera positiva con los resultados organizativos.

3.6. Modelo propuesto.

Como se ha detallado anteriormente, a lo largo del presente capítulo se ha analizado el papel mediador del capital humano (valor y singularidad) y su comportamiento (centrado en el nivel de compromiso y empowerment de los empleados), en la relación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los resultados organizativos.

Estas relaciones quedan recogidas en el modelo de investigación propuesto (Figura 3.2) en esta tesis doctoral.

Figura 3.2. Modelo de hipótesis.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la tabla 3.4 se recogen todas las hipótesis examinadas en esta tesis que pasarán a ser contrastadas en los siguientes capítulos.

Tabla 3.4. Resumen de las hipótesis del estudio.

Nº	Hipótesis
H ₁	La GCT se relaciona de manera positiva con los resultados clave organizativos.
H ₂	La GCT se relaciona de manera positiva con el criterio Personas del modelo EFQM.
H ₃	La GCT se relaciona de manera positiva con el Liderazgo del modelo EFQM en las organizaciones.
H ₄	La GCT se relaciona de manera positiva con la Estrategia del modelo EFQM en las organizaciones.
H ₅	El Liderazgo se relaciona de manera positiva con la Estrategia de la organización del modelo EFQM en las organizaciones.
H ₆	El Liderazgo se relaciona de manera positiva con la gestión de personal del modelo EFQM en las organizaciones.
H ₇	La Estrategia se relaciona de manera positiva con el criterio Personas del modelo EFQM en las organizaciones.
H ₈	La GCT se relaciona de manera positiva con la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad en una organización.
H ₉	El criterio Personas del modelo EFQM se relaciona de manera positiva con el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.
H ₁₀	El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con los resultados clave en las organizaciones.
H ₁₁	El valor del capital humano se relaciona de manera positiva con los resultados en los empleados.
H ₁₂	La singularidad del capital humano se relaciona de manera positiva con los resultados en los empleados.
H ₁₃	El compromiso de los empleados se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano.
H ₁₄	El compromiso de los empleados se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano.
H ₁₅	El empowerment se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano de la organización.
H ₁₆	El empowerment de los empleados se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano de la organización.
H ₁₇	El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el compromiso de los empleados de una organización.
H ₁₈	El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el empowerment de los empleados de una organización.
H ₁₉	El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con el valor del capital humano.
H ₂₀	El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad se relaciona de manera positiva con la singularidad del capital humano.
H ₂₁	Los resultados en los empleados se relacionan de manera positiva con los resultados organizativos.

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Conclusiones del capítulo.

Uno de los factores decisivos a la hora de implantar un sistema de calidad en una organización lo constituyen las mismas personas, su capacidad de conocimiento, creatividad, iniciativa, adaptación a los cambios, capacidad de trabajo y organización (Gasalla-Dapena, 2006).

En primer lugar, de la revisión de la literatura llevada a cabo en este capítulo se ha concluido que la existencia de valor y singularidad de capital humano en una organización puede contribuir de forma eficaz a la consecución de resultados empresariales positivos, en concreto, en lo referente a los resultados en los empleados. Es decir, que si los empleados poseen conocimientos, capacidades y habilidades que resultan de interés para una organización, y además disponen de un “know-how” profundo sobre la misma, fruto de una dilatada experiencia y formación recibida, todo esto se encuentra relacionado positivamente con el hecho de que se logren mayores resultados con respecto a los empleados.

En segundo lugar, la revisión del *Estado del arte* en lo relativo a la generación y mantenimiento de empleados comprometidos y el desarrollo de capital humano de valor en una organización, ha demostrado que el compromiso de los trabajadores puede contribuir a generar un elevado nivel de valor de capital humano en una organización, al promover dicho compromiso activamente la adquisición de conocimientos, capacidades y habilidades.

Asimismo, del análisis de diversos estudios sobre compromiso y singularidad del capital humano en este capítulo, se puede concluir que el fomento del compromiso puede promover la singularidad del capital humano, dado que los empleados se sienten más identificados y dependientes emocionalmente de su organización.

Además, del estudio detallado de la literatura se deriva que los empleados con empowerment, al contar con cierto poder para tomar decisiones en su puesto de trabajo, serán más receptivos a la adquisición de conocimientos, competencias y capacidades, con el fin de poder continuar y/o aumentar la obtención de delegación de autoridad en ellos y la toma de decisiones, lo que conllevará un incremento del valor del capital humano del que dispone una organización.

De la misma manera, el fomento del empowerment en una organización va a suponer, según la literatura, una mayor participación e implicación de los empleados, lo que a través de una mayor experiencia en la toma de decisiones y un consecuente mayor

know-how de sus puestos de trabajo, favorece el desarrollo de la singularidad del capital humano.

En siguiente lugar, en este capítulo tercero se ha tratado el tema de la implantación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y su influencia en la generación de compromiso y empowerment en los empleados. En este sentido, del análisis realizado se deduce que resulta esencial realizar una apropiada selección de personal, en la que se valoren los conocimientos, competencias, habilidades y capacidades de los potenciales empleados de la organización. Además, se deben de implantar amplios programas de formación e instaurar programas de reconocimiento del esfuerzo y aportación de los empleados, junto con sistemas de incentivos y de compensación, tales como participación en beneficios, retribución variable por consecución de objetivos, etc. Todo ello dificultará que los empleados abandonen la organización, ayudándola en el desarrollo de ventajas competitivas con respecto a la competencia, al estar los trabajadores comprometidos con la misma y disponer de empleados que toman decisiones, asumen responsabilidades y disponen de autonomía para la organización y planificación de su trabajo.

Por otra parte, se ha examinado en profundidad la literatura relacionada con los sistemas de prácticas de RRHH orientados a la calidad y la generación de capital humano de valor y singular. Así, se puede concluir la trascendencia de seleccionar y formar adecuadamente a los empleados, lo que derivará en la creación y retención de capital humano de valor.

De la misma manera, se deduce la elevada envergadura de la compensación por incentivos y la evaluación del rendimiento, que contribuirán positivamente a crear competencias específicas y know-how en la organización, desarrollando así la singularidad del capital humano.

Finalmente, se ha estudiado la influencia de los resultados en los empleados sobre los resultados clave, de lo que se concluye que disponer de elevados resultados en los trabajadores tiene como consecuencia la obtención de mayores beneficios para las organizaciones.

En resumen, en este capítulo se ha estudiado que un buen sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y una buena disposición de empleados con compromiso y empowerment en una organización, son claramente un adecuado camino a seguir a la hora de lograr un capital humano de valor y singular, lo que se relaciona positivamente

con una mejora de los resultados en las organizaciones que tienen implantado un modelo EFQM de Excelencia o un sistema de GCT.

A continuación, se plantea la metodología de la investigación para el contraste de las hipótesis de investigación en el capítulo siguiente.

**CAPÍTULO CUARTO: DISEÑO DE
LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO CUARTO

Una vez que se ha realizado la revisión de la literatura que trata las relaciones principales entre el modelo EFQM y la GCT y la Dirección de RRHH, y que han sido plasmadas en 21 hipótesis de investigación, en este capítulo se pretende detallar la metodología que se ha utilizado en los análisis llevados a cabo en el capítulo cuarto.

La información de este estudio se obtuvo a través de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. El principal objetivo de este proyecto era analizar la aplicación de los principios del modelo EFQM sobre la gestión y los resultados de las organizaciones.

Para ello, a continuación y, en primer lugar, se describen la población y el proceso de recogida de la información. Seguidamente, se analizará la muestra obtenida. Posteriormente, se detallan las medidas utilizadas y, finalmente, se explican los análisis utilizados para su contraste.

4.1. Población objeto de estudio.

Aunque tanto la GCT como el modelo EFQM han sido diseñados para ser aplicados a cualquier organización, independientemente del tamaño, antigüedad o sector en el que operen, en este trabajo se ha tratado de enfocar el estudio atendiendo a los criterios que se exponen a continuación.

En primer lugar, nos hemos centrado en el sector industrial con el objetivo básico de utilizar una muestra donde la Gestión de la Calidad tenga un cierto grado de homogeneidad. La extrema heterogeneidad del sector servicios hace que las recomendaciones de la Gestión de la Calidad en éste puedan ser muy distintas dependiendo de qué servicio se trate. Sin embargo, no se limita el estudio a un sector

o sectores específicos dentro del sector industrial, pues si bien esto puede aumentar la generalización de los resultados, es menos probable obtener una buena cobertura, lo que le restaría potencia estadística a los resultados de la investigación.

Por otro lado, el tamaño también es otra de las variables que incide en el diverso comportamiento de las organizaciones. Las empresas de menor tamaño no tienen estructurados sus procesos internos o, por ejemplo, tienen distintos problemas de gestión de los recursos humanos. En consecuencia, nos hemos centrado en empresas de tamaño medio que son las que posiblemente realizan políticas más consolidadas, excluyendo también a las grandes empresas cuyas dimensiones y estructura distan también de la realidad empresarial de nuestro entorno.

Finalmente, se han eliminado de la población objeto de estudio aquellas empresas cuya antigüedad fuera inferior a 5 años, que hubiesen cesado su actividad o se encontrasen en proceso de extinción en el momento de realizar la encuesta.

Por estas razones, la población objeto de estudio han sido las empresas industriales de tamaño medio instaladas en España, pertenecientes a un rango de entre 50 y 500 trabajadores de acuerdo con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Esta base de datos dispone de toda la información relativa a tamaño (número de empleados) de la empresa, sector de la industria y resultados financieros.

La población total, de acuerdo con estos criterios, estaba constituida por 3814 empresas.

4.2. Recogida de información.

4.2.1. Proceso de recogida de datos.

La información se reunió a través de una encuesta que utilizaba plataforma web para la recogida de datos, reforzada por un seguimiento telefónico. El proceso se llevó a cabo por una compañía especializada en la realización de encuestas. Las encuestas a través de una web presentan ciertas ventajas, ya que permiten obtener los datos requeridos a un coste moderado y con una mayor rapidez, ya que los resultados de las mismas los obtenemos en tiempo real. Otra ventaja de estas encuestas es su mayor exactitud, puesto que se eliminan los errores de la introducción de datos, y la obtención de una elevada calidad y fiabilidad. Se eliminan los sesgos de los intermediarios y, por tanto, la calidad de las respuestas aumenta. Además de estas ventajas, son de destacar otras tales como: la posibilidad de incluir elementos

multimedia, el gran alcance de la misma (permite encuestar a segmentos de población difíciles de contactar por otros medios) y el buen seguimiento que ofrece, ya que resulta posible realizar un adecuado control y seguimiento de las respuestas a través del procesamiento automático de datos.

Pese a ello, también presentan algunos inconvenientes, fundamentalmente, la baja tasa de respuesta. Es por este motivo, que el apoyo telefónico resultó fundamental para iniciar contactos, facilitar información e incentivar la respuesta.

El período de recogida de la información tuvo lugar entre enero y junio de 2010. El proceso se realizó de la siguiente manera: primero se contactaba a las organizaciones a través del teléfono, para después invitarles a completar el cuestionario en la página web con un usuario y una clave individuales. La compañía ayudó a las organizaciones a completar el cuestionario. Algunos directivos prefirieron contestar el cuestionario completo por teléfono. Esta alternativa también se dio como válida.

Se supervisaron todos los procesos y se testó la calidad de la actividad utilizando una muestra seleccionada de empresas que contestaron al mismo. Los cuestionarios fueron previamente testados por expertos de la Universidad Politécnica de Cartagena, de la Universidad de Murcia y de la industria de la Región de Murcia. No se detectaron problemas importantes aunque sí se introdujeron mejoras que facilitaban la comprensión del cuestionario.

La encuesta iba dirigida a los directivos, que son quienes tienen la visión completa de la mayoría de los procesos abordados por la GCT, el modelo de Excelencia y los recursos humanos. Con el fin de eliminar uno de los sesgos más frecuentes en las investigaciones en organización de empresas, utilizamos varios informadores clave de cada organización, acrecentando así la validez de los resultados de la investigación.

Los informadores clave que se consideraron oportunos fueron los directivos de calidad, compras, recursos humanos y marketing. Esto supuso un gran reto y un mayor esfuerzo al requerir cuatro respuestas de cada empresa. El procedimiento seguido era el de contactar con el director de calidad y, en el caso de que tuviese éxito, solicitar la cooperación con otros directivos de la empresa.

4.2.2. Descripción del cuestionario

Como se ha mencionado anteriormente, el cuestionario se dirigió a cuatro directivos distintos de cada empresa, lo que daba la oportunidad de diseñar cuatro cuestionarios

diferentes, especializados en áreas de calidad, producción y/o compras, recursos humanos e innovación y/o marketing. Sin embargo, cada cuestionario tenía una parte común, que correspondía a la medición de variables EFQM, y una parte específica, relativa al área de conocimiento de cada directivo en concreto.

Con esta metodología se evitaba el sesgo en la respuesta de un único informante, al menos en la parte que hace referencia al modelo EFQM, y se incorporaba una visión más profunda en temas que únicamente controlaba el directivo al que iba referida la encuesta.

El cuestionario que se va a describir en este estudio corresponde al dirigido al responsable de RRHH. Este cuestionario recoge información sobre diversos aspectos, y se compone de dos partes:

SECCIÓN A: MODELO EFQM

I Liderazgo: incluye información relacionada con la visión y misión de la organización, la política y estrategia y las actividades de mejora que se llevan a cabo. Hace referencia a los recursos necesarios para los cambios y su comunicación a los empleados.

II Estrategia: incluye varias preguntas, orientadas a evaluar el grado en que la empresa se adecúa a las necesidades de todos los grupos de interés.

III Personal: está compuesta de varias preguntas referidas a la comunicación, la formación, el trabajo en equipo y la remuneración.

IV Alianzas y recursos: incluye varias preguntas acerca de las sinergias posibles a alcanzar mediante las alianzas con otras organizaciones.

V Procesos: está compuesta por varias preguntas relativas a la formación en procesos, los indicadores de proceso y los procesos clave.

VI Resultados: grado de satisfacción de los clientes, cuota de mercado, satisfacción y motivación de los empleados, seguridad e higiene en el trabajo, beneficios, valor de mercado y rentabilidad de la empresa.

SECCIÓN B: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN DE RRHH

I Capital humano: incluye varias preguntas relativas a los efectos que tienen los conocimientos de los empleados en la empresa en función de su singularidad y valor para la empresa.

II Comportamiento del empleado: se analizan los grados de empowerment y compromiso del personal con la empresa.

III Dirección estratégica de RRHH: en esta cuestión se analiza el grado en el que la función de recursos humanos tiene un papel estratégico para la empresa.

IV Cultura: incluye cuestiones relacionados con diferentes tipos de cultura de la empresa.

X Prácticas de RRHH en la empresa: incluye preguntas sobre la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución.

Por tanto, uno de los mayores logros de este estudio es la disposición de cuatro respuestas por cada una de las organizaciones participantes en el mismo. Esto enriquece el estudio al no disponer de una única fuente en cada organización para la valoración de temas como el liderazgo, la estrategia o los resultados.

4.3. Muestra.

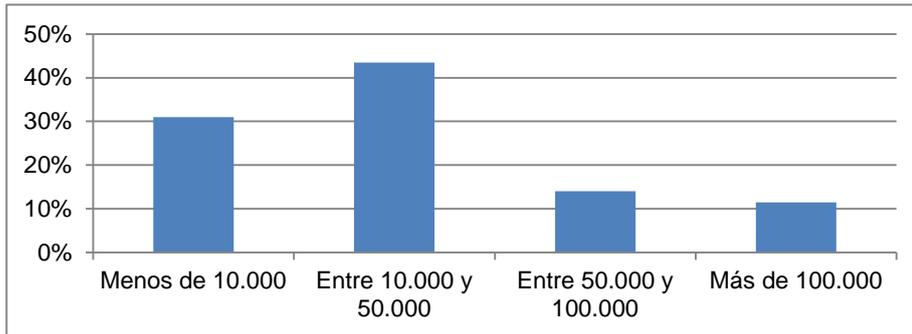
4.3.1. Aspectos demográficos de la muestra.

A partir de la población total de empresas, se procedió a contactar con ellas de forma aleatoria con el objetivo de alcanzar 200 respuestas. Por tanto, la muestra final utilizada en este estudio se compone de 200 organizaciones. Este fue el número de empresas de las que se obtuvieron respuestas a los cuatro cuestionarios (calidad, marketing, recursos humanos y compras), teniendo finalmente 800 cuestionarios.

4.3.1.1. Nivel de ingresos de explotación en miles de euros de las empresas.

En primer lugar, entre los datos obtenidos referentes al nivel de ingresos de explotación, cabe destacar que el 43,5% de las organizaciones analizadas poseen unos ingresos comprendidos entre los 10.000 y los 50.000 miles de euros. Ese es el rango de ingresos de explotación en el que se sitúa el mayor número de organizaciones analizadas en nuestro estudio. Además, un 31% muestra unos ingresos de explotación inferiores a 10.000 euros. Finalmente, es importante señalar que un 11,5% de las organizaciones ingresa más de 100.000 miles de euros al año.

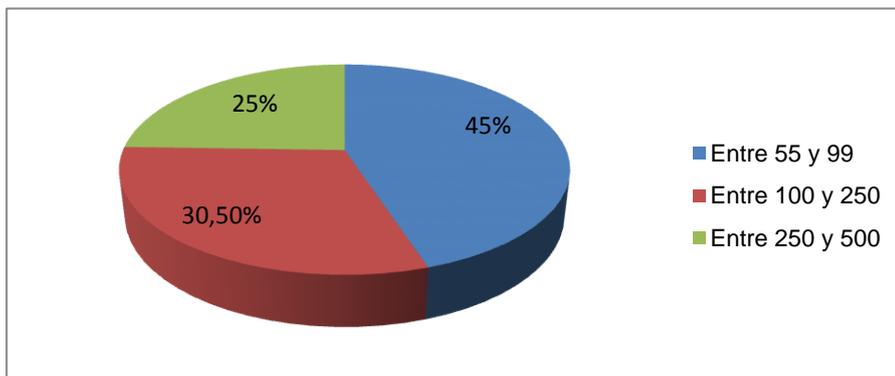
Figura 4.1. Características de la muestra en función de los ingresos de explotación.



4.3.1.2. Tamaño. Número de empleados de las empresas.

El tamaño de las organizaciones ha sido considerado como variable de control en el modelo de hipótesis desarrollado en este estudio. En concreto, con el tamaño hacemos referencia al número de empleados de una organización. En este estudio, el 45% de las empresas analizadas tiene entre 55 y 99 empleados, siendo del 24,5% el porcentaje de empresas con un total de empleados de entre 250 y 500. Finalmente, el 31% de las organizaciones examinadas cuentan con entre 100 y 250 empleados.

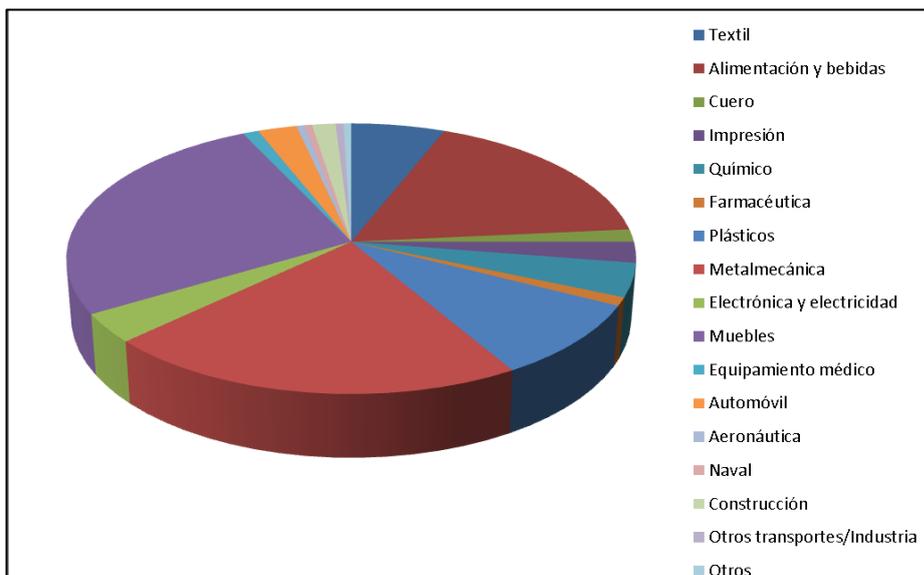
Figura 4.2. Características de la muestra en función del número de empleados.



4.3.1.3. Sector de actividad de la empresa.

En la muestra de este estudio, las organizaciones relacionadas con el sector del "Mueble" son las más frecuentes, con un porcentaje del 27,86% de presencia. A éstas le siguen las organizaciones del sector "Metalmecánico" con un 19,40% de presencia, y después las de "Alimentación y bebidas" con un 17,41%.

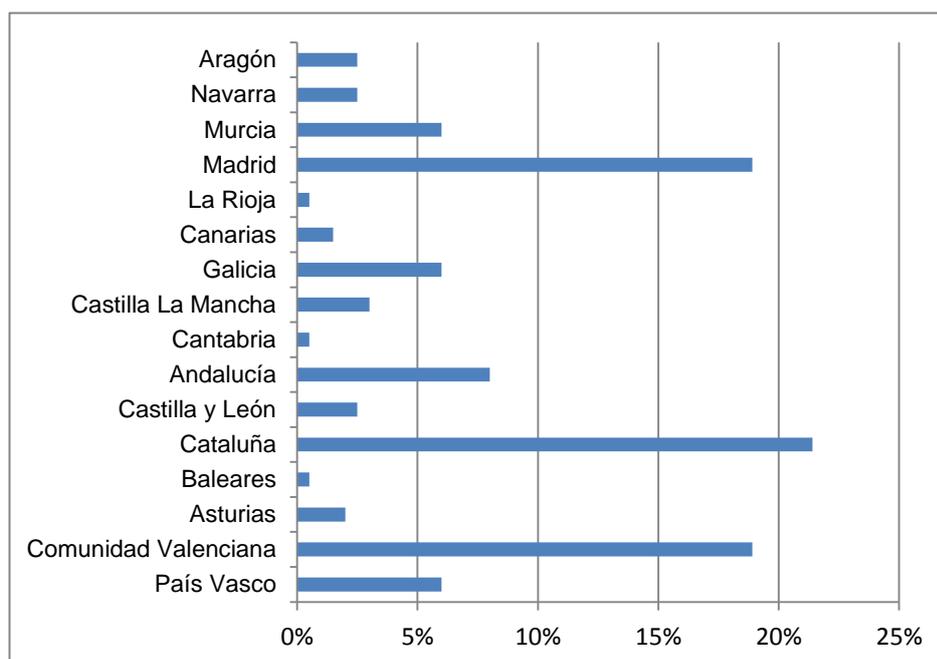
Figura 4.3. Características de la muestra por sectores.



4.3.1.4. Zona geográfica.

Las 200 empresas de la muestra pertenecen a las siguientes Comunidades Autónomas: en primer lugar, el 21,4% de las organizaciones se encuentra en Cataluña; en segundo lugar, el 18,9% de las organizaciones está establecida en la Comunidad de Madrid y el 18,9% en la Comunidad Valenciana. El resto de las Comunidades Autónomas también se encuentran representadas en el estudio, pero en un porcentaje bastante menor que las tres anteriormente mencionadas.

Figura 4.4. Características de la muestra por CC.AA.



4.3.2. Representatividad de la muestra.

En la tabla 4.1 se presenta el número de empresas de la muestra por sector, así como su representatividad sobre el total de empresas, de acuerdo con el CNAE-93 a dos dígitos tanto para la muestra como para la población.

Se comprobó la representatividad de la muestra en cuanto a composición por sectores a través del coeficiente de correlación de Pearson (0,767 significativa al 1%), que correlaciona la variable que recoge el número de empresas de la población con la que mide el de empresas de la muestra. Esto significa que la muestra puede ser considerada una buena representación de la población respecto de la distribución de la industria (ver Tabla 4.1.).

Se comprobó también la representatividad en cuanto a tamaño, a través de un análisis de varianza utilizando la medida del número de empleados de cada empresa, análisis que ha mostrado que la población y la muestra no tienen un tamaño significativamente distinto ($F=0,034$, $p=0,854$).

Tabla 4.1 Distribución por sectores.

CNAE	Actividad	Población		Muestra	
		N	%	n	%
13	Textil	359	9,41%	12	6,00%
15	Alimentación y bebidas	669	17,54%	35	17,50%
17	Cuero	48	1,26%	3	2%
18	Impresión	190	4,98%	5	2,50%
20	Químico	43	1,13%	8	4,00%
21	Farmacéutica	9	0,24%	2	1,00%
22	Plásticos	349	9,15%	18	9,00%
27	Metalmecánica	1173	30,76%	43	21,50%
30	Electrónica y electricidad	281	7,37%	7	3,50%
31	Muebles	388	10,17%	53	26,50%
33	Equipamiento médico	22	0,58%	2	1,00%
34	Automóvil	165	4,33%	5	2,50%
35	Aeronáutica	18	0,47%	1	0,50%
35	Naval	30	0,79%	1	0,50%
41	Construcción	52	1,36%	3	1,50%
49	Otros transportes/Industria	10	0,26%	1	0,50%
	Otros	8	0,21%	1	0,50%
TOTAL		3814	100%	200	100%

El promedio ROA fue también analizado, y los resultados del ANOVA no probaron que los recursos de la población y la muestra fueran diferentes ($F=0,724$, $p=0,395$).

Por tanto, se puede concluir que existen evidencias de que la muestra obtenida es representativa de la población, en coherencia con el objeto de esta investigación.

Los datos recogidos son también representativos de la población de acuerdo con la distribución sectorial de las empresas: hay una correlación significativa de 0,823 ($p=0,01$) entre el número de empresas en la población inicial y el número de empresas en la muestra final (empresas que han contestado válidamente al cuestionario).

4.4. Medidas utilizadas.

Las medidas utilizadas en este estudio se pueden agrupar en tres tipos: las ligadas a la GCT, las relacionadas con el modelo EFQM y las vinculadas con la Dirección de RRHH.

A continuación se va a proceder a describir cada una de las medidas utilizadas en este estudio.

4.4.1. La Gestión de Calidad Total.

Siguiendo a varios autores (Dean y Bowen, 1994; Ahire *et al.*, 1996; Black y Porter, 1996), la GCT es un constructo multidimensional. En estas investigaciones, para la medición de este concepto, las escalas utilizadas fueron las dimensiones generalmente aceptadas dentro de la GCT: apoyo de la dirección, información relacionada con la calidad, la gestión de procesos, el diseño de los productos, la gestión de la fuerza de trabajo y los clientes y proveedores. De igual manera, estas fueron las dimensiones utilizadas para este estudio de acuerdo con la investigación de Flynn *et al.* (1994) (ver Tabla 4.2). El constructo de la GCT fue considerado como formativo, midiendo las siete dimensiones del mismo como escalas formativas también. En concreto, tales dimensiones fueron medidas como un constructo de primer orden que constituyen las principales dimensiones de otro de segundo orden que mide la GCT. En este caso, se utilizaron 34 indicadores en total para las siete dimensiones.

Tabla 4.2. Escala de GCT.

DIMENSIÓN	INDICADOR
<i>Apoyo de la dirección</i>	Los responsables de los principales departamentos de la empresa aceptan su responsabilidad en materia de calidad
	Los directivos de la empresa lideran el desarrollo de la mejora continua
	La gestión de la planta se evalúa en función de la calidad de la producción
	La dirección anima a los trabajadores para que participen activamente en el proceso productivo
	Se recompensa a los trabajadores y directivos por la mejora en la calidad
	Se ofrecen incentivos de grupo para premiar ideas de mejora de la calidad
	Se utilizan incentivos no monetarios para recompensar mejoras en la calidad
<i>Información relacionada con la calidad</i>	Los procesos en nuestra planta están diseñados a prueba de fallos
	Hacemos uso de técnicas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos
	Se utilizan carteles en la planta productiva con información acerca del ratio de defectos
	Existen gráficos en la planta productiva que muestran la frecuencia de averías y paradas de la producción
	Los trabajadores son siempre informados cuando realizan un buen trabajo
La información relativa a la calidad está disponible para todos los trabajadores	
<i>Gestión de procesos</i>	En nuestra planta se insiste en la necesidad de poner todas las herramientas en su sitio tras su uso
	Nos enorgullecemos de mantener nuestra planta de producción limpia y ordenada
<i>Diseño de los productos</i>	Se revisa con precisión el diseño de los nuevos productos antes de que empiecen a producirse y venderse
	Los requerimientos de los clientes se analizan con detalle en el proceso de diseño de nuevos productos
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que su coste
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que cumplir los plazos previstos para su entrega
	Los trabajadores de planta se involucran en gran medida antes de introducir cambios en los productos o de introducir productos nuevos
	Los responsables de producción están muy involucrados antes del lanzamiento de un nuevo producto
	En el diseño de nuevos productos trabajamos en equipos con miembros de áreas distintas
<i>Gestión de la fuerza de trabajo</i>	En la selección de empleados valoramos su capacidad para trabajar en equipo
	En la selección de empleados valoramos su habilidad de resolución de problemas
	En la selección de empleados valoramos sus valores morales y éticos
	Nuestros operarios de planta trabajan siempre en equipos
	A la hora de resolver problemas tenemos en cuenta la opinión y las ideas de todos los miembros del equipo antes de tomar una decisión
	En los últimos tres años se han resuelto muchos problemas a través de reuniones de grupo
<i>Proveedores</i>	Tratamos de establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores
	Nuestros proveedores participan en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos
	A la hora de elegir proveedores el criterio principal es la calidad de sus productos
	Preferimos trabajar con pocos proveedores pero que suministren gran calidad
<i>Clientes</i>	Estamos frecuentemente en contacto con nuestros clientes
	Nuestros clientes nos suelen mandar información relativa a nuestra calidad y a los pedidos que les enviamos

Fuente: Flynn *et al.* (1994)

4.4.2. Variables relacionadas con el modelo EFQM.

Estas variables se han medido utilizando los propios elementos que configuran los sistemas de evaluación del modelo. No obstante, en orden a diseñar un cuestionario no excesivamente largo y poder lograr, así, la colaboración de los directivos, se escogieron solo algunos de los ítems que constituyen el modelo. En tanto en cuanto el modelo EFQM es un modelo creado para medir su grado de aplicación en las empresas, estamos hablando de una escala formativa, como pueda ser la de medición de la inflación o el PIB. Por lo tanto, así fue procesada estadísticamente.

- El **Liderazgo**: Se han incluido diez ítems o indicadores para medir el liderazgo, tratando de evitar la repetición de ideas y la inclusión de los conceptos fundamentales (ver Tabla 4.3).

Tabla 4.3. Escala de Liderazgo.

VARIABLE	INDICADOR
LIDERAZGO	La dirección de su empresa...
	Se implica activamente en las actividades de mejora
	Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización
	Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia
	Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos
	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes
	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de la sociedad
	Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización
	Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización
	Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	

Fuente: EFQM (2010)

- La **Estrategia**: Se han incluido ocho indicadores para medir la estrategia (ver Tabla 4.4).

Tabla 4.4. Escala de Estrategia.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
ESTRATEGIA	Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:
	Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa
	Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia
	Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización
	Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales
	Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión
	Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés
	Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización
	Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia

Fuente: EFQM (2010)

- Las **Personas**: Se utilizaron 10 ítems para medir el criterio Personas (ver Tabla 4.5).

Tabla 4.5. Escala de Personas

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
PERSONAS	Relacionados con el criterio Personas:
	Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH
	Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa
	Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras
	Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo
	Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora
	Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados
	Se fomenta la comunicación vertical y horizontal
	Se promueve que el conocimiento se comparta
	Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	

Fuente: EFQM (2010)

En cuanto a los resultados, también se han utilizado los ítems propuestos por el modelo EFQM. Sin embargo, a la hora de definir las 2 variables de resultados utilizadas, Resultados en las Personas y Resultados Clave, se ha entendido que sería mejor procesarlas como variables reflectivas, tal y como se ha realizado en artículos que estiman los resultados mediante las opiniones de los directivos (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007; Bou-Llusar *et al.*, 2009).

- Los **Resultados en las Personas**: Utilizando el criterio Resultados en las Personas del modelo EFQM (EFQM, 2010), se han medido cuatro ítems para el criterio de Resultados en las Personas (ver Tabla 4.6.).

Tabla 4.6. Escala de Resultados en las Personas.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Señale cómo han evolucionado en los últimos tres años los siguientes indicadores:
	La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización
	La participación de los trabajadores en la mejora de la organización
	La seguridad e higiene en el trabajo
	La capacitación de los trabajadores

Fuente: EFQM (2010)

- Los **Resultados Clave**: Utilizando el criterio Resultados Clave del modelo EFQM (EFQM, 2010) se han medido también cuatro ítems para el criterio de Resultados Clave (ver Tabla 4.7.).

Tabla 4.7. Escala de Resultados Clave.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
RESULTADOS CLAVE	Señale cómo han evolucionado en los últimos tres años los siguientes indicadores:
	La productividad de nuestra empresa
	El coste unitario de producción de nuestros productos
	Los beneficios de nuestra empresa
	La rentabilidad de nuestra empresa

Fuente: EFQM (2010)

4.4.3. Variables relacionadas con la Dirección de RRHH.

- **El sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad:** Este estudio considera el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, que es comúnmente identificado en la literatura como un elemento promovido por la GCT. Éste cubre las áreas más importantes de Dirección de RRHH: la selección, la formación y el desarrollo, la evaluación del rendimiento y la retribución. Para ello, se ha utilizado una escala formativa con doce ítems con el objetivo de medir el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad (ver Tabla 4.8.). Estos ítems fueron extraídos del estudio de Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa (2009).

Tabla 4.8. Escala del sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
SISTEMA DE PRÁCTICAS DE RRHH ORIENTADO A LA CALIDAD	Con respecto a las prácticas de recursos humanos utilizadas en su empresa...
	Se utilizan diferentes métodos de selección para seleccionar al mejor candidato
	La selección se basa en habilidades técnicas y capacidad de resolución de problemas
	La selección va orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad
	Se proporciona una considerable cantidad de formación
	La formación está orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia
	La formación se basa en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas
	Las evaluaciones del rendimiento se utilizan para la mejora y desarrollo del empleado
	La empresa realiza evaluaciones formales de rendimiento de manera habitual
	Las evaluaciones se basan en el rendimiento del grupo o de la organización
	Para fijar la retribución, se valora más la contribución del empleado que el puesto que ocupa
	Los incrementos salariales se basan en el desarrollo personal y formación del empleado
Los incentivos en la retribución se fijan en función del rendimiento del equipo de trabajo	

Fuente: Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa (2009)

- **El valor y la singularidad del capital humano:** El capital humano engloba el conocimiento, capacidades y habilidades de los empleados organizativos. Para medirlo, utilizamos la estructura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999).

De acuerdo con estos autores, las empresas pueden tener diferentes estructuras de empleados dependiendo de la importancia estratégica de los mismos para la compañía. Para medir el capital humano se han utilizado escalas reflectivas para el valor y para la singularidad, con cinco ítems para cada una de ellas basados en el estudio de Lepak y Snell (2002) (ver Tabla 4.9.).

Tabla 4.9. Escala del capital humano.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
VALOR DEL CAPITAL HUMANO	Las habilidades y conocimientos de que disponen los empleados en la empresa...
	Ayudan a minimizar los costes de producción o servicio
	Permiten a la empresa responder a las nuevas demandas de los clientes
	Crean valor para el cliente
	Son necesarios para mantener productos y servicios de calidad
SINGULARIDAD DEL CAPITAL HUMANO	Las habilidades y conocimientos de que disponen los empleados en la empresa...
	No los posee la competencia
	Son muy difíciles de reemplazar
	Son ampliamente considerados como los mejores en la industria
	Son difíciles de imitar o duplicar por la competencia
Se ajustan a las necesidades específicas de la empresa	

Fuente: Lepak y Snell (2002)

- El **compromiso** de los empleados: El compromiso fue medido a través de cinco preguntas sobre la gestión participativa, la consecución de los objetivos de calidad, el acceso a los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos, etc. (ver Tabla 4.10.). La escala de Jaw y Liu (2003) fue utilizada para medir este constructo que se ha considerado reflectivo.

Tabla 4.10. Escala de compromiso y empowerment.

VARIABLE LATENTE	INDICADOR
COMPROMISO	En su organización los empleados...
	Están orgullosos de trabajar en la empresa
	Se sienten comprometidos con la empresa
	Tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa
	Sienten los problemas de la empresa como suyos propios
	Estarían orgullosos de permanecer el resto de la carrera en la empresa
EMPOWERMENT	En su organización los empleados...
	Tienen puestos de trabajo cuyo contenido varía con frecuencia
	Pueden decidir cómo realizar su trabajo
	Se sienten muy seguros de sí mismos a la hora de realizar su trabajo
	Tienen una considerable independencia y libertad para realizar su trabajo
Poseen bastante control sobre lo que ocurre en su departamento	

Fuente: Jaw y Liu (2003)

- El **empowerment** de los empleados: Se utilizaron cinco medidas del empowerment (ver Tabla 4.10.). La escala de Jaw y Liu (2003) fue utilizada

también para medir este constructo, que se ha considerado reflectivo basándose en el estudio de los autores citados.

4.4.4. Variables de control.

Como variables de control se han incluido el tamaño de la empresa y la antigüedad. La implantación de modelos de Gestión de la Calidad está positivamente relacionada con el tamaño de la organización. Organizaciones grandes tienden a implantar más acciones dirigidas a la correcta implantación de un sistema de Gestión de la Calidad. Esto podría deberse a que el incremento de tamaño crea “una masa crítica” la cual justifica la adopción de medidas encaminadas a la consecución de la excelencia en la calidad. Estas medidas se convierten en necesarias dado que las organizaciones, de cara al incremento de tamaño, tienden a buscar la diferenciación para lograr una ventaja competitiva y tienden a aumentar la formalización como medio de racionalización y coordinación de actividades (Kimberly y Evanisko, 1981).

El tamaño ha sido incluido en diversos trabajos que estudian la relación sistema de Gestión de la Calidad y la consecución de resultados. Por ejemplo, Criado y Calvo-Mora (2009), señalan en su estudio que se pueden encontrar resultados excelentes en prácticamente la totalidad de los segmentos (pequeña, mediana o gran empresa), pero sobre todo es en las grandes empresas donde la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad resulta más efectiva. De igual manera, Hendricks y Singhal (2001) llegaron a la misma conclusión.

En cuanto a la antigüedad, el hecho de no haber tenido en cuenta aquellas empresas cuya antigüedad era inferior a 5 años se debe a que la implantación de un sistema de GCT y/o un modelo EFQM en una organización es un proceso que requiere de tiempo, estabilidad y experiencia, para poder llevarlo a cabo con éxito. No obstante, nunca es tarde para implementar un sistema de Gestión de la Calidad en una organización. Así lo defienden Hendricks y Singhal (2001), que afirman que las buenas prácticas sugeridas por la GCT no llegan a ser nunca obsoletas, y que una implantación efectiva de la misma convierte a las organizaciones en posibles candidatos a la obtención de premios de calidad y de mejores resultados organizativos.

Mientras que el tamaño se mide como el número de empleados de una compañía, la antigüedad se mide como el número de años desde la creación de la misma. Ambas variables se han codificado en una escala Likert de 1-5.

4.5. Análisis estadísticos

4.5.1. Análisis estadísticos utilizados.

Para el contraste de hipótesis planteadas en este estudio se ha utilizado la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales. Éstos nacieron con la finalidad de proveer de mayor flexibilidad a los modelos de regresión (Bollen, 1989) y cada vez son más utilizados en la investigación sobre las empresas por ser una herramienta útil para identificar diferentes relaciones entre diversas áreas o procesos de las empresas. Dichos procesos resultan ser difíciles de medir, y se comportan como variables latentes que interactúan entre ellos.

Con el objetivo de aplicar la metodología de ecuaciones estructurales, es necesario llevar a cabo, en primer lugar, un análisis del modelo de medida, definiendo en esta fase las variables latentes que el modelo utilizará, así como los indicadores que lo componen. En segundo lugar, se procederá a analizar el modelo estructural, para lo que se medirán las relaciones de causalidad existentes entre las diferentes variables latentes que conforman el marco teórico. Así, se medirán las relaciones entre los constructos independientes (exógenos) y los dependientes (endógenos).

El modelo de ecuaciones estructurales abarca una familia de modelos, tales como el análisis de la covarianza, el análisis de factor confirmatorio o el análisis de variable latente. Todas las técnicas de modelos de ecuaciones estructurales se distinguen por las siguientes características (Hair *et al.*, 1999):

1. Estimación de relaciones de dependencia múltiple y cruzada.
2. Capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

Para poder llevar a cabo este tipo de metodología, se cuenta con dos tipos de técnicas estadísticas: el análisis basado en las covarianzas y el análisis basado en las varianzas o *Partial Least Squares* (PLS).

La principal diferencia entre ambos modelos reside en el grado de conocimiento teórico que se necesita para trabajar con SEM a diferencia de con PLS. Por un lado, en los modelos basados en la estructura SEM, las hipótesis del modelo son muchas para un investigador que sólo pretenda utilizar la técnica como herramienta para su estudio. Por otro lado, la metodología PLS no impone restricciones al modelo, simplificando así la teoría necesaria para trabajar con el mismo.

Además, otra diferencia importante entre ambos modelos radica en su objetivo. Por una parte, SEM trata de encontrar los valores de los parámetros del modelo que mejor reproduzcan la matriz de varianzas y covarianzas del modelo. Por otra parte, PLS busca maximizar el poder de predicción en las relaciones causales del modelo. Al ser diferente el objetivo perseguido por cada una de las técnicas, el algoritmo de optimización utilizado para el cálculo de las estimaciones de los parámetros también es diferente.

Por tanto, la diferencia más importante a resaltar entre ambos métodos es que los modelos de ecuaciones estructurales funcionan como sistemas de ecuaciones simultáneas, aunque la estimación de sus coeficientes se realiza ajustando la matriz de covarianzas, lo que conlleva que haya normalidad multivariante y que los tamaños muestrales sean grandes. Por el contrario, la metodología PLS estima los coeficientes del sistema de ecuaciones estructurales a través del método de mínimos cuadrados, y permite que sean flexibles tanto las hipótesis de partida como el tamaño muestral a emplear.

Una vez examinadas ambas metodologías, y teniendo en cuenta las características del estudio actual, se ha optado por la técnica PLS por diversas razones: en primer lugar, el estudio está orientado a la predicción de las variables dependientes (Chin, 2010) y en segundo lugar, el tamaño muestral no es muy grande ($n=200$). De hecho, Reinartz (2009) afirma que la metodología PLS debería utilizarse cuando el número de observaciones se encuentra por debajo de 250 (Reinartz *et al.*, 2009). Asimismo, esta metodología es más apropiada cuando se utilizan varias medidas de carácter formativo, como ocurre en nuestro modelo.

4.5.2. Técnica empleada para el análisis de datos: Partial Least Squares (PLS).

Como se ha comentado en el apartado anterior, teniendo en cuenta las características del modelo objeto de estudio, se opta en este caso por el análisis de varianzas o PLS.

Todo modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay *et al.*, 1995), que son las siguientes:

1. Etapa: Valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida

En esta etapa, se analiza si los constructos se encuentran medidos de manera correcta por los indicadores o ítems elegidos a tal efecto. Tenemos dos tipos de modelos de medida: reflectivo y formativo.

En primer lugar, sobre los indicadores reflectivos debemos analizar la fiabilidad del ítem, que se mide a través de las cargas estandarizadas o correlaciones simples (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Para que un indicador reflectivo sea aceptable como integrante de un constructo, su carga debe ser superior a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979), si bien se pueden aceptar cargas iniciales de 0,5 ó 0,6 en situaciones como el desarrollo de escalas iniciales (Chin, 1998). De hecho, la eliminación de unos cuantos ítems débiles puede hacernos perder información válida para el modelo (Cepeda y Roldán, 2004). Así, Chin (1998) aconseja que los pocos ítems con cargas factoriales débiles se mantengan en el modelo, salvo que el peso de los mismos no sea significativamente distinto de 0 (Chin, 1998).

En el caso de nuestro estudio, de los 30 ítems reflectivos recogidos (incluyendo los de las variables de control), 27 poseen cargas superiores a 0,707, 1 supera el 0,6 y los 2 restantes superan el mínimo de 0,5 para investigaciones preliminares, y en todos los casos sus pesos son significativamente distintos de cero. Por lo que se ha considerado mantener todos los indicadores en el modelo, no siendo necesaria la realización de una depuración de escalas.

En segundo lugar, los indicadores formativos se ponderan en base a los pesos que cada ítem posee en el constructo al que se vinculan. Para que un indicador formativo sea aceptable debe tener un nivel de significación para $p < 0,05$ del estadístico t para dos colas (Urbach y Ahlemann, 2010).

Además, se ha procedido a realizar un análisis de los distintos constructos que componen el modelo objeto de estudio, con el fin de analizar la consistencia que los indicadores muestran a la hora de medir el constructo. Para ello, se han utilizado la fiabilidad compuesta y la validez convergente.

Para medir la fiabilidad compuesta se pueden utilizar tanto el *Alfa de Cronbach* como el *Índice de Fiabilidad Compuesta*. El primero debe de ser superior a 0,7 para considerar una fiabilidad adecuada de los constructos. En el caso del Índice de Fiabilidad Compuesta, éste debe ser también superior a 0,7 (Bagozzi y Yi, 1998) en etapas tempranas de investigación y a un más estricto 0,8 en la investigación básica (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Con respecto a la validez convergente, medida a través del *Análisis de la Varianza Extraída* (AVE), ésta debe situarse por encima de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), para considerar los constructos como aceptables.

Por último, dentro de esta etapa, se ha llevado a cabo un análisis de la *Validez discriminante*, a través del cual se analizan las relaciones entre los constructos y se determina en qué medida un constructo difiere de otro.

2. Etapa: Valoración del modelo estructural.

En esta fase, se determina el poder de predicción de las distintas variables del modelo, junto con la fuerza de la relación entre las variables.

Con el fin de determinar el poder de predicción se utiliza el R^2 . Sus valores deben de ser como mínimo de 0,10, siendo lo ideal que sea superior a 0,67 para que su capacidad explicativa sea significativa (Chin, 1998).

A continuación, en esta fase se procede a establecer la fuerza de la relación estadística entre las variables latentes a través del *coeficiente path*. El valor mínimo apropiado según para éste debe de ser entre 0,2 y 0,3, aunque lo ideal es que sea mayor de 0,3 (Chin, 1998).

Por último, en esta fase se utiliza la técnica *Bootstrapping*, que da a conocer los errores estándares y los valores estadísticos t de los parámetros. Estos valores t son comparados con una distribución *t de Student* para determinar la significación estadística de los parámetros.

4.5.3. Validez y fiabilidad.

El modelo de medida desarrollado tiene como objetivo comprobar si éste mide de manera adecuada lo que se pretende medir, esto es, la validez del modelo. Por otra parte, se requiere conocer si la medida realizada es estable y consistente, es decir, si el modelo posee fiabilidad. En cualquier caso, dentro del modelo se debe distinguir entre constructos reflectivos y constructos formativos. Al llevar a cabo un análisis del modelo de medida de los constructos reflectivos, se valoran tanto las fiabilidades individuales de los ítems, como la fiabilidad del constructo, su Validez convergente y discriminante. Sin embargo, el análisis del modelo de medida de los constructos formativos se realiza con el fin de determinar la multicolinealidad y los pesos de los indicadores formativos.

4.5.3.1. Análisis del modelo de medida reflectivo.

En este apartado, se procede a revisar la fiabilidad y validez de las medidas reflectivas del modelo.

Fiabilidad individual del ítem

En primer lugar, se analiza la fiabilidad individual de cada uno de los ítems. Con este objetivo, en el caso de constructos reflectivos, se examinan las cargas o correlaciones simples de cada indicador con su respectivo constructo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). En este sentido, para que un indicador sea aceptado como integrante de un constructo, se considera el valor de 0,707 como umbral mínimo (Carmines y Zeller, 1979), aunque en ciertos casos se pueden aceptar cargas iniciales de 0,5 ó 0,6, como es el caso del desarrollo de escalas iniciales (Chin, 1998).

Como se puede observar en la siguiente tabla (Tabla 4.11), todos los indicadores tienen cargas superiores a 0,5, superando la mayor parte de los ítems el valor de 0,707, lo que indica una buena fiabilidad en cuanto a los ítems que conforman los constructos.

Tabla 4.11. Cargas factoriales de los constructos reflectivos.

Constructo	Indicador	Cargas	Desviación estándar	t-student
Compromiso	Están orgullosos de trabajar en la empresa	0,753	0,055	13,595
	Se sienten comprometidos con la empresa	0,830	0,041	20,393
	Tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa	0,812	0,048	16,935
	Sienten los problemas de la empresa como suyos propios	0,736	0,064	11,587
	Estarían orgullosos de permanecer el resto de la carrera en la empresa	0,866	0,028	30,745
Empowerment	Tienen puestos de trabajo cuyo contenido varía con frecuencia	0,518	0,097	5,337
	Pueden decidir cómo realizar su trabajo	0,845	0,034	24,559
	Se sienten muy seguros de sí mismos a la hora de realizar su trabajo	0,750	0,081	9,277
	Tienen una considerable independencia y libertad para realizar su trabajo	0,898	0,022	40,295
	Poseen bastante control sobre lo que ocurre en su departamento	0,861	0,030	28,543

Continuación de la tabla 4.11. Cargas factoriales de los constructos reflectivos.

Constructo	Indicador	Cargas	Desviación estándar	t-student
Valor del capital humano	Ayudan a minimizar los costes de producción o servicio	0,663	0,075	8,845
	Permiten a la empresa responder a las nuevas demandas de los clientes	0,781	0,046	16,810
	Crean valor para el cliente	0,764	0,050	15,411
	Son necesarios para mantener productos y servicios de calidad	0,774	0,045	17,250
	Permiten realizar mejoras en los procesos	0,824	0,037	22,119
Singularidad del capital humano	No los posee la competencia	0,821	0,049	16,826
	Son muy difíciles de reemplazar	0,861	0,033	25,980
	Son ampliamente considerados como los mejores en la industria	0,899	0,019	46,835
	Son difíciles de imitar o duplicar por la competencia	0,910	0,016	57,114
	Se ajustan a las necesidades específicas de la empresa	0,812	0,054	14,935
Resultados personas	La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	0,842	0,040	20,965
	La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	0,931	0,016	59,121
	La seguridad e higiene en el trabajo	0,543	0,094	5,778
	La capacitación de los trabajadores	0,734	0,074	9,874
Resultados clave	La productividad de nuestra empresa	0,951	0,014	69,659
	El coste unitario de producción de nuestros productos	0,871	0,039	22,534
	Los beneficios de nuestra empresa	0,980	0,004	220,087
	La rentabilidad de nuestra empresa	0,980	0,004	221,099

Por tanto, se puede concluir que todos los indicadores reflectivos son superiores a ese nivel, lo que indica que la varianza compartida entre los indicadores y el constructo es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979), esto es, que los indicadores son fiables individualmente.

Fiabilidad del constructo

La fiabilidad del constructo evalúa la consistencia interna de los indicadores que componen cada constructo, esto es, si las variables observables miden rigurosamente a la variable latente a la que representan.

Con este fin, se pueden utilizar dos medidas: el coeficiente *Alfa de Cronbach* y la *Fiabilidad Compuesta*. Para el *Alfa de Cronbach*, la regla de aceptación está en mínimo un valor de 0,7 (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Para la *Fiabilidad compuesta*, las medidas obtenidas deben ser superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1998).

Validez discriminante

La *Validez discriminante* indica en qué medida un constructo es diferente de otros. Así, un constructo debería de compartir más varianza con sus indicadores que con otros constructos de un mismo modelo (Barclay *et al.*, 1995). En este sentido, una buena manera de medir la validez discriminante consiste en calcular que la *Varianza Extraída Media* para un constructo, es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo. Operativamente, esto se simplifica demostrando que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la *Varianza Extraída Media*. Así, en la Tabla 4.13, se establece una matriz en cuya diagonal aparecen los valores de la raíz cuadrada del AVE para los constructos reflectivos. Además, se han incluido en dicha tabla las variables de control utilizadas en el estudio. Los resultados obtenidos de los cálculos realizados sugieren que se cumple la validez discriminante.

Validez convergente

La *Validez convergente* también resulta útil para evaluar si un conjunto de indicadores representan un único constructo, esto es, si dichos ítems no miden otro concepto distinto. Para analizar este tipo de validez, se utiliza la *Varianza Extraída Media* (AVE), que debe ser superior a 0,5 (Bagozzi y Yi, 1998), significando esto que el constructo medido comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, siendo el resto de la varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981).

Estas tres medidas son solamente de aplicación para las variables latentes con indicadores reflectivos.

En el caso de este estudio, la siguiente tabla (Tabla 4.12) muestra que todas las variables analizadas se encuentran por encima de los valores señalados para el *Alfa de Cronbach*, la *Fiabilidad Compuesta* y la *Varianza Extraída Media*, lo que demuestra que cuentan con una adecuada fiabilidad de constructo, alcanzando sus indicadores una adecuada consistencia interna.

Tabla 4.12. Fiabilidad de las escalas reflectivas.

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
Compromiso	0,860	0,899	0,642
Empowerment	0,836	0,887	0,618
Valor del capital humano	0,819	0,874	0,582
Singularidad del capital humano	0,913	0,935	0,742
Resultados personas	0,783	0,854	0,602
Resultados clave	0,961	0,972	0,896
Antigüedad	1,000	1,000	1,000
Tamaño	1,000	1,000	1,000

Tabla 4.13. Matriz de correlaciones del modelo propuesto.

	GCT 1	GCT 2	GCT 3	GCT 4	GCT 5	GCT 6	GCT 7	GCT	Liderazgo	Estrategia	Personas	Sistema de prácticas RRHH	Compromiso	Empowerment	Valor del capital humano	Singularidad del capital humano	Resultados personas	Resultados clave	Antigüedad	Tamaño
GCT 1 - Apoyo de la dirección	-																			
GCT 2 - Información relacionada con la calidad	0,668	-																		
GCT 3 - Gestión de procesos	0,283	0,243	-																	
GCT 4 - Diseño de los productos	0,461	0,553	0,339	-																
GCT 5 - Gestión de la fuerza de trabajo	0,579	0,529	0,281	0,419	-															
GCT 6 - Proveedores	0,610	0,611	0,370	0,617	0,562	-														
GCT 7 - Clientes	0,518	0,511	0,322	0,440	0,396	0,483	-													
GCT	0,899	0,772	0,396	0,597	0,705	0,797	0,663	-												
Liderazgo	0,613	0,439	0,239	0,360	0,483	0,504	0,429	0,680	-											
Estrategia	0,662	0,572	0,254	0,488	0,508	0,654	0,459	0,753	0,779	-										
Personas	0,718	0,628	0,330	0,456	0,588	0,612	0,497	0,800	0,810	0,816	-									
Sistema de prácticas RRHH	0,506	0,426	0,196	0,232	0,417	0,372	0,422	0,556	0,426	0,529	0,591	-								
Compromiso	0,278	0,159	0,053	-0,002	0,227	0,138	0,094	0,251	0,267	0,273	0,310	0,495	0,801							
Empowerment	0,414	0,391	0,108	0,282	0,343	0,405	0,231	0,436	0,280	0,419	0,429	0,453	0,370	0,786						
Valor del capital humano	0,392	0,258	0,112	0,256	0,306	0,279	0,257	0,375	0,330	0,394	0,372	0,466	0,335	0,362	0,763					
Singularidad del capital humano	0,431	0,391	0,159	0,338	0,391	0,450	0,331	0,470	0,338	0,470	0,448	0,471	0,232	0,628	0,473	0,861				
Resultados personas	0,527	0,514	0,260	0,262	0,388	0,364	0,450	0,583	0,470	0,501	0,579	0,483	0,349	0,328	0,339	0,321	0,776			
Resultados clave	0,594	0,583	0,335	0,491	0,431	0,578	0,489	0,710	0,503	0,599	0,618	0,496	0,239	0,397	0,350	0,402	0,555	0,947		
Antigüedad	0,040	-0,020	0,072	0,008	0,017	0,041	-0,002	0,042	-0,005	0,011	0,086	0,070	-0,069	0,041	-0,021	0,096	-0,014	0,083	1,000	
Tamaño	0,346	0,352	0,294	0,530	0,227	0,438	0,319	0,435	0,344	0,461	0,440	0,181	-0,145	0,330	0,144	0,317	0,123	0,351	0,069	1,000

Nota: Los números en la diagonal representan la raíz cuadrada de la Varianza Extraída Media. El resto de elementos son las correlaciones entre constructos.

4.5.3.2. Análisis del modelo de medida formativo.

Las escalas de las siguientes variables han sido consideradas como formativas: GCT, Liderazgo, Estrategia, Personas y sistema de prácticas de RRHH. El análisis del modelo de medida, en este caso, incluye el análisis de las ponderaciones de cada dimensión, así como un análisis de ausencia de multicolinealidad, con el fin de evitar dimensiones redundantes.

Análisis de los pesos de los indicadores formativos

Primeramente, se deben valorar los pesos que cada indicador posee en la construcción del constructo al que se encuentra vinculado. Así, los pesos nos permiten conocer la composición de cada variable, proporcionándonos información sobre cómo el indicador formativo contribuye a la constitución del constructo formativo. Para ello, el indicador debe contar con un nivel de significación para $p < 0,05$ del estadístico t para dos colas (Urbach y Ahlemann, 2010). No obstante, aun cuando un indicador posea una baja significación no es recomendable su eliminación, ya que se eliminaría parte del valor del constructo exógeno (Roberts y Thatcher, 2009).

En el modelo de estudio, se dispone de cinco variables formativas, con un total de 108 indicadores formativos, de los cuales algunos poseen cargas factoriales negativas, lo que no quiere decir que no sean fiables. Para saber si son fiables, se debe comprobar su carga factorial. Cuando ésta es positiva, como ocurre en nuestro estudio, significa que el indicador tiene una influencia positiva sobre el constructo, aunque poco significativa.

En la Tabla 4.14 se puede observar como la mayoría de los indicadores formativos de este estudio tienen cargas factoriales positivas, indicando los pesos solamente la jerarquización u orden de importancia de los indicadores, siendo los más importantes aquéllos que cuentan con pesos más altos.

Tabla 4.14. Cargas factoriales de los constructos formativos.

Constructo	Indicador	Pesos	t- student	Cargas Factoriales	t- student
GCT 1 - Apoyo de la dirección	Los responsables de los principales departamentos de la empresa aceptan su responsabilidad en materia de calidad	0,444	4,514	0,702	8,744
	Los directivos de la empresa lideran el desarrollo de la mejora continua	0,044	0,394	0,476	4,173
	La gestión de la planta se evalúa en función de la calidad de la producción	0,243	1,922	0,697	9,267
	La dirección anima a los trabajadores para que participen activamente en el proceso productivo	0,141	0,941	0,679	6,079
	Se recompensa a los trabajadores y directivos por la mejora en la calidad	0,159	1,074	0,683	8,594
	Se ofrecen incentivos de grupo para premiar ideas de mejora de la calidad	0,250	1,567	0,669	7,480
	Se utilizan incentivos no monetarios para recompensar mejoras en la calidad	0,219	2,207	0,578	5,862
GCT 2 - Información relacionada con la calidad	Los procesos en nuestra planta están diseñados a prueba de fallos	0,173	1,132	0,621	5,260
	Hacemos uso de técnicas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos	0,059	0,375	0,509	3,276
	Se utilizan carteles en la planta productiva con información acerca del ratio de defectos	0,494	2,533	0,846	10,089
	Existen gráficos en la planta productiva que muestran la frecuencia de averías y paradas de la producción	0,052	0,300	0,706	6,683
	Los trabajadores son siempre informados cuando realizan un buen trabajo	0,388	2,615	0,722	7,501
	La información relativa a la calidad está disponible para todos los trabajadores	0,190	1,177	0,674	5,823
GCT 3 - Gestión de procesos	En nuestra planta se insiste en la necesidad de poner todas las herramientas en su sitio tras su uso	1,107	5,192	0,987	5,815
	Nos enorgullecemos de mantener nuestra planta de producción limpia y ordenada	-0,203	0,588	0,455	1,340
GCT 4 - Diseño de los productos	Se revisa con precisión el diseño de los nuevos productos antes de que empiecen a producirse y venderse	0,305	1,106	0,793	6,733
	Los requerimientos de los clientes se analizan con detalle en el proceso de diseño de nuevos productos	-0,048	0,160	0,674	5,053
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que su coste	-0,029	0,097	0,581	3,765
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que cumplir los plazos previstos para su entrega	-0,188	0,531	0,584	3,634
	Los trabajadores de planta se involucran en gran medida antes de introducir cambios en los productos o de introducir productos nuevos	0,616	2,329	0,949	11,933
	Los responsables de producción están muy involucrados antes del lanzamiento de un nuevo producto	0,114	0,435	0,766	6,280
	En el diseño de nuevos productos trabajamos en equipos con miembros de áreas distintas	0,291	0,930	0,847	7,540

Continuación de la tabla 4.14. Cargas factoriales de los constructos formativos.

Constructo	Indicador	Pesos	t- student	Cargas Factoriales	t- student
GCT 5 - Gestión de la fuerza de trabajo	En la selección de empleados valoramos su capacidad para trabajar en equipo	0,140	0,819	0,487	3,080
	En la selección de empleados valoramos su habilidad de resolución de problemas	0,011	0,070	0,306	1,607
	En la selección de empleados valoramos sus valores morales y éticos	0,062	0,498	0,089	0,609
	Nuestros operarios de planta trabajan siempre en equipos	0,542	4,126	0,781	7,249
	A la hora de resolver problemas tenemos en cuenta la opinión y las ideas de todos los miembros del equipo antes de tomar una decisión	0,381	2,210	0,777	8,200
	En los últimos tres años se han resuelto muchos problemas a través de reuniones de grupo	0,293	1,762	0,695	7,260
GCT 6 - Proveedores	Tratamos de establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores	0,834	7,845	0,960	25,082
	Nuestros proveedores participan en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos	0,212	1,554	0,604	4,500
	A la hora de elegir proveedores el criterio principal es la calidad de sus productos	-0,073	0,574	0,455	3,329
	Preferimos trabajar con pocos proveedores pero que suministren gran calidad	0,222	1,781	0,472	3,483
GCT 7 - Clientes	Estamos frecuentemente en contacto con nuestros clientes	0,642	5,154	0,769	7,949
	Nuestros clientes nos suelen mandar información relativa a nuestra calidad y a los pedidos que les enviamos	0,651	5,563	0,777	7,488
GCT	Tratamos de establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores	0,205	1,485	0,765	10,516
	Nuestros proveedores participan en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos	0,101	1,084	0,481	4,369
	A la hora de elegir proveedores el criterio principal es la calidad de sus productos	-0,093	1,049	0,363	3,449
	Preferimos trabajar con pocos proveedores pero que suministren gran calidad	0,117	1,397	0,376	3,536
	Los responsables de los principales departamentos de la empresa aceptan su responsabilidad en materia de calidad	0,210	2,258	0,631	8,721
	Estamos frecuentemente en contacto con nuestros clientes	0,122	1,277	0,510	6,071
	Nuestros clientes nos suelen mandar información relativa a nuestra calidad y a los pedidos que les enviamos	0,062	0,657	0,515	5,457
	Los directivos de la empresa lideran el desarrollo de la mejora continua	-0,008	0,095	0,428	4,156
	La gestión de la planta se evalúa en función de la calidad de la producción	0,118	1,120	0,627	8,342
	La dirección anima a los trabajadores para que participen activamente en el proceso productivo	-0,016	0,137	0,611	5,737
	Se recompensa a los trabajadores y directivos por la mejora en la calidad	-0,002	0,011	0,614	8,088
	Se ofrecen incentivos de grupo para premiar ideas de mejora de la calidad	0,242	1,710	0,602	7,125

Continuación de la tabla 4.14. Cargas factoriales de los constructos formativos.

Constructo	Indicador	Pesos	t- student	Cargas Factoriales	t- student
GCT	Se utilizan incentivos no monetarios para recompensar mejoras en la calidad	0,186	2,154	0,520	5,762
	Los procesos en nuestra planta están diseñados a prueba de fallos	0,127	1,060	0,480	4,722
	Hacemos uso de técnicas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos	-0,129	1,225	0,393	3,151
	Se utilizan carteles en la planta productiva con información acerca del ratio de defectos	0,060	0,525	0,653	8,458
	Existen gráficos en la planta productiva que muestran la frecuencia de averías y paradas de la producción	0,039	0,329	0,545	5,865
	Los trabajadores son siempre informados cuando realizan un buen trabajo	0,084	0,740	0,558	6,311
	La información relativa a la calidad está disponible para todos los trabajadores	-0,020	0,182	0,520	5,188
	En nuestra planta se insiste en la necesidad de poner todas las herramientas en su sitio tras su uso	0,053	0,379	0,390	3,036
	Nos enorgullecemos de mantener nuestra planta de producción limpia y ordenada	-0,031	0,312	0,180	1,277
	Se revisa con precisión el diseño de los nuevos productos antes de que empiecen a producirse y venderse	0,174	1,184	0,473	4,115
	Los requerimientos de los clientes se analizan con detalle en el proceso de diseño de nuevos productos	-0,202	1,441	0,402	3,556
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que su coste	-0,026	0,205	0,347	2,997
	La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que cumplir los plazos previstos para su entrega	0,093	0,616	0,348	2,918
	Los trabajadores de planta se involucran en gran medida antes de introducir cambios en los productos o de introducir productos nuevos	-0,075	0,612	0,566	5,089
	Los responsables de producción están muy involucrados antes del lanzamiento de un nuevo producto	0,023	0,211	0,457	3,808
	En el diseño de nuevos productos trabajamos en equipos con miembros de áreas distintas	0,055	0,422	0,505	4,167
	En la selección de empleados valoramos su capacidad para trabajar en equipo	0,025	0,268	0,344	2,601
	En la selección de empleados valoramos su habilidad de resolución de problemas	0,081	0,899	0,216	1,516
	En la selección de empleados valoramos sus valores morales y éticos	0,034	0,470	0,063	0,617
	Nuestros operarios de planta trabajan siempre en equipos	0,102	1,122	0,551	5,577
A la hora de resolver problemas tenemos en cuenta la opinión y las ideas de todos los miembros del equipo antes de tomar una decisión	0,070	0,706	0,548	5,892	
En los últimos tres años se han resuelto muchos problemas a través de reuniones de grupo	-0,021	0,227	0,490	5,965	

Continuación de la tabla 4.14. Cargas factoriales de los constructos formativos.

Constructo	Indicador	Pesos	t- student	Cargas Factoriales	t- student
Liderazgo	Se implica activamente en las actividades de mejora	0,220	1,825	0,734	8,911
	Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	0,031	0,159	0,813	12,090
	Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	-0,065	0,444	0,703	7,615
	Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	0,349	2,494	0,818	12,106
	Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	-0,020	0,150	0,727	10,731
	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	0,206	1,608	0,698	6,701
	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de la sociedad	0,157	1,250	0,731	9,896
	Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	-0,019	0,119	0,634	6,258
	Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	0,144	0,653	0,808	13,104
	Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	0,269	1,412	0,835	13,934
Estrategia	Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	0,030	0,281	0,711	8,887
	Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	0,148	1,248	0,778	13,126
	Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	0,164	1,546	0,812	15,408
	Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	0,123	1,461	0,488	4,809
	Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	0,114	0,959	0,767	11,042
	Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	0,082	0,551	0,861	18,795
	Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	0,301	1,845	0,916	25,400
	Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	0,262	1,820	0,900	21,525

Continuación de la tabla 4.14. Cargas factoriales de los constructos formativos.

Constructo	Indicador	Pesos	t- student	Cargas Factoriales	t- student
Personas	Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	0,162	1,477	0,661	7,634
	Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	0,122	0,742	0,851	14,514
	Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	0,066	0,630	0,570	5,573
	Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	0,118	1,024	0,779	12,042
	Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	0,047	0,483	0,393	2,983
	Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	0,178	1,591	0,802	12,089
	Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	0,124	0,948	0,837	13,818
	Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	0,069	0,561	0,777	11,999
	Se promueve que el conocimiento se comparta	0,175	1,873	0,635	7,185
	Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia	0,263	1,522	0,874	19,999
Sistema de prácticas RRHH	Se utilizan diferentes métodos de selección para seleccionar al mejor candidato	0,219	1,698	0,629	6,361
	Para fijar la retribución, se valora más la contribución del empleado que el puesto que ocupa	0,036	0,096	0,292	2,004
	Los incrementos salariales se basan en el desarrollo personal y formación del empleado	-0,042	0,272	0,484	3,640
	Los incentivos en la retribución se fijan en función del rendimiento del equipo de trabajo	-0,055	0,151	0,252	1,755
	La selección se basa en habilidades técnicas y capacidad de resolución de problemas	0,099	0,838	0,632	6,535
	La selección va orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad	0,268	2,068	0,758	9,200
	Se proporciona una considerable cantidad de formación	-0,091	0,655	0,498	4,084
	La formación está orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia	0,070	0,399	0,742	8,748
	La formación se basa en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas	0,092	0,449	0,734	8,096
	Las evaluaciones del rendimiento se utilizan para la mejora y desarrollo del empleado	0,191	1,174	0,786	10,345
	La empresa realiza evaluaciones formales de rendimiento de manera habitual	0,173	1,056	0,708	8,442
	Las evaluaciones se basan en el rendimiento del grupo o de la organización	0,339	1,939	0,806	8,604

4.5.3.3. Análisis del modelo estructural.

En este apartado se procede a analizar el modelo estructural que servirá para el contraste de hipótesis. En primer lugar, se van a definir las relaciones planteadas en las hipótesis del capítulo anterior. En segundo lugar, se analizará el poder y la relevancia predictiva de las variables latentes explicadas.

- Relaciones planteadas en el estudio

A continuación se presentan las diferentes relaciones derivadas de los análisis que se examinan en el modelo estructural.

a) Relaciones principales y de moderación

Los constructos dependientes más importantes son los siguientes:

- El Liderazgo, constructo formativo que se encuentra influenciado por la implantación de un sistema de GCT en la organización.
- La Estrategia, que es un constructo formativo influenciado por el Liderazgo y la GCT.
- Personas, constructo formativo que viene determinado por el Liderazgo, la Estrategia y la GCT.
- El sistema de prácticas de RRHH, constructo también formativo influenciado directamente por la variable Personas y la GCT.
- El compromiso, constructo reflectivo que se encuentra influenciado directamente por la variable sistema de prácticas de RRHH.
- El empowerment, constructo reflectivo que viene influido de igual manera por la variable sistema de prácticas de RRHH.
- El valor del capital humano, constructo reflectivo que viene influenciado por el sistema de prácticas de RRHH, el compromiso y el empowerment.
- La singularidad del capital humano, constructo reflectivo determinado también por el sistema de prácticas de RRHH, el compromiso y el empowerment.
- Los Resultados en las personas, constructo reflectivo que viene determinado por el valor y la singularidad del capital humano.
- Los Resultados clave, que es un constructo reflectivo que viene determinado por los Resultados en las personas, el sistema de prácticas de RRHH y la GCT.

$$\begin{aligned}
 (1) \text{ Liderazgo} &= \beta_{11} * \text{GCT} + \varepsilon_1 \\
 (2) \text{ Estrategia} &= \beta_{21} * \text{GCT} + \beta_{22} * \text{Liderazgo} + \varepsilon_2 \\
 (3) \text{ Personas} &= \beta_{31} * \text{GCT} + \beta_{32} * \text{Liderazgo} + \beta_{33} * \text{Estrategia} + \beta_{34} * \text{Antigüedad} + \beta_{35} * \\
 &\text{Tamaño} + \varepsilon_3 \\
 (4) \text{ Sistema de prácticas de RRHH} &= \beta_{41} * \text{GCT} + \beta_{42} * \text{Personas} + \beta_{43} * \text{Antigüedad} + \\
 &\beta_{44} * \text{Tamaño} + \varepsilon_4 \\
 (5) \text{ Compromiso} &= \beta_{51} * \text{Sistema de prácticas de RRHH} + \beta_{52} * \text{Antigüedad} + \beta_{53} * \\
 &\text{Tamaño} + \varepsilon_5 \\
 (6) \text{ Empowerment} &= \beta_{61} * \text{Sistema de prácticas de RRHH} + \beta_{62} * \text{Antigüedad} + \beta_{63} * \\
 &\text{Tamaño} + \varepsilon_6 \\
 (7) \text{ Valor del capital humano} &= \beta_{71} * \text{Sistema de prácticas de RRHH} + \beta_{72} * \\
 &\text{Compromiso} + \beta_{73} * \text{Empowerment} + \beta_{74} * \text{Antigüedad} + \beta_{75} * \text{Tamaño} + \varepsilon_7 \\
 (8) \text{ Singularidad del capital humano} &= \beta_{81} * \text{Sistema de prácticas de RRHH} + \beta_{82} * \\
 &\text{Compromiso} + \beta_{83} * \text{Empowerment} + \beta_{84} * \text{Antigüedad} + \beta_{85} * \text{Tamaño} + \varepsilon_8 \\
 (9) \text{ Resultados en las personas} &= \beta_{91} * \text{Valor del capital humano} + \beta_{92} * \text{Singularidad} \\
 &\text{del capital humano} + \beta_{93} * \text{Antigüedad} + \beta_{94} * \text{Tamaño} + \varepsilon_9 \\
 (10) \text{ Resultados clave} &= \beta_{101} * \text{GCT} + \beta_{102} * \text{Sistema de prácticas de RRHH} + \beta_{103} * \\
 &\text{Resultados en las personas} + \beta_{104} * \text{Antigüedad} + \beta_{105} * \text{Tamaño} + \varepsilon_{10}
 \end{aligned}$$

b) Relaciones con los constructos de segundo orden:

$$(11) \text{ GCT} = \beta_{111} * \text{GCT1} + \beta_{112} * \text{GCT2} + \beta_{113} * \text{GCT3} + \beta_{114} * \text{GCT4} + \beta_{115} * \text{GCT5} + \\
 \beta_{116} * \text{GCT6} + \beta_{117} * \text{GCT7} + \varepsilon_{11}$$

▪ Poder y relevancia predictiva

Por último, para finalizar este capítulo, se determina el poder de predicción de las distintas variables, así como su relevancia predictiva.

Con el fin de averiguar ese poder de predicción, se va a utilizar el R^2 , que es una medida del poder de predicción. Los valores deben ser como mínimo de 0,10. Si este valor es superior a 0,19, la capacidad explicativa de la variable es débil, si es mayor de 0,33 es moderada, y si se encuentra por encima de 0,67 es sustancial (Chin, 1998).

En la siguiente tabla (Tabla 4.15) se observa que los constructos GCT, Estrategia, Personas y las variables de control tienen valores superiores a 0,67. En el caso de las variables Liderazgo, Sistema de prácticas de RRHH, Singularidad del capital humano y Resultados clave, el valor de R^2 es mayor de 0,33. Por último, para las variables

Compromiso, Empowerment, Valor del capital humano y Resultados en las personas, el valor de R^2 se encuentra por encima de 0,10.

Por tanto, se puede afirmar que las variables dependientes alcanzan un nivel de explicación por encima de los niveles mínimos aconsejados.

Tabla 4.15. Poder y relevancia predictiva de los constructos

	R^2	Q2
Gestión de Calidad Total	0,956	0,154
Liderazgo	0,461	0,250
Estrategia	0,700	0,280
Personas	0,800	0,225
Sistema de prácticas RRHH	0,381	0,090
Compromiso	0,310	0,149
Empowerment	0,269	0,125
Valor del capital humano	0,258	0,113
Singularidad del capital humano	0,455	0,129
Resultados personas	0,150	0,060
Resultados clave	0,550	0,407
Antigüedad	1,000	1,000
Tamaño	1,000	1,000

Una vez calculado el poder de predicción de los constructos, se va a medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. Para ello, se utilizará el *Test de Stone-Geisser*, también conocido como Q2 o *Cross Validated Redundancy*.

Para que el modelo desarrollado tenga relevancia predictiva, el valor de Q2 debe ser superior a 0. Como se puede observar en la tabla, todos los constructos presentan un Q2 superior a 0, con lo que el modelo predictivo posee relevancia.

Como conclusión, se puede afirmar que se dispone de un modelo estructural que permite el contraste de las hipótesis planteadas.

A continuación, se deberán examinar las estimaciones de los coeficientes de regresión, esto es, el signo, la magnitud y la significación de dichos coeficientes.

En este sentido, con el objetivo de determinar la significación estadística, se utilizará la técnica *Bootstrapping*, que muestra los errores estándares, así como los valores estadísticos t de los parámetros (Efron y Tibshirani, 1993). Después, a través del coeficiente *path* se analizará la fuerza de la relación estadística entre las variables latentes. En este caso, dicho valor debería ser superior a 0,2, aunque lo ideal sería que fuese mayor de 0,3 (Chin, 1998).

Por otro lado, los valores t obtenidos a través de *Bootstrapping* se comparan con una distribución *t de Student* con el fin de examinar la significación estadística de los parámetros.

El examen de toda esta información que dará lugar al contraste de hipótesis es el objetivo principal del siguiente capítulo.

CAPÍTULO QUINTO: RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO QUINTO

Una vez realizado el análisis de la metodología, se va a proceder al examen de los resultados empíricos de esta investigación. El objetivo de este capítulo reside en testar las hipótesis planteadas a lo largo de la revisión de la literatura. Con este fin, se ha dividido el capítulo en dos apartados. En el primero, se realiza un estudio descriptivo para analizar las principales variables de la investigación. En el segundo, se examinan los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis planteadas.

5.1. Resultados descriptivos.

En primer lugar, en la siguiente tabla (Tabla 5.1) se pueden observar los principales descriptivos obtenidos en las respuestas de los cuestionarios llevados a cabo por cada organización participante en el estudio. En concreto, se pueden ver dichos resultados para cada una de las variables objeto de estudio de esta investigación. Como se ha explicado en el capítulo anterior, con el objetivo de medir la GCT se utilizó la escala de Flynn *et al.* (1994), dividiendo la GCT en siete conjuntos de ítems.

Tabla 5.1. Resultados descriptivos de las variables.

Variable	Mínimo	Media	Máximo
GCT 1 - Apoyo de la dirección	2,965	3,836	4,295
GCT 2 - Información relacionada con la calidad	3,755	4,073	4,735
GCT 3 - Gestión de procesos	4,670	4,775	4,880
GCT 4 - Diseño de los productos	3,610	3,815	4,020
GCT 5 - Gestión de la fuerza de trabajo	2,590	3,783	4,615
GCT 6 - Proveedores	3,680	3,873	3,990
GCT 7 - Clientes	3,520	4,123	4,725
Liderazgo	3,633	3,961	4,740
Estrategia	3,458	3,757	4,459
Personas	3,585	4,057	4,758
Sistema de prácticas RRHH	2,335	3,485	4,165
Compromiso	3,445	3,595	3,675
Empowerment	2,300	3,222	3,510
Valor del capital humano	3,635	3,706	3,845
Singularidad del capital humano	3,170	3,269	3,390
Resultados personas	4,260	4,452	4,760
Resultados clave	3,890	3,919	3,964

Nota: Escala 1-5.

Dentro del conjunto de dimensiones que conforman la GCT, la que mayor puntuación recibe es la dimensión “Gestión de procesos”, seguida por “Clientes”. En cuanto al resto de variables, destacan “Liderazgo”, “Estrategia”, “Personas” y “Resultados en las personas”, cómo aquéllas con mayor puntuación según los participantes de este estudio. Por otro lado, las variables que recibieron menor puntuación (aun siendo los resultados recibidos elevados) fueron las siguientes: “Empowerment” y “Singularidad del capital humano”.

Una vez analizada la información descriptiva de los indicadores de este estudio, se va a proceder en el siguiente apartado al análisis y examen de los resultados del contraste de las hipótesis planteadas en esta investigación.

5.2. Resultados del contraste de hipótesis.

Los resultados del modelo estructural se encuentran en la tabla 5.2. En esta tabla, que recoge únicamente las principales relaciones estudiadas en el modelo de hipótesis de esta tesis, aparecen los coeficientes *path* o coeficientes de regresión estandarizados calculados y su significatividad.

Tabla 5.2. Modelo estructural: Efectos directos.

RELACIONES DEL MODELO		Coefficiente	Desviación típica	Estadístico-t
H ₁	GCT → Resultados clave	0,488***	0,120	4,057
H ₂	GCT → Personas	0,335**	0,107	3,122
H ₃	GCT → Liderazgo	0,680***	0,044	15,595
H ₄	GCT → Estrategia	0,414***	0,105	3,932
H ₅	Liderazgo → Estrategia	0,498***	0,106	4,679
H ₆	Liderazgo → Personas	0,367***	0,109	3,376
H ₇	Estrategia → Personas	0,256*	0,121	2,125
H ₈	GCT → Sistema de prácticas RRHH	0,263	0,204	1,288
H ₉	Personas → Sistema de prácticas RRHH	0,433*	0,190	2,274
H ₁₀	Sistema de prácticas RRHH → Resultados clave	0,103	0,114	0,900
H ₁₁	Valor del capital humano → Resultados personas	0,239*	0,098	2,438
H ₁₂	Singularidad del capital humano → Resultados personas	0,203*	0,100	2,029
H ₁₃	Compromiso → Valor del capital humano	0,120	0,135	0,887
H ₁₄	Compromiso → Singularidad del capital humano	-0,065	0,108	0,598
H ₁₅	Empowerment → Valor del capital humano	0,151	0,132	1,146
H ₁₆	Empowerment → Singularidad del capital humano	0,505***	0,089	5,698
H ₁₇	Sistema de prácticas RRHH → Compromiso	0,544***	0,085	6,398
H ₁₈	Sistema de prácticas RRHH → Empowerment	0,406***	0,085	4,754
H ₁₉	Sistema de prácticas RRHH → Valor del capital humano	0,331*	0,131	2,528
H ₂₀	Sistema de prácticas RRHH → Singularidad del capital humano	0,254**	0,096	2,642
H ₂₁	Resultados personas → Resultados clave	0,211*	0,090	2,328

*p<0,05 ; **p<0,01 ; ***p<0,001

En la Tabla 5.3. se observan las dos variables de control y sus relaciones con las variables del modelo con las que se ha propuesto corresponder dichas variables de control. En este caso, únicamente el tamaño se encuentra negativamente relacionado con el compromiso.

Tabla 5.3. Variables de control: Efectos directos.

RELACIONES DE LAS VARIABLES DE CONTROL	Coefficiente	Desviación típica	Estadístico-t
Antigüedad → Personas	0,068	0,045	1,507
Antigüedad → Sistema de prácticas RRHH	0,030	0,084	0,354
Antigüedad → Compromiso	-0,090	0,091	0,993
Antigüedad → Empowerment	-0,004	0,088	0,050
Antigüedad → Valor del capital humano	-0,045	0,095	0,479
Antigüedad → Singularidad del capital humano	0,046	0,070	0,664
Antigüedad → Resultados personas	-0,030	0,096	0,317
Antigüedad → Resultados clave	0,052	0,060	0,866
Tamaño → Personas	0,045	0,065	0,695
Tamaño → Sistema de prácticas RRHH	-0,126	0,103	1,221
Tamaño → Compromiso	-0,237*	0,092	2,565
Tamaño → Empowerment	0,257**	0,094	2,736
Tamaño → Valor del capital humano	0,055	0,113	0,484
Tamaño → Singularidad del capital humano	0,092	0,080	1,143
Tamaño → Resultados personas	0,026	0,103	0,254
Tamaño → Resultados clave	0,091	0,088	1,033

*p<0,05 ; **p<0,01 ; ***p<0,001

En la Tabla 5.4. se distingue cómo los constructos de segundo orden “Apoyo de la alta dirección” y “Proveedores” se encuentran significativamente relacionados con el constructo GCT de primer orden.

Tabla 5.4. Constructos de segundo orden: Efectos directos.

RELACIONES DE LOS CONSTRUCTOS DE SEGUNDO ORDEN	Coefficiente	Desviación típica	Estadístico-t
<i>Apoyo de la dirección → GCT</i>	0,485***	0,096	5,031
<i>Información relacionada con la calidad → GCT</i>	0,129	0,098	1,310
<i>Gestión de procesos → GCT</i>	0,044	0,102	0,430
<i>Diseño de los productos → GCT</i>	0,008	0,096	0,080
<i>Gestión de la fuerza de trabajo → GCT</i>	0,140	0,103	1,360
<i>Proveedores → GCT</i>	0,248*	0,110	2,246
<i>Clientes → GCT</i>	0,153	0,099	1,546

*p<0,05 ; **p<0,01 ; ***p<0,001

La tabla 5.5 recoge los efectos totales del modelo de hipótesis de esta tesis. En ella se pueden observar los coeficientes *path* o coeficientes de regresión estandarizados, sus desviaciones típicas y sus estadísticos “t”.

Tabla 5.5. Modelo estructural: Efectos totales.

RELACIONES DEL MODELO	Coefficiente	Desviación típica	Estadístico-t
<i>GCT → Resultados clave</i>	0,574***	0,081	7,076
<i>GCT → Personas</i>	0,778***	0,042	18,372
<i>GCT → Liderazgo</i>	0,680***	0,044	15,595
<i>GCT → Estrategia</i>	0,753***	0,033	22,714
<i>Liderazgo → Estrategia</i>	0,498***	0,106	4,679
<i>Liderazgo → Personas</i>	0,494***	0,093	5,301
<i>Estrategia → Personas</i>	0,256*	0,121	2,125
<i>GCT → Sistema de prácticas RRHH</i>	0,600***	0,089	6,744
<i>Personas → Sistema de prácticas RRHH</i>	0,433*	0,190	2,274
<i>Sistema de prácticas RRHH → Resultados clave</i>	0,144	0,112	1,281
<i>Valor del capital humano → Resultados personas</i>	0,239*	0,098	2,438
<i>Singularidad del capital humano → Resultados personas</i>	0,203*	0,100	2,029
<i>Compromiso → Valor del capital humano</i>	0,120	0,135	0,887
<i>Compromiso → Singularidad del capital humano</i>	-0,065	0,108	0,598
<i>Empowerment → Valor del capital humano</i>	0,151	0,132	1,146
<i>Empowerment → Singularidad del capital humano</i>	0,505***	0,089	5,698
<i>Sistema de prácticas RRHH → Compromiso</i>	0,544***	0,085	6,398
<i>Sistema de prácticas RRHH → Empowerment</i>	0,406***	0,085	4,754
<i>Sistema de prácticas RRHH → Valor del capital humano</i>	0,458***	0,094	4,883
<i>Sistema de prácticas RRHH → Singularidad del capital humano</i>	0,424***	0,088	4,820
<i>Resultados personas → Resultados clave</i>	0,211*	0,090	2,328

*p<0,05 ; **p<0,01 ; ***p<0,001

A continuación, se pasa a comentar los principales resultados del contraste de las hipótesis planteadas en la parte teórica de este trabajo.

5.2.1. Contraste de las hipótesis.

5.2.1.1. Contraste de la primera hipótesis: Relación entre la GCT y los resultados clave.

En la primera hipótesis, se persigue conocer el efecto de la implantación de un sistema GCT sobre los resultados clave de la organización. Los resultados muestran un efecto positivo ($\beta=0,488$, $p<0,001$), lo que permite aceptar esta hipótesis. Estos resultados reflejan que la adopción de un sistema de GCT se encuentra positivamente relacionada con los resultados clave organizativos, ya que con la GCT se establece en la organización un sistema de gestión que le proveerá con importantes sinergias. En consecuencia, se puede esperar que la organización que implante un sistema de GCT, mejore sus resultados, tal y como indica la literatura previa existente (Hendricks y Singhal, 2001; McAdam y Bannister, 2001; Bou-Llusar *et al.*, 2009). Así, se encuentra evidencia empírica para certificar que la implantación de un sistema de GCT promueve la consecución de mejores resultados clave en las organizaciones.

5.2.1.2. Contraste de la segunda hipótesis: Relación entre la GCT y el criterio Personas del modelo EFQM.

Asimismo, nuestros resultados muestran cómo la GCT está positivamente relacionada con el criterio Personas del modelo EFQM ($\beta=0,335$, $p<0,01$). Tanto las prácticas de Dirección de RRHH incluidas en el criterio Personas como las sugeridas por la GCT se encuentran dirigidas a alcanzar un adecuado nivel de compromiso, comunicación, empowerment, y en general, de mejora continua y satisfacción por parte de los empleados de la organización que promueva, igualmente, la satisfacción de todos los grupos relacionados con la organización. Por tanto, se acepta la segunda hipótesis del trabajo, tal cual sugiere la literatura relacionada con este tema (Brown, 2002; EFQM, 2013). Consecuentemente, la evidencia empírica encontrada permite aseverar que la implantación de un sistema de GCT favorecerá la implementación de aspectos de RRHH relacionados con el criterio Personas del modelo EFQM.

5.2.1.3. Contraste de la tercera hipótesis: Relación entre la GCT y el Liderazgo.

En la tercera hipótesis de este estudio se plantea que la implantación de un sistema de GCT ejerce una influencia positiva en el liderazgo de los empleados de una organización. Los resultados obtenidos muestran evidencia de esta relación ($\beta=0,680$, $p<0,001$) y son coherentes con la literatura que la señalaba (Ugboro y Obeng, 2000; Ehigie, 2005; Zarrabi y Vahedi, 2012). Por ende, se ha hallado evidencia empírica para atestiguar que la implantación de un sistema de GCT inspira la adopción de un estilo de dirección de tipo transformacional de acuerdo con el modelo EFQM.

5.2.1.4. Contraste de la cuarta hipótesis: Relación entre la GCT y la Estrategia.

La cuarta hipótesis se centra en la relación entre la GCT y la estrategia ($\beta=0,414$, $p<0,001$). La aceptación de esta hipótesis subraya la importancia de adoptar la GCT como modelo estratégico en una organización. Los resultados de este estudio apoyan esta cuarta hipótesis. Esto refuerza la literatura existente (Leonard, 2004; Prajogo y Sohal, 2006) y muestra la relevancia de la adopción de un sistema de GCT en una organización, ya que ésta puede ayudar en la implantación de estrategias relacionadas con los productos, los procesos, las innovaciones, etc., a través de las actividades y prácticas que la misma promueve. Por tanto, se encuentra suficiente evidencia para afirmar que la adopción de un sistema de GCT está ligado con el diseño de una estrategia empresarial de acuerdo a los principios del modelo EFQM.

5.2.1.5. Contraste de la quinta hipótesis: Relación entre el Liderazgo y la Estrategia.

La quinta relación a estudiar ha sido la relación entre el liderazgo y la estrategia de la empresa. Nuestros resultados muestran una relación positiva ($\beta=0,498$, $p<0,001$). En este caso, los comportamientos y acciones del equipo ejecutivo crean una cultura y unos valores necesarios para el éxito a largo plazo de la compañía. Esto condicionará la elección de una misión y visión y su implantación, desarrollando una estrategia que tiene en cuenta el mercado y el sector en el que opera la empresa. En consecuencia, concurre evidencia empírica suficiente para declarar que los líderes son los pilares fundamentales de las estrategias a desarrollar por una organización, los que deben crearlas y diseminarlas, teniendo como base los intereses de los diferentes grupos de interés de la misma, tal y como sugiere el modelo EFQM. Así, los resultados obtenidos

concuerdan con la literatura previa existente en el tema (Calvo-Mora *et al.*, 2006; Sadeh y Arumugam, 2010).

5.2.1.6. Contraste de la sexta hipótesis: Relación entre el Liderazgo y el criterio Personas del modelo EFQM.

La sexta hipótesis se centra en la relación entre el liderazgo y el criterio Personas ($\beta=0,367$, $p<0,001$). La aceptación de esta hipótesis subraya el papel de los directivos como clave fundamental en la implantación de las políticas de personal adoptadas en una organización. Los resultados de este estudio apoyan esta sexta hipótesis. Esto refuerza la literatura existente (Ugboro y Obeng, 2000; Calvo-Mora *et al.*, 2006; Sadeh y Arumugam, 2010) y muestra la importancia de un óptimo liderazgo para lograr políticas y planes de RRHH encaminados, entre otros aspectos, a conseguir una mayor motivación, responsabilidad y sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización en la que trabajan. Consecuentemente, se ha hallado evidencia empírica que permite proclamar que la labor de los líderes de una organización influye en la implicación y el desarrollo de los RRHH, tal y como apunta el modelo EFQM.

5.2.1.7. Contraste de la séptima hipótesis: Relación entre la Estrategia y el criterio Personas del modelo EFQM.

En términos de la séptima hipótesis presentada en el estudio, los resultados sugieren que la política y estrategia de la empresa ($\beta=0,256$, $p<0,05$) tienen un efecto positivo y significativo en el criterio Personas, apoyando la idea generalizada de que la estrategia de la organización condiciona la estrategia de los diferentes departamentos de la misma. Por tanto, se acepta la séptima hipótesis planteada en este trabajo, fortaleciendo así la literatura ya existente (Wright y Snell, 1991; Boxall y Purcell, 2003; Lengnick-Hall *et al.*, 2012). Así, concurre suficiente evidencia para manifestar, como plantea el modelo EFQM, que la estrategia organizativa favorecerá la política y estrategia de personal, acentuando la importancia de los RRHH en una organización.

5.2.1.8. Contraste de la octava hipótesis: Relación entre la GCT y el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

La octava hipótesis se centra en la relación entre la GCT y el establecimiento de un sistema de prácticas de RRHH en una organización ($\beta=0,263$, $p>0,05$) y no está confirmada por los datos. Estos resultados son contrarios a la literatura que señala tal

relación (Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa, 2009; Perdomo-Ortiz *et al.*, 2009). El rechazo de esta hipótesis puede deberse a que la variable creada en este estudio nos indica el nivel global de aplicación de la GCT, incluyendo no solo los aspectos de ésta que tienen que ver con los RRHH, sino también el resto de elementos que la constituyen. Esto puede hacer que la relación entre la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH no sea directa, sino que tenga un efecto indirecto a través del criterio Personas del modelo EFQM. Atendiendo a los resultados de la tabla 5.5, se encuentra evidencia sobre un efecto indirecto entre la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH ($\beta=0,600$; $p<0.001$). Esto es así porque las organizaciones que promueven la GCT tienden a aplicar prácticas de Dirección de RRHH similares a las sugeridas por el criterio Personas del modelo EFQM. Estos hallazgos sugieren que el criterio Personas es un constructo más amplio que el sistema de prácticas de RRHH, incluyendo otra serie de aspectos importantes, tales como la aplicación de un enfoque proactivo de Dirección de RRHH. En consecuencia, la implementación de la GCT en una organización demanda una gestión de personal integral, más que la utilización de varias y concretas prácticas de Dirección de RRHH, cercana a la sugerida por el criterio Personas del modelo EFQM.

5.2.1.9. Contraste de la novena hipótesis: Relación entre el criterio Personas del modelo EFQM y el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

En esta novena hipótesis, se analiza la relación entre el criterio Personas del modelo EFQM y el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad. El resultado de su contraste revela que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis ($\beta=0,433$, $p<0,05$). Sin duda, esto viene a señalar la contribución de la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en la implementación de un modelo EFQM en una organización. Por tanto, existe evidencia positiva directa, lo que nos permite aceptar esta hipótesis (Vouzaz y Psychogios, 2007; De Menezes *et al.*, 2010). Además, el criterio Personas del modelo EFQM al estar altamente relacionado con el sistema de prácticas de RRHH, refuerza la idea de que el modelo EFQM fomenta la utilización de prácticas de gestión de personal sugeridas por la literatura en GCT. Estos resultados coinciden con la evidencia empírica contrastada por otros estudios anteriores, como el de Bou-Llusar *et al.* (2009).

5.2.1.10. Contraste de la décima hipótesis: Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los Resultados Clave.

En la décima hipótesis del modelo estructural se persigue contrastar si la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en una organización condiciona los resultados clave de la misma.

Los resultados de este estudio no muestran evidencia de esta relación ($\beta=0,103$, $p>0,10$), lo que señala que el hecho de llevar a cabo adecuados procesos de selección, una formación extensiva, métodos de evaluación del rendimiento y el establecimiento de diversas técnicas de retribución, tales como la compensación por incentivos, no promueve necesariamente la obtención de mejores resultados clave en las organizaciones. Estos resultados son contrarios a la literatura que señala tal relación (Sila, 2007; Stavrou *et al.*, 2007; Raghuram, 2010). No obstante, atendiendo a los resultados de la tabla 5.5, se encuentra evidencia sobre un efecto indirecto entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH ($\beta=0,211$; $p<0.05$) y los resultados clave organizativos. Esto viene explicado a través de las variables compromiso y empowerment, y valor y singularidad del capital humano, demostrando que las organizaciones que tienden a aplicar prácticas de Dirección de RRHH orientadas a la calidad logran incrementar sus resultados organizativos, a través de la generación de compromiso y empowerment en sus empleados y la constitución de un capital humano de valor y singular para la organización.

5.2.1.11. Contraste de la undécima hipótesis: Relación entre el valor del capital humano y los Resultados en las Personas.

El valor del capital humano resulta de especial interés para la consecución de mejores resultados en las personas. Así, si se incorporan una serie de políticas de RRHH encaminadas a general capital humano de valor en una organización, se facilita la generación de competencias, conocimientos y habilidades valiosas para los empleados, fomentando los resultados que se obtienen con respecto a los mismos. Con esto, se acepta la hipótesis undécima ($\beta=0,239$, $p<0,05$), de acuerdo con la literatura previa existente en el tema (Buller y McEvoy, 2012; Escrig-Tena *et al.*, 2012). Esto es, se encuentra evidencia empírica suficiente para confirmar que disponer de capital humano de valor es un elemento esencial para el logro de mejores resultados en lo que respecta a los empleados en las organizaciones.

5.2.1.12. Contraste de la duodécima hipótesis: Relación entre la singularidad del capital humano y los Resultados en las Personas.

Los resultados de la duodécima hipótesis de este estudio señalan que el fomento de la singularidad del capital humano en los empleados promueve la consecución de mejores resultados en las personas de una organización ($\beta=0,203$, $p<0,05$).

Con esto, se acepta la hipótesis duodécima, reforzando así la literatura previa existente en el tema (López-Cabrales *et al.*, 2006; Ingelsson *et al.*, 2012), demostrando que la existencia de un “know-how” profundo en los empleados de una organización es importante para la obtención de mejores resultados en las compañías, especialmente en lo que respecta a los empleados.

Por tanto, se encuentra suficiente evidencia para probar que cuanto más conocimientos específicos, know-how y experiencia tienen los empleados de una organización, mayor son los resultados que se obtienen en lo referente a los mismos.

5.2.1.13. Contraste de la decimotercera hipótesis: Relación entre el compromiso de los empleados y el valor del capital humano.

En la decimotercera hipótesis del modelo estructural se persigue contrastar si el compromiso de los empleados condiciona la existencia de capital humano valioso en la organización.

Los resultados de este estudio no muestran evidencia de esta relación ($\beta=0,120$, $p>0,05$), lo que indica que el compromiso de los trabajadores no tiene por qué conllevar el fomento de las habilidades y conocimientos de los empleados ajustadas a la filosofía de la organización y a sus puestos de trabajo. Estos resultados son contrarios a la literatura que señala tal relación (Gradstein, 2000; Kwok, 2001; Marimon y Quadrini, 2011). En consecuencia, se puede afirmar que no existe evidencia suficiente para aceptar la decimotercera hipótesis.

La explicación de por qué no se produce esta relación podría encontrarse en el hecho de que el contar con empleados comprometidos en una organización no necesariamente significa que éstos vayan a ampliar y/o reforzar sus conocimientos, capacidades y habilidades, sino que todo esto puede verse afectado por otras variables intermedias, tales como la cultura de la organización, el clima laboral existente y las actividades en materia de formación presentes en la organización.

5.2.1.14. Contraste de la decimocuarta hipótesis: Relación entre el compromiso de los empleados y la singularidad del capital humano.

En esta hipótesis, se persigue contrastar si el compromiso de los empleados de la organización promueve la singularidad del capital humano.

En este caso, no se encuentra evidencia que justifique algún tipo de relación entre ambas variables ($\beta=-0,065$, $p>0,05$), lo que contrasta con los argumentos que se establecen desde el campo de la administración de empresas (Lepak y Snell, 2002; Aldás-Manzano *et al.*, 2013).

La explicación de por qué no se produce esta relación podría encontrarse en la lejanía de estas dos variables, esto es, la influencia del compromiso de los empleados sobre el incremento de su know-how va a ir determinada por otras variables intermedias, como por ejemplo la cultura de la organización, las iniciativas en materia de formación y calidad presentes en la organización, el clima organizativo existente, la política de retribuciones existente, la política de desarrollo de la carrera profesional, los sistemas de evaluación del rendimiento, etc.

5.2.1.15. Contraste de la decimoquinta hipótesis: Relación entre el empowerment de los empleados y el valor del capital humano.

En principio, el empowerment de los empleados debería facilitar el valor del capital humano. Sin embargo, en este estudio no se ha encontrado evidencia para sustentar esta hipótesis ($\beta=0,151$, $p>0,05$).

La explicación a este hecho podría encontrarse en que, aunque un aumento de delegación de responsabilidad permite contar a los empleados con más habilidades para desarrollar su trabajo, esto no tiene por qué necesariamente ir ligado a un aumento de las capacidades y conocimientos de los mismos, al menos en el corto plazo (Baker y Bettner, 1997; Hope, 2004; Chenhall, 2008).

Por otro lado, el efecto de disponer de empleados con empowerment en la organización sobre el valor del capital humano, va a depender tanto del tipo de liderazgo que ejerzan los directivos como de las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional presentes en la misma.

Todo ello lleva a certificar que no existe evidencia suficiente para aceptar la decimoquinta hipótesis, al contrario de lo sugerido por la literatura (Bowen y Lawler, 1992).

5.2.1.16. Contraste de la decimosexta hipótesis: Relación entre el empowerment de los empleados y la singularidad del capital humano.

En la decimosexta hipótesis, se persigue conocer el efecto del empowerment empleados sobre la singularidad del capital humano. Los resultados muestran un efecto positivo ($\beta=0,505$, $p<0,001$), lo que permite aceptar esta hipótesis. Estos resultados reflejan que la delegación de autoridad y responsabilidad en los empleados, promueven la creación de “know-how” en los mismos, así como su innovación y creatividad.

Así, se concluye, dada la evidencia empírica encontrada, que el dotar de empowerment a los empleados favorece la creación y desarrollo de capital humano singular en las organizaciones, tal y como señala la literatura existente en el tema (Ugboro y Obeng, 2000; Snipes *et al.*, 2005).

5.2.1.17. Contraste de la decimoséptima hipótesis: Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el compromiso de los empleados.

En cuanto a la decimoséptima hipótesis presentada en el estudio, los resultados sugieren que la existencia de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad ($\beta=0,544$, $p>0,1$) tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso de los empleados, apoyando la idea generalizada de que un proceso de reclutamiento y selección basado en los requerimientos del puesto de trabajo y de la organización, el establecimiento de diversos sistemas de compensación y retribución, las prácticas de formación y desarrollo orientadas al crecimiento de los empleados, y la implantación de un adecuado sistema de evaluación del rendimiento resultan de importancia para las organizaciones, con el fin de fomentar el compromiso de sus empleados hacia la organización.

Consecuentemente, existe evidencia empírica suficiente para declarar que la implantación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad fomenta el compromiso de los empleados de una organización, de acuerdo con lo señalado también por la literatura previa en el tema (Sun y Pan, 2011; Saridakis *et al.*, 2013).

5.2.1.18. Contraste de la decimoctava hipótesis: Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el empowerment de los empleados.

La decimoctava relación a estudiar ha sido la relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el empowerment de los empleados. Los resultados de

este estudio muestran una relación positiva ($\beta=0,406$, $p<0,001$). En este caso, el hecho de proveer a los empleados de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones puede fomentarse a través de algunas prácticas de RRHH, como la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución. Con todo ello se refuerza la literatura previa existente en este tema (Barroso Castro *et al.*, 2008; Biron y Bamberger, 2011).

En consecuencia, se ha encontrado evidencia empírica que ratifica que la implantación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad en una organización promueve el empowerment en los empleados.

5.2.1.19. Contraste de la decimonovena hipótesis: Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y el valor del capital humano.

En la hipótesis decimonovena se plantea que el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad favorece el valor del capital humano. Los resultados muestran, en efecto, la influencia positiva sobre el valor del capital humano que la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad tiene ($\beta=0,331$, $p<0,05$).

Esto lleva a considerar que el establecimiento de prácticas de RRHH orientadas a la calidad en una organización promueve el aumento de la capacidad de los empleados para aprender y crear, potenciando así los conocimientos y capacidades de los mismos, aumentando a su vez su competitividad y la posibilidad de lograr ventajas competitivas para la organización.

Al aceptar esta hipótesis, se refuerza la literatura previa (Lawler III, 2009; Nabitz *et al.*, 2009) y permite destacar el papel que tiene la implantación de un sistema de prácticas de RRHH para la consecución de un capital humano de valor.

5.2.1.20. Contraste de la vigésima hipótesis: Relación entre el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y la singularidad del capital humano.

Dado el importante papel que desempeña la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en el modelo de este estudio, la hipótesis vigésima persigue conocer si su implantación contribuye a la singularidad del capital humano.

Los resultados del modelo estructural revelan que un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad aceptado como estrategia organizativa, ejerce un efecto positivo sobre la singularidad del capital humano ($\beta=0,254$, $p<0,01$), lo que lleva a aceptar esta

hipótesis y a apoyar la literatura previa (López-Cabrales *et al.*, 2006; Nabitiz *et al.*, 2009). Esto es, la ejecución de prácticas de selección de personal, formación, evaluación del rendimiento y retribución orientadas a la calidad conlleva la consecución de empleados con un amplio “know-how” organizativo.

5.2.1.21. Contraste de la vigesimoprimer hipótesis: Relación entre los Resultados en las personas y los Resultados clave.

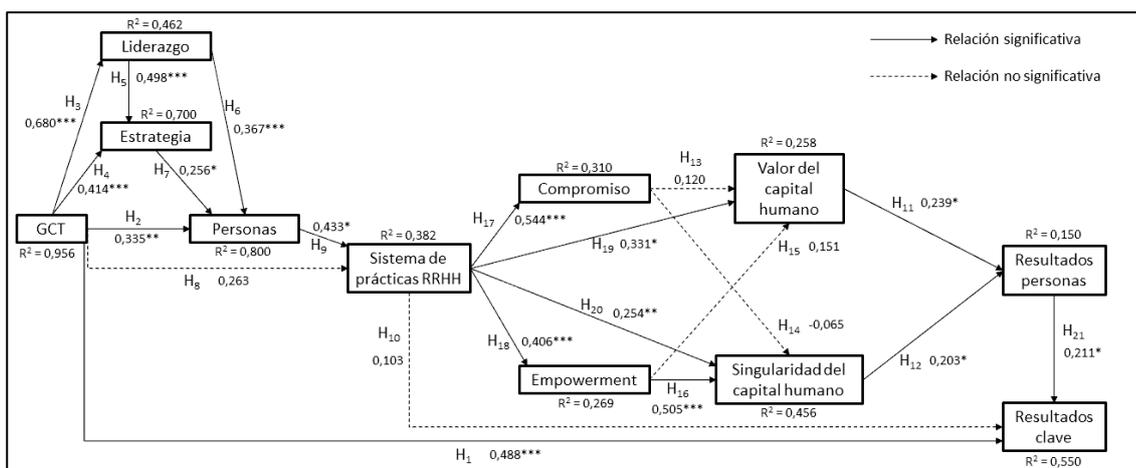
Finalmente, con esta hipótesis, se ha perseguido contrastar si la obtención de buenos resultados en los empleados de una organización promueve, a su vez, los resultados clave de la misma.

En este caso, se ha obtenido, efectivamente, una relación positiva entre ambas variables ($\beta=0,211$, $p<0,05$), lo que se encuentra en línea con los argumentos que se establecen en la literatura (Yee *et al.*, 2008; Yau-De *et al.*, 2012). Por tanto, se encuentra suficiente evidencia para afirmar que cuando los resultados en los empleados son buenos, esto impulsará los resultados organizativos.

5.2.2. Conclusiones del contraste de las hipótesis.

Una vez analizados el contraste de las hipótesis (ver Figura 5.1), conviene señalar los aspectos más importantes que se derivan del mismo.

Figura 5.1. Resultados del contraste de hipótesis.



Desde la revisión de la literatura se propuso un modelo de investigación resumido en veintiuna hipótesis que ha sido contrastado en el presente capítulo. En él se analizaba el papel de la función de recursos humanos en el modelo EFQM y en la GCT, así

como la identificación del importante papel del liderazgo y la estrategia en dicha función. Asimismo, se estudiaba la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, la promoción del valor y la singularidad del capital humano, y el empowerment y el compromiso en la organización, con el objetivo de aumentar los resultados en los empleados.

En primer lugar, los resultados clave de una organización se encuentran fuertemente influenciados ($R^2=0,550$) tanto por la implantación de un sistema GCT como por la obtención de buenos resultados en los empleados.

En segundo lugar, el Liderazgo y las acciones relacionadas con los empleados de la organización ($R^2=0,462$) vienen fuertemente explicadas por la implantación de un sistema de GCT en una organización. Por tanto, estos aspectos van a estar influenciados por aquellas organizaciones que valoren la calidad total y la mejora continua como pilares de sus estrategias organizativas.

En tercer lugar, la Estrategia se encuentra explicada en gran medida ($R^2=0,700$) por la implantación de un sistema de GCT en una organización y la presencia de un fuerte liderazgo en los directivos de la misma.

En cuarto lugar, la variable Personas aparece influenciada ($R^2=0,800$) por la adopción de una estrategia que fomente la gestión de personal en la organización, el liderazgo y la presencia de la filosofía GCT.

En quinto lugar, la implementación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad ($R^2=0,382$) viene explicado por el criterio Personas del modelo EFQM y todas las acciones que se promueven en una empresa relativas al mismo.

En sexto lugar, tanto el compromiso como el empowerment de los empleados vienen fuertemente asociados ($R^2=0,310$ y $R^2=0,269$, respectivamente) a la existencia de un sistema de prácticas de RRHH en la organización, que considere de relevancia la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución, entre otras prácticas.

En séptimo lugar, el valor y la singularidad del capital humano vienen influenciados por la adopción de un sistema de prácticas de RRHH en una organización ($R^2=0,258$ y $R^2=0,456$, respectivamente).

En octavo lugar, la singularidad del capital humano ($R^2=0,456$) aparece vinculada a la concesión de empowerment a los empleados. Por tanto, este aspecto va a venir influenciado por aquellas organizaciones que promueven la autonomía y la delegación de responsabilidad en sus empleados.

Finalmente, al analizar el efecto sobre los resultados del empleado ($R^2=0,150$), se puede comprobar que el valor y la singularidad del capital humano explican esta variable, consiguiendo así incrementar los resultados en los empleados a través de ambas variables.

De esta forma, y de acuerdo con la tabla 5.6 se han aceptado dieciséis de las veintiuna hipótesis.

Tabla 5.6. Evidencia del contraste de las hipótesis.

Nº	Hipótesis	Evidencia
H ₁	GCT → Resultados clave	Se acepta
H ₂	GCT → Personas	Se acepta
H ₃	GCT → Liderazgo	Se acepta
H ₄	GCT → Estrategia	Se acepta
H ₅	Liderazgo → Estrategia	Se acepta
H ₆	Liderazgo → Personas	Se acepta
H ₇	Estrategia → Personas	Se acepta
H ₈	GCT → Sistema de prácticas RRHH	No se acepta
H ₉	Personas → Sistema de prácticas RRHH	Se acepta
H ₁₀	Sistema de prácticas RRHH → Resultados clave	No se acepta
H ₁₁	Valor del capital humano → Resultados personas	Se acepta
H ₁₂	Singularidad del capital humano → Resultados personas	Se acepta
H ₁₃	Compromiso → Valor del capital humano	No se acepta
H ₁₄	Compromiso → Singularidad del capital humano	No se acepta
H ₁₅	Empowerment → Valor del capital humano	No se acepta
H ₁₆	Empowerment → Singularidad del capital humano	Se acepta
H ₁₇	Sistema de prácticas RRHH → Compromiso	Se acepta
H ₁₈	Sistema de prácticas RRHH → Empowerment	Se acepta
H ₁₉	Sistema de prácticas RRHH → Valor del capital humano	Se acepta
H ₂₀	Sistema de prácticas RRHH → Singularidad del capital humano	Se acepta
H ₂₁	Resultados personas → Resultados clave	Se acepta

Una vez analizada la parte empírica de esta investigación, esta tesis doctoral culmina señalando las principales conclusiones que se derivan de la misma en el siguiente capítulo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los objetivos fundamentales de este trabajo tratan de dar respuesta a la cuestión que ha motivado el objetivo fundamental de esta tesis y que es: *¿Qué tipo de Dirección de recursos humanos es necesario desarrollar por aquellas empresas que adoptan modelos de Gestión de Calidad Total y/o EFQM con el fin último de mejorar los resultados del empleado y empresa?* En este momento, se está en disposición de poder responder a dicha pregunta y a los objetivos derivados de la misma.

En primer lugar, se ha analizado la relación entre la GCT y los criterios Liderazgo, Estrategia y Personas del modelo EFQM. Asimismo, se ha procedido a verificar la correspondencia entre la GCT y los resultados clave organizativos.

En segundo lugar, se ha examinado empíricamente la bondad del modelo EFQM de Excelencia para las organizaciones, enlazando los RRHH con este modelo y con la GCT. En concreto, se han analizado tanto la relación del modelo como de la GCT con el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad.

Además, en tercer lugar, se han pretendido demostrar los efectos positivos que se pueden alcanzar a través de la adopción de un sistema de prácticas de recursos humanos orientado a la calidad, sobre el capital humano de las organizaciones y sobre las actitudes de los empleados favorables a la calidad.

Todo ello conduce al objetivo final de esta tesis: el desarrollo de un marco integrado que enlace la implementación de un sistema de prácticas de RRHH con los resultados organizativos en las organizaciones con GCT y/o con modelo EFQM, actuando como papeles mediadores entre ambos, el efecto de las actitudes favorables de los empleados hacia la calidad, en cuanto a compromiso y empowerment se refiere, y el capital humano presente en la organización.

Toda esta temática, siendo importante, no ha sido tratada con suficiente profundidad en la literatura previa. En este trabajo se ha analizado con detalle, no sólo si la GCT y el modelo EFQM fomentan la implantación de un sistema de prácticas de RRHH en una organización, sino también, como se ha mencionado, el posible papel mediador del comportamiento de los empleados en la relación entre dicho sistema de prácticas y los resultados organizativos, haciendo especial hincapié tanto en su nivel de compromiso y empowerment, como en el valor y la singularidad del capital humano que se derivan de los mismos.

Con este fin, se ha revisado, analizado y sintetizado fundamentalmente la literatura de tres ámbitos distintos pero relacionados: los estudios sobre la GCT, sobre el modelo EFQM (especialmente sobre su criterio Personas) y los centrados en la Dirección de RRHH. Tras la revisión de la literatura, se ha propuesto un modelo de investigación que se traduce en veintiuna hipótesis. Estas hipótesis se han contrastado en el estudio empírico llevado a cabo en los capítulos cuarto y quinto de esta tesis.

A continuación se exponen las principales conclusiones de este trabajo, diferenciando entre las obtenidas a partir de la revisión de la literatura y las que se derivan del estudio empírico realizado. Posteriormente, se señalan las principales contribuciones de esta investigación, sus implicaciones para el mundo empresarial, así como sus limitaciones más importantes. Finalmente, se indican algunas de las líneas futuras de investigación que emanan de este trabajo.

Conclusiones de la revisión de la literatura

Las principales conclusiones de la revisión de la literatura efectuada son las siguientes:

- I. En los últimos tiempos, la búsqueda de la excelencia organizativa ha dado lugar al surgimiento de diversos modelos basados en enfoques de planificación y gestión de la calidad. Algunos de ellos se basan en la Gestión de Calidad Total (GCT), enfoque promovido por algunos de los gurús de la calidad, como Juran, Deming e Ishikawa. Uno de estos modelos es el EFQM. Este modelo se basa en la autoevaluación, identificando los puntos fuertes de la organización, así como definiendo las áreas susceptibles de ser mejoradas.
- II. Para asegurar una implantación exitosa del modelo, el papel de la función de personal resulta vital. Por ello, es aconsejable que la dirección de la empresa diseñe políticas de RRHH que apoyen y favorezcan la filosofía de la GCT, adquiriendo esta función un rol estratégico para la consecución de los objetivos de la organización.
- III. En este sentido, en cuanto al criterio Personas dentro del modelo EFQM, éste está diseñado para motivar y favorecer el desarrollo del conocimiento y potencial de los trabajadores de una organización. Es más, las políticas de personal contempladas en el mismo, tales como la formación, el trabajo en equipo, la comunicación, el reconocimiento y la valoración del desempeño, persiguen contribuir a que la empresa mejore y alcance ventajas competitivas.

El análisis de dicho criterio pone de manifiesto que adquiere un carácter estratégico al proponer, de un lado, una serie de prácticas de recursos humanos similares a las universalistas o de alto compromiso, y de otro, al instar a que la función de personal adquiera un rol proactivo para definir la estrategia de la empresa. En consecuencia, estas políticas de personal son moldeadas por otros criterios, tales como el Liderazgo y la Estrategia, lo que se refleja en el comportamiento y las acciones que apoyan una cultura de Excelencia (Calvo-Mora *et al.*, 2006; Sadeh y Arumugam, 2010).

- IV. De igual manera, la implementación de la filosofía de la GCT en una organización, suscita las pautas y prácticas de RRHH que promueve el criterio Personas del modelo EFQM. Este criterio Personas se parece a la creación y/o adopción de un sistema de prácticas orientado a la calidad en una organización, en lo que

respecta especialmente a la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005; Marqués *et al.*, 2011).

V. Así, el modelo EFQM, en última instancia, plantea una serie de relaciones entre la función de personal, y los resultados en las personas y los resultados organizativos. Dada su importancia, algunos trabajos han tratado de identificar los determinantes de esta relación. En este sentido, la literatura valora la existencia de los siguientes aspectos en una organización:

- (1) *El compromiso.* Éste requiere que los directivos de la organización a todos los niveles cambien el rol de autoridad por el de facilitadores, con el objetivo de que los empleados tomen mayores responsabilidades en la toma de decisiones y, consecuentemente, sientan la organización como suya, sintiéndose orgullosos de pertenecer a la misma. Así, conforme más sientan los empleados que son valiosos para la organización, más probable es que permanezcan en ella (Golden y Veiga, 2008; Verkhohlyad y McLean, 2012).
- (2) *El empowerment.* Éste mejora la capacidad de resolución de problemas de los empleados y convierte a éstos en empleados capaces de tomar buenas decisiones. Además, el empowerment se considera fundamental dentro de un sistema de GCT para la consecución de una utilización efectiva de los recursos organizativos. Para ello, con el fin de lograr el empowerment en los empleados, los directivos de la organización deben crear un clima en el que se delegue la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades, así como la creación de equipos de trabajo, el fomento de la comunicación y de la participación de los empleados (Ugboro y Obeng, 2000).
- (3) *El capital humano.* La literatura revisada permite confirmar el papel fundamental del capital humano para cada organización. En consecuencia, la teoría del capital humano sugiere que las personas poseen capacidades, conocimientos y habilidades que proporcionan valor económico a las empresas, influenciando los resultados organizativos (Chang y Chen, 2011; Po-Chien y Shyh-Jer, 2011). De acuerdo con esta literatura, dos vertientes son diferenciables en lo que a capital humano respecta: su *valor* y su *singularidad*.

VI. Los resultados en general de este estudio determinan que los programas de Gestión de la Calidad exitosos deben, además, implicar y motivar a los empleados,

a través de la mejora en el compromiso y el empowerment de los mismos (Cañibano, 2013). De hecho, se requiere de un elevado compromiso y empowerment de los empleados para lograr mejorar el valor y la singularidad del capital humano y, en consecuencia, los resultados en los empleados. Pese a ello, la mayoría de los estudios que han tratado este tema lo han realizado de forma indirecta o parcial (López-Cabrales *et al.*, 2006; Ingelsson *et al.*, 2012). Esto justifica la necesidad de su estudio con mayor profundidad.

- VII. Asimismo, la revisión de la literatura ha mostrado que las organizaciones que obtienen buenos resultados con respecto a sus empleados favorecen el desarrollo de ventajas competitivas que impulsan, a su vez, sus resultados (Hatch y Dyer, 2004).

Al contar con empleados que muestran un comportamiento favorable a la calidad, las organizaciones obtienen mayores beneficios (Yee *et al.*, 2008).

- VIII. Finalmente, cabe señalar que ninguna investigación anterior había examinado empíricamente el efecto del empowerment y el compromiso organizacional y el capital humano en la relación entre la GCT, el criterio Personas del modelo EFQM, el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad y los resultados organizativos relacionados con los empleados y los resultados clave.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en este trabajo se ha realizado una investigación empírica centrada en las relaciones entre la GCT, el Liderazgo, la Estrategia organizativa, el criterio Personas del modelo EFQM, el sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, el compromiso, el empowerment, el valor y la singularidad del capital humano, los resultados en las personas y los resultados clave organizativos. Sus conclusiones se sintetizan a continuación.

Conclusiones del estudio empírico

El estudio empírico se ha centrado en una muestra de 200 empresas españolas de diferente número de trabajadores, sectores de actividad y diverso número de años de antigüedad, diseñada para el contraste de las hipótesis planteadas. Como resumen del estudio llevado a cabo se exponen las siguientes conclusiones.

En general, uno de los aspectos más valiosos de este estudio reside en la base empírica que proporciona para el análisis de los sistemas de prácticas de RRHH con el fin de acrecentar los resultados en los empleados y los resultados clave de una organización con GCT y/o con modelo EFQM.

De forma particular, a continuación se hace referencia detalladamente a los resultados obtenidos para cada una de las relaciones estudiadas:

- I. Nuestros resultados empíricos confirman los hallazgos de autores previos que afirman que la GCT es un medio efectivo para conseguir mejores resultados clave en las organizaciones (York y Miree, 2004; Calvo-Mora *et al.*, 2005; Sila, 2007).
- II. En segundo lugar, se han obtenido resultados positivos sobre la relación entre la GCT y el criterio Personas del modelo EFQM, como ya se había sugerido en la literatura (Bou-Llusar *et al.*, 2009). Además, se ha demostrado que la implantación de un sistema GCT promueve el Liderazgo y la Estrategia en una organización (Sila y Ebrahimpour, 2003; Calvo-Mora *et al.*, 2014).
- III. En tercer lugar, desde el modelo EFQM, se puede concluir empíricamente que la gestión de personas viene condicionada, sobre todo, por un buen Liderazgo y una apropiada Estrategia. Efectivamente, la importancia del liderazgo se encuentra apoyado en la literatura y refleja la influencia de la gestión de los directivos sobre los RRHH (Calvo-Mora *et al.*, 2006; Sadeh y Arumugam, 2010).
- IV. Al mismo tiempo, como se ha comentado, los resultados obtenidos sugieren un efecto positivo y significativo de la Estrategia sobre la función de RRHH. Precisamente, algunos autores, como por ejemplo Buller y McEvoy (2012), consideran necesario el establecimiento de un fuerte vínculo entre la estrategia organizativa y la función de RRHH, con el fin de que esta última genere una serie de competencias distintivas para la organización. De igual manera, de acuerdo con el modelo EFQM, la política y estrategia de la organización debe actuar como un punto de referencia para el personal de las organizaciones, tal y como otros estudios corroboran (Calvo-Mora *et al.*, 2005).

- V. De igual modo, se ha corroborado la influencia positiva del Liderazgo sobre la Estrategia organizativa, confirmando los resultados hallados por estudios empíricos anteriores (Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Sadeh y Arumugam, 2010). Así, los líderes de una organización son los encargados de difundir, promover y velar por el cumplimiento de la estrategia organizativa.
- VI. Por el contrario, los resultados de esta tesis no corroboran que la GCT promueva, como lo hace el modelo EFQM, la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad. Esto hace que la relación entre la GCT y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH no sea directa, sino que tenga un efecto indirecto a través del criterio Personas del modelo EFQM, lo que apunta al hecho de que el criterio Personas es un constructo más amplio que el sistema de prácticas de RRHH y que los aspectos de RRHH promovidos por la GCT. No obstante, otro motivo por el que la citada relación no se cumple, podría ser el hecho de que para medir la GCT se haya utilizado una medida global basada en las siete dimensiones propuestas por Flynn *et al.* (1994), y no únicamente la dimensión vinculada a los RRHH.
- VII. En séptimo lugar, se ha encontrado evidencia que permite afirmar el papel tan importante del personal para las organizaciones. Esto viene a reafirmar las perspectivas universalistas, e incluso, configuracionales que sostienen que existen una serie de prácticas de RRHH que se consideran excelentes para todas las organizaciones, en coherencia con lo planteado en algunos estudios que muestran que una elevada aplicación de los principios incluidos en el criterio Personas del Modelo EFQM incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados, así como los resultados en las personas (Eskildsen y Dahlgaard, 2000). En este sentido, la literatura previamente revisada confirma el vínculo positivo existente entre el criterio Personas y la implantación de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad (Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005; Calvo-Mora *et al.*, 2006).
- VIII. Sin embargo, no se ha podido verificar el enlace existente entre el sistema de prácticas de RRHH y los resultados clave organizativos, aun cuando la literatura existente en el tema así lo señalaba. A pesar de ello, se ha encontrado evidencia sobre un efecto indirecto entre ambas variables, lo que sugiere que el compromiso y empowerment de los empleados y la constitución y fortalecimiento de un capital humano de valor y singular resulta esencial para las organizaciones, con el objeto de lograr mejores resultados a través de sus prácticas de RRHH.

- IX. De hecho, resulta de vital relevancia la verificación por parte de esta tesis, del vínculo entre el fomento de un sistema de prácticas de RRHH y la mejora de las actitudes y comportamientos de los empleados favorables a la calidad. Así, se confirma la relación existente entre el impulso de la selección de personal, la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución, y el incremento de compromiso y empowerment en los empleados, tal y como algunos autores habían sugerido previamente (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011; Sun y Pan, 2011).
- X. También encontramos soporte consistente para la conclusión de que tanto el valor como la singularidad del capital humano desempeñan un papel mediador en la relación entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH y los resultados en las personas. Así lo confirmaba también la revisión de la literatura previamente realizada (Collins y Smith, 2006). El papel de soporte de negocio de la función de recursos humanos está mejorando los resultados de la organización, a través de la mejora del comportamiento empresarial acerca de la gestión del capital humano.

En definitiva, las organizaciones que quieran alcanzar una ventaja competitiva deben tener su capital humano organizado y dirigido, formado y desarrollado de manera que éstos dirijan el desarrollo de las competencias esenciales y las capacidades organizativas claves para atraer, desarrollar, retener y motivar a las mejores personas. Todo ello, promovido por el apoyo de un sistema de prácticas de RRHH que favorecerá la generación de compromiso y empowerment en los empleados, derivando, a su vez, en la obtención de mejores resultados con respecto a los empleados y a los resultados clave de una organización (Chang y Chen, 2011).

- XI. No obstante, no se han podido confirmar las relaciones entre el compromiso con el valor y la singularidad del capital humano, y el empowerment con el valor del capital humano. Todo ello confirma que el compromiso de los trabajadores no tiene por qué conllevar el fomento de las habilidades y conocimientos de los empleados, sino que vendrá determinado por otras variables intermedias, como por ejemplo las posibilidades de formación ofrecidas por la organización, la cultura de la misma, el clima organizativo, etc. De igual manera, un elevado compromiso por parte de los empleados no tiene por qué derivar en un amplio "know-how" de los trabajos desempeñados, sino que es producto de una amplia experiencia, de los sistemas retributivos presentes, los métodos de evaluación del rendimiento

llevados a cabo, etc., aun cuando el trabajador no se encuentre totalmente comprometido con una organización.

Asimismo, un aumento de delegación de autoridad y responsabilidad no tiene por qué necesariamente ir ligado a un aumento de las capacidades y conocimientos de los empleados, al menos en el corto plazo, sino que dependerá también de otras variables, como por ejemplo el tipo de liderazgo presente en la organización, la política de desarrollo de la carrera profesional, etc.

- XII. Finalmente, una de las principales premisas de la literatura es que el alcance de mejores resultados en los empleados por parte de una organización conlleva, en consecuencia, mejores resultados clave. Así lo defienden los investigadores en el tema, al afirmar que, en este sentido, la habilidad para maximizar el potencial humano de una organización será un determinante clave para el éxito de los procesos de mejora continua (Jung *et al.*, 2009).

En resumen, los resultados en conjunto de este estudio apoyan que la implementación exitosa de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad implica y motiva a los empleados, consiguiendo su compromiso y favoreciendo en ellos el empowerment a través de, por ejemplo: la participación en decisiones de calidad, la delegación de autoridad para la toma de decisiones, la concesión de información y autonomía para el desempeño de los trabajos, el desarrollo de sistemas de comunicación que faciliten flujos de información con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, la formación de los empleados en el trabajo en equipo, las habilidades de resolución de problemas, y la creación y desarrollo de la carrera profesional, entre otras.

Nuestros resultados confirman, por tanto, la necesidad de la utilización de sistemas de prácticas de RRHH orientados a la calidad, contrariamente a la utilización de prácticas individuales. Todas estas prácticas de RRHH orientadas a la calidad se ajustan al enfoque del criterio Personas del modelo EFQM, facilitando así la mejora continua en la organización, y motivando a los empleados a estar implicados y comprometidos con la organización, obteniendo en última instancia mejores resultados.

Contribuciones del estudio

Las principales contribuciones de este trabajo son las siguientes:

- En primer lugar, se ha verificado la estrecha relación entre el establecimiento de un sistema de GCT en una organización y la obtención de mejores resultados organizativos.
- Se ha llevado a cabo un análisis sobre la relación positiva existente entre la GCT y algunos criterios del modelo EFQM. En concreto, se ha estudiado la relación entre la GCT y el Liderazgo, la Estrategia y el criterio Personas del modelo.
- Además, se ha realizado un análisis entre algunos de los criterios del modelo EFQM relacionados con la función de personal.
- En concreto, se ha llevado a cabo un análisis de la relación entre el Liderazgo y el criterio Personas, la Estrategia y el criterio Personas, y el Liderazgo y la Estrategia, contrastando empíricamente estas relaciones.
- Se ha contrastado empíricamente la relación entre el criterio Personas del modelo EFQM y la adopción de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, así como la relación de este sistema con ambos tipos de capital humano (valor y singularidad).
- Se proporciona una base empírica para las prácticas de RRHH orientadas a la calidad utilizadas en una organización, con el fin de conseguir mejores resultados en lo que respecta a los empleados y a los resultados clave, a través de la implantación de un modelo de GCT o del modelo EFQM de Excelencia.
- Se ha contrastado empíricamente la relación entre el empowerment en los empleados de la organización y la singularidad del capital humano. Así, se proporciona un estudio prescriptivo para la implementación de prácticas que favorezcan el empowerment en los empleados, lo que contribuirá al desarrollo de capital humano singular en una organización.
- Asimismo, se han examinado las relaciones entre el valor y la singularidad del capital humano con los resultados que obtienen las organizaciones en lo relativo a sus empleados, habiéndose obtenido resultados positivos.

- Por último, se ha confirmado la influencia positiva de los resultados en los empleados sobre los resultados organizativos.

Implicaciones para directivos

Las implicaciones para directivos más sobresalientes son las siguientes:

- El establecimiento de una filosofía de GCT en una organización resulta valioso para el éxito de la misma. La GCT detalla cómo sus principios pueden ayudar a mejorar a la organización, influenciando a su vez a la dirección de recursos humanos de la misma, que constituye una de sus principales áreas de mejora, y consecuentemente, los resultados en los empleados.
- Los resultados de nuestra investigación dejan claro que, el modelo EFQM de Excelencia sirve de guía para la adopción de una serie de procesos en las empresas que les permiten poder alcanzar ventajas competitivas. En este sentido, los empresarios deberían realizar autoevaluaciones conforme a este modelo e intentar analizar cómo pueden mejorar sus organizaciones. Este modelo es una herramienta de diagnóstico que permite detectar puntos de mejora en una organización, para ayudarse a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible. Además, el modelo EFQM se puede considerar un instrumento que puede servir a las organizaciones para identificar y entender la naturaleza de su negocio, esto es, las relaciones entre los diferentes grupos de interés presentes en una organización.
- Es más, los resultados de nuestro análisis demuestran que las recomendaciones comprendidas en el criterio Personas del modelo EFQM relacionadas con las prácticas de personal influyen decisivamente el sistema de DRRHH de una organización orientada a la calidad, afectando también a sus resultados, y por ende, a la posición competitiva de la organización.
- Todas estas prácticas de DRRHH tienen efectos significativos sobre los dos tipos de capital humano existentes: el valor y la singularidad. Se ha llegado a la conclusión en este estudio, de que ambos se encuentran fuertemente relacionados con el alcance de mejores resultados organizativos, en lo que respecta a los empleados. Por ello, resulta de especial interés para las organizaciones retener personal a través de una adecuada selección y una apropiada formación, así como de incentivos, evaluación del rendimiento y

reconocimientos satisfactorios, promoviendo así que el capital humano con una posesión de mayores conocimientos, habilidades, experiencia y competencias permanezcan en la organización.

- En cuarto lugar, el papel de la dirección es muy importante. Los resultados de nuestros análisis muestran cómo el estilo de liderazgo influye de forma decisiva sobre la estrategia, la dirección de RRHH y, en definitiva, sobre la posición competitiva de la empresa. Aunque existen diferentes tipos de liderazgo, el denominado transformacional va a impulsar a que el resto de personal de la empresa se involucre con ella y alcance mejores resultados. Este tipo de liderazgo es el promovido por el modelo EFQM. Así, el liderazgo transformacional aporta a los subordinados una visión compartida de futuro, ayudándoles a ser conscientes de sus capacidades y atendéndoles de manera personal e individualizada. Por todo ello, se recomienda ampliamente utilizar el liderazgo transformacional en las organizaciones orientadas a la calidad, consiguiendo mediante las acciones y los comportamientos adecuados de los líderes, que la organización al completo se encuentre implicada en asegurar que la calidad se desarrolla e implanta eficientemente.
- Por otro lado, el establecimiento de políticas y estrategias en la empresa de acuerdo a los principios del modelo EFQM es clave para el éxito de la misma. El modelo señala diferentes guías que pueden ayudar en este proceso y que, como se ha mostrado en este trabajo, van a influir en la gestión de personal de la empresa. En este sentido, las organizaciones deben de considerar fundamental la estrategia en RRHH de las mismas, considerando la Dirección de RRHH como crítica para la supervivencia de la organización y para su éxito. Así, los resultados de esta investigación señalan un aspecto importante para los directivos de las organizaciones: que los líderes excelentes desarrollan y facilitan el logro de la misión y visión de una organización, tal y como establece el modelo EFQM, y que el Liderazgo dispone de un efecto positivo sobre la Estrategia, a través de una serie de acciones dirigidas a la mejora continua.
- Adicionalmente se ha comprobado que la gestión de personas descrita en el modelo EFQM afecta a los resultados organizativos. Las organizaciones que actúan de manera excelente con respecto al criterio Personas del modelo EFQM siguen los principios de la dirección estratégica de RRHH, esto es, promueven la alineación entre estrategia de la empresa y la gestión de su

personal, obteniendo de manera indirecta mejores resultados, a través de la adopción de una serie de prácticas de RRHH orientadas a la calidad que fomenten tanto el compromiso y el empowerment en sus empleados, como el capital humano de valor y singular.

- Además, los resultados de esta tesis demuestran que la adopción en la organización de un sistema de prácticas de RRHH orientadas a la calidad, compuesto por diversas prácticas de gestión del personal (selección, formación, evaluación del rendimiento, retribución) sirve como guía para la implantación de una serie de procesos en la organización, lo que permitirá a ésta alcanzar ventajas competitivas y mejorar de manera indirecta sus resultados, fomentando al mismo tiempo comportamientos positivos de los empleados favorables a la calidad.
- Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos de las organizaciones con GCT y/o con el modelo EFQM, deberían liderar actividades que promuevan el compromiso y el empowerment de los empleados, a través del fomento de una adecuada selección y formación de los empleados, evaluación de la carrera profesional, y políticas de retribución y compensación, que puedan contribuir a incrementar los resultados organizativos. Esto es, las organizaciones deben de promover la delegación de autoridad y premiar la participación, la involucración y el compromiso de sus empleados, una vez establecidas unas prácticas eficientes en lo respecta a selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución.
- De la misma manera, cabe resaltar la importancia de proveer de empowerment a los empleados, y facilitar así su compromiso con la organización. A través de una correcta delegación de autoridad, responsabilidad y toma de decisiones, así como de una adecuada promoción de la participación de los empleados y una eficiente comunicación en la organización, se puede conseguir que los empleados aumenten su empowerment y su compromiso. Esto conllevará que los empleados incrementen su satisfacción y rendimiento, garantizándose la calidad por cada empleado, derivándose de este proceso de manera indirecta una obtención de resultados superiores para las organizaciones.

- Por tanto, una de las mayores aportaciones de este estudio reside en la demostración de la relación existente entre la adopción de un sistema de prácticas de RRHH y los resultados en las personas y resultados clave, actuando como agentes mediadores tanto el compromiso y empowerment de los empleados, como el valor y la singularidad del capital humano. Así, el capital humano de valor y singular debe ser foco de especial atención por parte de las organizaciones, teniendo en cuenta que la implementación de un conjunto de prácticas de RRHH bajo una filosofía de calidad tiene un impacto positivo en el comportamiento de los empleados, especialmente en lo relativo al empowerment y a su compromiso para con la organización.
- Las organizaciones deben de tener en cuenta que el valor del capital humano depende de las habilidades, capacidades, conocimientos y competencias de los empleados. En consecuencia, resulta determinante para las organizaciones de hoy en día tomar ventaja del potencial productivo de sus empleados, así como de su experiencia y know-how de la organización, base fundamental de la singularidad del capital humano. Ambos tipos de capital humano pueden ser incrementados en una organización a través del sistema de prácticas de RRHH antes descrito.
- Para terminar, el hecho de contar con empleados con un elevado valor y singularidad en las organizaciones con GCT y/o el modelo EFQM, tiene como consecuencia la obtención de mejores resultados en dichos empleados, y en las organizaciones.

En resumen, los directivos deberían aplicar los principios del modelo EFQM y la GCT, especialmente en lo relativo a la gestión de personal, convirtiendo a los recursos humanos en un elemento estratégico para la obtención de ventajas competitivas en las empresas, a través del desarrollo de un sistema de prácticas de RRHH orientado a la calidad, del empowerment y del compromiso de los empleados. Dicho sistema de prácticas generará en la organización un capital humano de valor y singularidad tal, que conducirá a la misma a un aumento de su competitividad y productividad.

Limitaciones del estudio

Este estudio tiene algunas limitaciones, que pueden condicionar la interpretación de sus resultados, las cuales se ponen de manifiesto a continuación.

Así, la primera limitación hace referencia al *uso de datos de corte transversal*. Por tanto, pese a las relaciones planteadas en modelos de ecuaciones estructurales, la interpretación de la causalidad entre constructos debe tratarse con precaución (Tippins y Sohi, 2003). Con el fin de examinar la causalidad de estas relaciones, las futuras investigaciones deberían utilizar estudios longitudinales.

La segunda limitación consiste en que, aunque el estudio utiliza una amplia medida para los *resultados organizativos*, esta medida es *subjetiva* y podría complementarse con datos financieros objetivos.

Una tercera limitación comprende la *ausencia de análisis de otra serie de variables* que de algún modo podrían afectar a los resultados obtenidos en el análisis empírico desarrollado en esta tesis. En este estudio se han analizado variables tales como el compromiso, el empowerment, el valor y la singularidad del capital humano, etc. Sin embargo, no se han considerado otras variables que se recogen en la literatura y que también pueden influir en los resultados en las personas y en los resultados organizativos, tales como la motivación, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo, las competencias de aprendizaje, la innovación, la cultura organizativa, etc.

Además, una cuarta limitación corresponde al hecho de analizar la GCT *solamente con algunos de los criterios agentes del modelo EFQM*. Los estudios futuros podrían estudiar en detalle la relación entre la GCT y otros criterios agentes del modelo EFQM, tales como las Alianzas y Recursos, o los Procesos, Productos y Servicios.

Todo ello nos lleva al planteamiento de nuevas líneas de investigación, que se desarrollan a continuación.

Líneas futuras de investigación

De cara a futuras investigaciones, se proponen diferentes líneas:

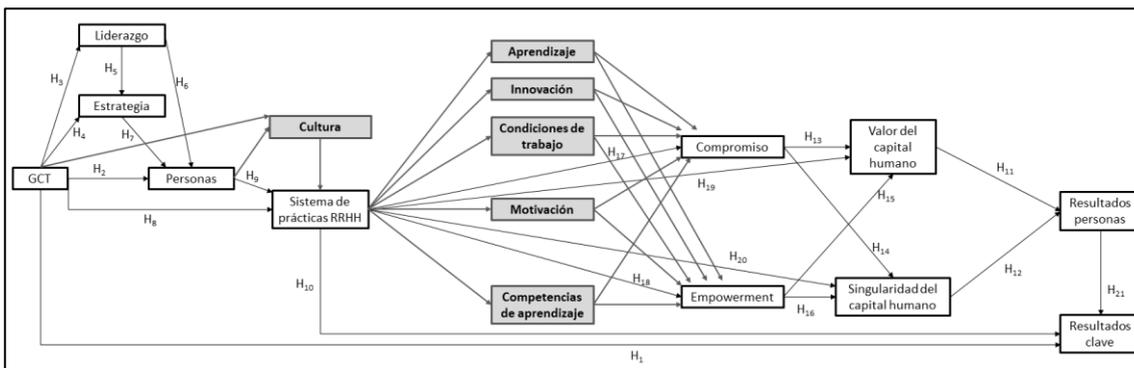
En primer lugar, uno de los principales factores que se olvida en el modelo desarrollado en este estudio es la *cultura organizacional* (Chow y Liu, 2009). En este sentido, dado que la cultura organizativa condiciona el tipo de prácticas organizativas, incluidas las de RRHH, puede convertirse en un elemento que favorezca o limite la implantación de un modelo EFQM o de un programa de GCT.

En segundo lugar, las investigaciones futuras deberían estudiar en profundidad las relaciones propuestas en el modelo EFQM en relación con los modelos de GCT, especialmente en los temas de recursos humanos. Por ejemplo, sería interesante comparar concretamente *qué prácticas de RRHH se derivan de los modelos EFQM y cuáles de GCT o, incluso, de las normas ISO*.

Por último, resulta de interés plantearse como futuras líneas de trabajo, el análisis de las *diferentes variables mencionadas anteriormente como posibles vías para incrementar los resultados organizativos*, tanto a nivel de los empleados, como a nivel de resultados clave, en las organizaciones favorables a la calidad.

Por tanto, en futuras investigaciones, se podría proceder a la ampliación del modelo de hipótesis de este estudio, incorporando otras variables, como las mencionadas en el apartado de *Limitaciones*, siguiendo la estructura que se plasma en la siguiente figura.

Figura C.1. Modelo planteado para posibles líneas futuras de investigación.



Por último, los futuros estudios podrían encaminarse hacia el examen de las variables planteadas en esta investigación en *otros sectores de actividad más específicos*, con sus correspondientes características y peculiaridades, como por ejemplo el sector de la educación o el de la sanidad.

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Artículos publicados

Para-González, L.; Jiménez-Jiménez, D.; Martínez-Lorente, A. R. (en prensa):
“Do Total Quality Management and the European Foundation For Quality Management Model encourage a quality-oriented Human Resource Management system?”.
International Journal of Productivity and Quality Management (SCR: 0.332; Q2; ISSN: 1746-6482).

Congresos

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: THE STRATEGIC APPROACH IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT UNDER THE EFQM MODEL

Congreso: VIII International Workshop on Human Resource Management

Lugar de celebración: Sevilla (España)

Año: 2011

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: BUILDING HUMAN CAPITAL IN THE EFQM MODEL OF EXCELLENCE

Congreso: The 16th International Workshop on Team Working – IWOT 16

Lugar de celebración: Trondheim (Noruega)

Año: 2012

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: HRM AND EFQM MODEL- A HUMAN CAPITAL PERSPECTIVE

Congreso: 57th European Organization for Quality - EOQ 2013

Lugar de celebración: Tallin (Estonia)

Año: 2013

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: EMPOWERMENT AND COMMITMENT: THE WAY OF TQM TO FIRM PERFORMANCE

Congreso: 20th EUROMA Conference – Operations Management at the Heart of the Recovery

Lugar de celebración: Dublín (Irlanda)

Año: 2013

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: DOES EFQM ENHANCE LEARNING AND INNOVATION?

Congreso: European Academy of Management - EURAM 2014

Lugar de celebración: Valencia (España)

Año: 2014

Autor/es: Lorena Para González, Daniel Jiménez Jiménez, Ángel Rafael Martínez Lorente.

Título: INCREMENTAL AND RADICAL INNOVATION: AN APPROACHMENT TO THEM THROUGH TQM

Congreso: 21st EUROMA Conference – Operations Management in an Innovation Economy

Lugar de celebración: Palermo (Italia)

Año: 2014

Estancias de investigación

Centro: Universidad de Trieste (Italia)

Profesor de acogida: Dra. Sara Cervai

Fecha de realización: desde 27/07/2013 hasta 26/08/2013

Centro: Universidad de Frankfurt (Alemania)

Profesor de acogida: Dra. Ivonne Ziegler

Fecha de realización: desde 11/07/2014 hasta 01/08/2014

Centro: Universidad Carleton de Ottawa (Canadá)

Profesor de acogida: Dr. Vinod Kumar

Fecha de realización: desde 05/08/2014 hasta 26/08/2014

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abdullah, M. M. B.; Uli, J. y Tarí, J. J.** (2008): "The influence of soft factors on quality improvement and performance; Perceptions from managers", *TQM Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 436-452.
- Ahire, S. L.; Golhar, D. Y. y Waller, M. A.** (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, n. 1, pp. 23-56.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. G.** (2002): "The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n. 5, pp. 540-555.
- Akhtar, S.; Ding, D. Z. y Le, G.** (2008): "Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises", *Human Resource Management*, vol. 47, n. 1, pp. 15-32.
- Aldás-Manzano, J.; Andreu-Simó, L. y Currás-Pérez, R.** (2013): "La responsabilidad social como creadora de valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 22, n. 1, pp. 21-28.
- Amit, R. I. y Schoemaker, P. J. H.** (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. pp. 33-46.
- Appleby, A. y Mavin, S.** (2000): "Innovation not imitation: Human resource strategy and the impact on the world-class status", *Total Quality Management*, vol. 11, n. pp. 554-561.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y.** (1998): "On the evaluation of structural equation model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 74-94.
- Baker, C. R. y Bettner, M. S.** (1997): "Interpretive and critical research in accounting: A commentary on its absence from mainstream accounting research", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 8, n. 4, pp. 293-310.
- Balbastre-Benavent, F. y Canet-Giner, M. T.** (2011): "The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 22, n. 7, pp. 727-742.
- Balkin, D. y Gómez-Mejía, L.** (1990): "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 153-169.
- Baptiste, N. R.** (2008): "Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM", *Management decision*, vol. 46, n. 2, pp. 284-309.

- Barba-Aragón, M. I.; Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R.** (2014): "Training and performance: The mediating role of organizational learning", *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 17, n. 3, pp. 161-173.
- Barclay, D. W.; Higgins, C. A. y Thompson, R.** (1995): "The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as illustration", *Technology Studies*, vol. 2, n. 2, pp. 285-309.
- Barney, J. B.** (1986a): "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 3, pp. 656-665.
- Barney, J. B.** (1986b): "Strategic factors markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 1, pp. 1231-1241.
- Barney, J. B.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management Studies*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B.** (1996): "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, vol. 7, n. 5, pp. 469.
- Barney, J. B. y Wright, P.** (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37, n. 1, pp. 31-46.
- Barroso Castro, C.; Villegas Perinan, M. M. y Casillas Bueno, J. C.** (2008): "Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n. 10, pp. 1842-1863.
- Bass, B. M.** (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.** (1990): "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, vol. 18, n. pp. 19-31.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J.** (1990): *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bayo-Moriones, A.; Galdon-Sanchez, J. E. y Martinez-de-Morentin, S.** (2011): "The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices", *International Journal of Production Economics*, vol. 130, n. 1, pp. 33-42.
- Becker, B. y Gerhart, B.** (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospectors", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 779-801.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q. y Walton, R. E.** (1984): *A Conceptual View of HRM in Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bemowski, K.** (1992): "The quality Glossary", *Quality Progress*, vol. 25, n. 2, pp. 28.
- Bernhardt, K. L.; Donthu, N. y Kennett, P. A.** (2000): "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, vol. 47, n. 2, pp. 161-171.
- Biron, M. y Bamberger, P. A.** (2011): "More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 2, pp. 258-278.
- Black, S. A. y Porter, L. J.** (1996): "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, vol. 27, n. 1, pp. 1-21.

- Blackburn, R. y Rosen, B.** (1993): "Total quality and human resource management: Lessons learned from Baldrige Award-winning companies. ", *Academy of Management Executive*, vol. 7, n. 3, pp. 49-66.
- Block, P.** (1987): *The empowered manager: positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bollen, K. A.** (1989): *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Boon, O. K.; Arumugam, V. y Hwa, T. S.** (2005): "Does soft TQM predict employees' attitudes?", *The TQM Magazine*, vol. 17, n. 3, pp. 278-289.
- Boon, O. K.; Veeri, A.; Yin, L. K. y Vellapan, L. S.** (2006): "Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: An empirical case study. ", *The TQM Magazine*, vol. 18, n. 5, pp. 528-541.
- Boselie, P. y Van der Wiele, T.** (2002): "Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave", *Managing Service Quality* vol. 12, n. 3, pp. 165-173.
- Bou-Llusar, J.; Escrig, A. B.; Roca, V. y Beltrán, I.** (2009): "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", *Journal of Operations Management*, vol. 27, n. 1, pp. 1-22.
- Bou-Llusar, J. C.; Escrig, A. B.; Roca, V. y Beltran, I.** (2005): "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. ", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n. 4, pp. 337-353.
- Bou, J. C. y Beltrán, I.** (2005): "Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study", *Total Quality Management*, vol. 16, n. 1, pp. 71-86.
- Bowen, D. E. y Lawler, E. E.** (1992): "The empowerment of service workers: what, why, how, and when", *Sloan management review*, vol. 33, n. 3, pp. 31-9.
- Boxall, P. y Purcell, J.** (2003): *Strategy and human resource management*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. F.** (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n. 3, pp. 59-75.
- Brown, A.** (2002): Using HR strategies to support business excellence, *en: Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management*. Verona, Italy.
- Bryant, P. C. y Allen, D. G.** (2009): "Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective", *Human Resource Management Review*, vol. 19, n. 4, pp. 347-355.
- Buller, P. F. y McEvoy, G. M.** (2012): "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, vol. 22, n. 1, pp. 43-56.
- Burns, J. M.** (1978): *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Calvo-Mora; Schmidt, A. y Criado García-Legaz, F.** (2005): "Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias. Un enfoque directivo", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, vol. 14, n. 3, pp. 41-58.

- Calvo-Mora, A.; Leal, A. y Roldán, J.** (2006): "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education", *Quality Assurance in Education*, vol. 14, n. 2, pp. 99-122.
- Calvo-Mora, A.; Ruiz-Moreno, C.; Picón-Berjoyo, A. y Cauzo-Bottala, L.** (2014): "Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 769-774.
- Camelo-Ordaz, C.; García-Cruz, J.; Sousa-Ginel, E. y Valle-Cabrera, R.** (2011): "The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 7, pp. 1442-1463.
- Cañibano, A.** (2013): "Implementing innovative HRM: Trade-off effects on employee well-being", *Management Decision*, vol. 51, n. 3, pp. 643-660.
- Cappelli, P. y Crocker-Hefter, A.** (1996): "Distinctive human resources are firms' core competences", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n. 3, pp. 7-22.
- Cardy, R. L. y Dobbins, G. H.** (1996): "Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment. Shifting from a traditional to a TQHRM approach.", *Journal of Quality Management* vol. 1, n. 1, pp. 5-20.
- Carmeli, A. y Tishler, A.** (2004): "Resources, Capabilities, and the Performance of Industrial Firms: A Multivariate Analysis", *Managerial and Decision Economics*, vol. 25, n. 6/7, pp. 299-316.
- Carmines, E. y Zeller, R.** (1979): *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Carson, K. P.; Cardy, R. L. y Dobbins, G. H.** (1991): "Appraising performance: Effective management or deadly management disease", *Group and Organization Studies* vol. 16, n. 2, pp. 143-159.
- Cepeda, G. y Roldán, J. L.** 2004. Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. *Conocimiento y Competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE*.
- Cohen, S. y Zysman, J.** (1988): "Manufacturing innovation and American industrial competitiveness", *Science*, vol. 239, n. 4844, pp. 1110-1115.
- Collins, C. J. y Smith, K. G.** (2006): "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal* vol. 49, n. 3, pp. 544-560.
- Connerley, M. L. y Rynes, S. L.** (1996): "Does total quality management affect applicant perceptions of recruitment and selection processes?", *Journal of Quality Management* vol. 1, n. 2, pp. 207-225.
- Cuervo, G. Á.** (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, vol. 56, n. pp. 363-378.
- Chandler, A. D.** (1977): *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, A. D.** (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chandler, G. N. y McEvoy, G. M.** (2000): "Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises.", *Entrepreneurship Theory and Practice* vol. 25, n. 1, pp. 43-57.

- Chang, C. C. C., C.M. and Chen, C.A.** (2010): "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, n. 12, pp. 1299-1314.
- Chang, P.-C. y Chen, S.-J.** (2011): "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 4, pp. 883-901.
- Chenhall, R. H.** (2008): "Accounting for the horizontal organization: A review essay", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n. 4-5, pp. 517-550.
- Chiavenato, I.** (1993): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chin, W. W.** (1998): *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W.** (2010): Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields, *en: How to write up and report PLS analyses*. Berlin: Springer.
- Chisholm, A. M. y Nielsen, K.** (2009): "Social capital and the resource-based view of the firm", *International Studies of Management and Organization*, vol. 39, n. 2, pp. 7-32.
- Choi, T. Y. y Behling, O.** (1997): "Top managers and TQM success: one more look after all these years", *Academy of Management Executive*, vol. 11, n. 1, pp. 37-47.
- Choi, T. Y. y Eboch, K.** (1998): "The TQM Paradox. Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. ", *Journal of Operations Management*, vol. 17, n. pp. 59-75.
- Chow, I. H. S. y Liu, S. S.** (2009): "The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n. 11, pp. 2292-2310.
- Dale, B. y Duncalf, A.** (1985): "Quality-related decision making: a study in six British companies", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 5, n. 1, pp. 15-25.
- Dale, B. G.; Van der Wiele, T. y Van Iwaarden, J.** (2007): *Managing Quality*. USA: Blackwell Publishing.
- Dale, B. G.; Wu, P. Y.; Zairi, M.; Williams, A. R. T. y Van der Wiele, A.** (2001): "Total quality management and theory: An exploratory study of contribution", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 4, pp. 439-449.
- De Menezes, L. M.; Wood, S. y Gelade, G.** (2010): "The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study", *Journal of Operations Management*, vol. 28, n. 6, pp. 455-471.
- Dean, J. W. y Bowen, D. E.** (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *The Academy of Management Journal of Applied Psychology*, vol. 19, n. 3, pp. 392-418.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A.** (1996): "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 949-96.

- Delery, E. J. y Doty, D. H.** (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 802-835.
- Delery, J. E. y Shaw, J. D.** (2001): "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension", *Research in personnel and human resources management*, vol. 20, n. pp. 165-198.
- Deming, W. E.** (1986): *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dijkstra, L.** (1997): "An empirical interpretation of the efqm framework", *European journal of work and organizational psychology*, vol. 6, n. 3, pp. 20.
- Doeleman, H. J.; ten Have, S. y Ahaus, K.** (2012): "The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 5/6, pp. 591-611.
- Dow, D.; Samson, D. y Ford, S.** (1999): "Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 1-27.
- Easton, G. S. y Jarrell, S. L.** (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation*", *The Journal of Business*, vol. 71, n. 2, pp. 253-307.
- EFQM.** (2003): *EFQM model for business excellence* [Online]. Available: <http://www.efqm.org>.
- EFQM.** (2010): *EFQM model for business excellence* [Online]. Available: <http://www.efqm.org> 2014].
- EFQM.** (2013): *EFQM model for business excellence* [Online]. Available: <http://www.efqm.org> [Accessed 30 May 2014].
- Efron, B. y Tibshirani, R. J.** (1993): *An Introduction to the Bootstrap*. New York, USA: Chapman & Hall.
- Ehigie, B. O.** (2005): "Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM)", *Management decision*, vol. 43, n. 6, pp. 925-940.
- Escrig-Tena, A. B.; Bou-Llugar, J. C.; Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I.** (2012): "Does quality management drive labour flexibility?", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 2, pp. 159-176.
- Eskildsen, J. K. y Dahlgard, J. J.** (2000): "A causal model for employee satisfaction", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 8, pp. 1081-1094.
- Flynn, B. B.; R. G. Schroeder y Sakakibara, S.** (1995): "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, vol. 26, n. 5, pp. 659-691.
- Flynn, B. B.; Schroeder, R. G. y Sakakibara, S.** (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, n. 4, pp. 339-366.
- Forker, L. B.; Mendez, D. y Hershauer, J. C.** (1997): "Total quality management in the supply chain: What is its impact on performance?", *International Journal of Production Research*, vol. 35, n. 6, pp. 1681-1701.
- Fornell, C. y Larcker, D. F.** (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.

- Fotopoulos, C. V. y Psomas, E. L.** (2010): "The structural relationships between TQM factors and organizational performance", *Total Quality Management*, vol. 22, n. 5, pp. 539-552.
- Fulford, M. D. y Enz, C. A.** (1995): "The impact of empowerment on service employees", *Journal of Managerial Issues*, vol. 7, n. 2, pp. 161-175.
- Galpin, T. y Whittington, J. L.** (2012): "Sustainability leadership: from strategy to results.", *Journal of Business Strategy*, vol. 33, n. 4, pp. 40-48.
- García-Morales, V. J.; Lloréns-Montes, F. J. y Verdú-Jover, A. J.** (2008): "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation*", *British Journal of Management*, vol. 19, n. 4, pp. 299-319.
- Gasalla-Dapena, J. M.** (2006): *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*. Madrid: Pirámide.
- Golden, T. D. y Veiga, J. F.** (2008): "The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers", *The Leadership Quarterly*, vol. 19, n. 1, pp. 77-88.
- Gómez-Gómez, J.** (2012), *Relaciones y resultados en el modelo EFQM: una aproximación empírica*. Universidad de Murcia.
- Gradstein, M.** (2000): "An economic rationale for public education: The value of commitment", *Journal of Monetary Economics*, vol. 45, n. 2, pp. 463-474.
- Grant, R. M.** (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, n. 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M.** (1996): Análisis de los recursos y capacidades, en: *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid.
- Green, F.** (2004): "Why Has Work Effort Become More Intense?", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, vol. 43, n. 4, pp. 709-741.
- Haffer, R. K. K.** (2010): "People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives", *The TQM Journal*, vol. 22, n. 4, pp. 386-398.
- Hamburger, Y.; A., M. K. Y. y Azran, T.** (2008): "E-empowerment: Empowerment by the Internet.", *Computers in Human Behavior* vol. 24, n. 5, pp. 1776-1789.
- Hanks, S. H.** (2012): "Leadership Potential, Leadership Discretion Recent Academic Research on People and Strategy.", *People & Strategy* vol. 35, n. 3, pp. 10-11.
- Harel, G. H. y Tzafrir, S. S.** (1999): "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human resource management*, vol. 38, n. 3, pp. 185-200.
- Hatch, N. W. y Dyer, J. H.** (2004): "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage.", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 12, pp. 1155-1178.
- Hendricks, K. B. y Singhal, V. R.** (2001): "Firm characteristics, total quality management and financial performance", *Journal of Operations Management*, vol. 19, n. 3, pp. 269-285.
- Hitt, M. A.; Bierman, L.; Shimizu, K. y Kochhar, R.** (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 1, pp. 13-28.

- Hope, C. A.** (2004): "The impact of national culture on the transfer of "best practice operations management" in hotels in St. Lucia", *Tourism Management*, vol. 25, n. 1, pp. 45-59.
- Hua, H.; Chin, K. S.; Sun, H. y Xu, Y.** (2000): "An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 8, pp. 1111-1122.
- Huselid, M. A.** (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of management journal*, vol. 38, n. 3, pp. 635.
- Huselid, M. A.; E., J. S. y S., S. R.** (1997): "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management journal.*, vol. 40, n. 1, pp. 171.
- Ichniowski, C.; Shaw, K. y Prennushi, G.** (1995): *The effects of human resource management practices on productivity*. Cambridge, Mass: NBER working paper series 5333. National Bureau of Economic Research.
- Ingelsson, P.; Eriksson, M. y Lilja, J.** (2012): "Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organisational homogeneity at the Walt Disney Company", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 1, pp. 1-11.
- INI** (1992): *Prontuario Gestión de la calidad*. Madrid: Grupo INI, Dirección de Comunicaciones.
- Jackson, S. y Bircher, R.** (2002): "Transforming a run down general practice into a leading edge primary care organisation with the help of the EFQM excellence model", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 15, n. 6, pp. 255-267.
- Jaw, B. S. y Liu, W.** (2003): "Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM", *Human Resource Management*, vol. 42, n. 3, pp. 223-41.
- Jayaram, J.; Ahire, S. L. y Dreyfus, P.** (2010): "Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation-A focus on total effects", *Journal of Operations Management*, vol. 28, n. 4, pp. 345-356.
- Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Costa, M.** (2009): "The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 29, n. 12, pp. 1266-1289.
- Jung, J. Y.; Wang, Y. J. y Wu, S.** (2009): "Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n. 2, pp. 164-183.
- Juran, J. M.** (1989): *Juran on leadership for quality: an executive handbook*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.
- Juran, J. M. y Gryna, F. M.** (1993): *Quality planning and analysis: from product development through use*. New York: McGraw-Hill.
- Kamoche, K.** (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management studies*, vol. 33, n. 2, pp. 213-233.

- Kamoche, K. y Mueller, F.** (1998): "Human resource management and the appropriation-learning perspective", *Human Relations*, vol. 51, n. 8, pp. 1033-1060.
- Kanter, R. M.** (1979): *The measurement of organizational effectiveness, productivity, performance and success: issues and dilemmas in service and non-profit organizations*. New Haven, Conn.: Institution for Social and Policy Studies, Yale University.
- Kase, R. y Zupan, N.** (2009): "Human capital and structural position in knowledge networks as determinants when classifying employee groups for strategic human resource management purposes", *European Journal of International Management*, vol. 3, n. 4, pp. 478-494.
- Kassicieh, S. K. y Yourstone, S. A.** (1998): "Training, Performance Evaluation, and TQM implementation Success", *Journal of Quality Management*, vol. 3, n. 1, pp. 25-38.
- Kaynak, K.** (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects of firm performance", *Journal of Operations Management*, vol. 21, n. 4, pp. 405-435.
- Kimberly, J. y Evanisko, M.** (1981): "Organizational innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 689-713.
- Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A.** (1991): "Leadership: Do traits matter?", *Academy of Management Executive*, vol. 5, n. 2, pp. 48-60.
- Kor, Y. Y. y Leblebici, H.** (2005): "How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance?", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 10, pp. 967-985.
- Koys, D. J.** (2001): "The effects of employee satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover on organisational effective: a unit-level longitudinal study", *Personnel Psychology*, vol. 54, n. pp. 101-114.
- Kwok, C.** (2001): "An aggregate model of firm specific capital with and without commitment", *Journal of Monetary Economics*, vol. 48, n. 1, pp. 217-237.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C.** (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 4, pp. 699-727.
- Lam, S. S. K.** (1996): "Total quality management and its impact on middle managers and front-line workers", *Journal of Management*, vol. 15, n. 7, pp. 37-46.
- Larraza, M.; Contín, I. y Bayona, C.** (2007): "Actividad emprendedora, innovación y desarrollo económico", *Economía Industrial*, vol. 363, n. 1, pp. 119-128.
- Lawler III, E.** (2009): "Make human capital a source of competitive advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 38, n. 1, pp. 1-7.
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A. y Rigsbee, C. M.** (2012): "Strategic human resource management and supply chain orientation", *Human Resource Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 366-377.
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick Hall, C. A.; Andrade, L. S. y Drake, B.** (2009): "Strategic human resource management: The evolution of the field", *Human resource management review*, vol. 19, n. 2, pp. 64-85.

- Leonard-Barton, D.** (1995): *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard, D. M. R.** (2004): "Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 15, n. 3, pp. 254-266.
- Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, Y. y Harden, E. E.** (2006): "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 25, n. pp. 217-271.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A.** (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 1, pp. 31-48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A.** (2002): "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management*, vol. 28, n. 4, pp. 517-543.
- Levine, D.; A., C. y I., F.** (2011): "Disability accommodations, unemployed applicants, sustainability", *HR Magazine*, vol. 56, n. 12, pp. 20.
- Liao, H.; Toya, K.; Lepak, D. P. y Hong, Y.** (2009): "Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality", *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n. 2, pp. 371-391.
- López-Cabrales, A.; Valle, R. y Herrero, I.** (2006): "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency", *Human Resource Management*, vol. 45, n. 1, pp. 81-109.
- Lowe, K. B.; Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N.** (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, vol. 7, n. 3, pp. 385-425.
- MacDuffie, J. P.** (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 197-221.
- Macías-Gelabert, C. y Aguilera-Martínez, A.** (2012): "Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento", *Estudios Gerenciales*, vol. 28, n. 123, pp. 133-148.
- Macky, K. y Boxall, P.** (2008): "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, n. 1, pp. 38-55.
- Maderuelo-Fernández, J. A.** (2002): "Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia", *12*, vol. 12, n. 10, pp. 631-640.
- Malcolm-Baldrige, F.** (2014): *Malcolm Baldrige Model* [Online]. Available: <http://www.baldrigepe.org/>.
- Mandal, P.; Howell, A. y Sohal, A. S.** (1998): "A systematic approach to quality improvements: the interactions between the technical, human and quality systems", *Total Quality Management* vol. 9, n. 1, pp. 79-100.
- Marimon, R. y Quadrini, V.** (2011): "Competition, human capital and income inequality with limited commitment", *Journal of Economic Theory*, vol. 146, n. 3, pp. 976-1008.

- Marqués, A. I.; Rosa, M. J.; Santos, R.; Mota, J. y Carvahlo, J.** (2011): *A proposed adaptation of the European Foundation for Quality Management Excellence Model to physical activity programmes for the elderly - development of a quality self-assessment tool using a modified Delphi process* [Online]. BioMed Central Ltd. Available: <http://www.ijbnpa.org/content/8/1/104>.
- Martínez-Costa, M.; Choi, T.; Martínez, J. y Martínez-Lorente, Á. R.** (2009): "ISO9000/1994, ISO9001/2000 and TQM: The performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, vol. 27, n. pp. 495-511.
- Martínez-Costa, M. y Martínez-Lorente, A. R.** (2003): "Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: a vision from the market", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 14, n. 10, pp. 1179-1191.
- Martínez-Jurado, P. J.; Moyano-Fuentes, J. y Gómez, P. J.** (2013): "HR management during lean production adoption", *Management Decision*, vol. 51, n. 4, pp. 742-760.
- Martínez-Lorente, A. R.; Dewhurst, F. W. y Dale, B. D.** (1998): "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, vol. 10, n. 5, pp. 378-386.
- McAdam, R. y Bannister, A.** (2001): "Business performance measurement and change management within a TQM framework", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 21, n. 1/2, pp. 88-108.
- Membrado-Martínez, J. M. E.** (2007): *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora : planificación estratégica, BSC / autoevaluación EFQM / Seis Sigma / ... un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común*. España: Díaz Santos.
- Menguc, B.; Auh, S. y Shih, E.** (2007): "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, n. 4, pp. 314-321.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J.** (1997): *Commitment in the workplace theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Meyer, J. P. y Smith, C. A.** (2009): "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 17, n. 4, pp. 319-331.
- Milgrom, P. y Roberts, J.** (1995): "Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing", *Journal of accounting and economics*, vol. 19, n. 2, pp. 179-208.
- Moeller, J. y Sonntag, A. K.** (2001): "Evaluation of health services organisations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare", *The TQM Magazine*, vol. 13, n. 5, pp. 361-367.
- Mohrman, S. A.; Tenkasi, R. V.; Lawler, E. E. y Ledford, G. E.** (1995): "Total quality management. practice and outcomes in the largest US firms", *Employee relations*, vol. 17, n. 3, pp. 26-41.
- Mueller, F.** (1996): "Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory", *Journal of Management studies*, vol. 33, n. 6, pp. 757-785.
- Nabitz, U.; P., J.; Van der Voet, S. y Van den Brink, W.** (2009): "Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre.

Consequences for the EFQM Excellence Model", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, n. 3, pp. 267-281.

- Newall, D. y Dale, B. G.** (1991): "The introduction and development of a quality improvement process - a study", *International Journal of Production Research*, vol. 29, n. 9, pp. 1747-1760.
- Ngo, H. Y.; Lau, C. y Foley, S.** (2008): "Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China", *Human Resource Management*, vol. 47, n. 1, pp. 73-90.
- Northouse, P. G.** (1997): *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oakland, S. y Oakland, J. S.** (2001): "Current people management activities in world-class organizations", *Total Quality Management Total Quality Management*, vol. 12, n. 6, pp. 773-788.
- Ogbonna, E. y Harris, L.** (2000): "Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n. 4, pp. 766-788.
- Oliver, C.** (1997): "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic management journal*, vol. 18, n. 9, pp. 697-713.
- Ooi, K.-B.** (2012): "The effectiveness of TQM: A stimulator for knowledge distribution?", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 5-6, pp. 653-671.
- Osseo-Asare, A. E. y Longbottom, D.** (2002): "The need for education & training in the EFQM model for quality management in UK higher education institutions", *Quality Assurance in Education*, vol. 10, n. 1, pp. 26-36.
- Ostroff, C. y Bowen, D. E.** (2000): *Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness*, en: *Multilevel theory, research, and methods in organizations : foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Palo, S. y Padhi, N.** (2005): "How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization", *The TQM Magazine*, vol. 17, n. 5, pp. 467-485.
- Pennings, J.; Lee, K. y Van Witteloostuijn, A.** (1998): "Human capital, social capital and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 425-440.
- Penrose, E.** (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Perdomo-Ortiz, J.; Gonzalez-Benito, J. y Galende, J.** (2009): "An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n. 5, pp. 1191-1218.
- Peteraf, M. A.** (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. pp. 179-191.
- Petrick, J. A. y Furr, D. S.** (1995): *Total Quality in Managing Human Resources*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.

- Pfeffer, J.** (1994): *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Po-Chien, C. y Shyh-Jer, C.** (2011): "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 4, pp. 883-901.
- Powell, T. C.** (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 15-37.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G.** (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 90, n. 3, pp. 79-91.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S.** (2006): "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, vol. 168, n. 1, pp. 35-50.
- Puffer, S. M. y McCarthy, D. J.** (1996): "A Framework for Leadership in a TQM Context", *Journal of Quality Management*, vol. 1, n. 1, pp. 109-130.
- Raghuram, S.** (2010): "Mapping the Field of Virtual Work: A Cocitation Analysis", *Information Systems Research*, vol. 21, n. 4, pp. 983-999.
- Rao, S. S.; Solis, L. E. y Raghunathan, T. S.** (1999): "A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, vol. 10, n. 7, pp. 1047-1075.
- Rees, C. J. y Doran, E.** (2001): "Employee selection in a total quality management context: taking a hard look at a soft issue", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 7/8, pp. 855-60.
- Reinartz, W. J.; Haenlein, M. y Henseler, J.** (2009): "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance based SEM", *International Journal of Market Research*, vol. 26, n. 4, pp. 332-344.
- Roberts, N. y Thatcher, J. B.** (2009): "Conceptualizing and Testing Formative Constructs: Tutorial and Annotated Example", *The data base for advances in information systems : a quarterly publication of SIGBIT.*, vol. 40, n. 3, pp. 9-39.
- Roldán, J. L. y Sánchez-Franco, M. J.** (2012): Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research, en: *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*. Sevilla: IGI-Global.
- Rousseau, D. M. y Parks, J. M.** (1993): The contracts of individuals and organizations, en: *Research in organizational behavior*. Greenwich: CT: JAI Press.
- Ruiz-Carrillo, J. I. C. y Fernández-Ortiz, R.** (2005): "Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 16, n. 1, pp. 31-55.
- Saá Pérez, P. d.** (1998): "Los sistemas de RRHH como factores determinantes de la competitividad empresarial", *VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria*, vol., n. pp.
- Sadeh, E. y Arumugam, V. C.** (2010): "Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, vol., n. 19, pp. 155-167.

- Safari, H.; Abdollahi, B. y Ghasemi, R.** (2012): "Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM model", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 5/6, pp. 541-555.
- Samson, D. y Terziovski, M.** (1999): "Relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, vol. 17, n. 4, pp. 393-409.
- Santos-Vijande, M. L. y Álvarez-González, L. I.** (2007): "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 2, n. 2, pp. 21-41.
- Saridakis, G.; Muñoz Torres, R. y Johnstone, S.** (2013): "Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction?", *British Journal of Management*, vol. 24, n. 3, pp. 445-458.
- Schuler, R.** (1992): "Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n. 1, pp. 18-32.
- Schuler, R. S. y Harris, D. L.** (1991): "Deming Quality Improvement: Implications for Human Resource Management as Illustrated in a Small Company", *Human Resource Planning*, vol. 14, n. 3, pp. 191-207.
- Shamir, B.; House, R. y Arthur, M.** (1993): "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, vol. 4, n. 4, pp. 577-594.
- Sheppard, J. A.; Sarros, J. C. y Santora, J. C.** (2013): "Twenty-first century leadership: International imperatives", *Management Decision* vol. 51, n. 2, pp. 267-280.
- Sherer, P. D.** (1995): "Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n. 4, pp. 671-691.
- Sila, I.** (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 1, pp. 83-109.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M.** (2003): "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries", *International Journal of Production Research*, vol. 41, n. 2, pp. 235-268.
- Simmons, D. E.; Shadur, M. A. y Preston, A. P.** (1995): "Integrating TQM and HRM", *Employee Relations*, vol. 17, n. 3, pp. 75.
- Skaggs, B. y Youndt, M.** (2004): "Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 85-99.
- Snape, E.; Wilkinson, A.; Marchington, M. y Redman, T.** (1995): "Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls", *Employee Relations*, vol. 17, n. 3, pp. 42 - 51.
- Snipes, R. L.; Oswald, S. L.; LaTour, M. y Armenakis, A. A.** (2005): "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 10, pp. 1330-1339.
- Soltani, E.; Van der Meer, R. B.; Gennard, J. y Williams, T. N.** (2003): *A TQM approach to evaluation criteria for human resource performance: results of a*

questionnaire survey. Glasgow: Dept. of Management Science, University of Strathclyde.

- Sonnenfeld, J. A. y Peiperl, M. A.** (1988): "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems", *Academy of Management Review Academy of Management Review*, vol. 13, n. 4, pp. 588-600.
- Sousa, R. y Voss, C.** (2002): "Quality Management Re-visited: A Reflective Review and Agenda for Future Research", *Journal of Operations Management*, vol. 20, n. 1, pp. 91-109.
- Stavrou, E. T.; Christakis, C. y Stelios, S.** (2007): "Human resource management and performance: A neural network analysis", *European Journal of Operational Research European Journal of Operational Research*, vol. 181, n. 1, pp. 453-467.
- Sun, L.-Y. y Pan, W.** (2011): "Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: moderation by employee commitment", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 15, pp. 3068-3079.
- Teece, D. J.** (1998): "Capturing value from knowledge asset: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, pp. 55-79.
- Teece, D. J.; Pisano, G. y Shuen, A.** (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A.** (1990): "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review Academy of Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 666-681.
- Tippins, M. J. y Sohi, R. S.** (2003): "IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n. 8, pp. 745-761.
- Tracey, J. B.** (2012): "A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship", *Management decision*, vol. 50, n. 5, pp. 909-924.
- Tranfield, D.; Smith, S.; Foster, M.; Wislon, S. y Parry, I.** (2000): "Strategies for managing the teamworking agenda: Developing a methodology for team-based organization", *International Journal of Production Economics*, vol. 65, n. 1, pp. 33-42.
- Ugboro, I. O. y Obeng, K.** (2000): "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality Management*, vol. 5, n. 2, pp. 247-272.
- Urbach, N. y Ahlemann, F.** (2010): "Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares", *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 11, n. 2, pp. 5-40.
- Utley, D. R.; J., W. y S., T.** (1997): "The Relationship between Herzberg's Two-Factor Theory and Quality Improvement Implementation", *Engineering Management Journal*, vol. 9, n. 3, pp. 5-14.
- Verkhohlyad, O. y McLean, G. N.** (2012): "Applying Organizational Commitment and Human Capital Theories to Emigration Research", *European Journal of Training and Development*, vol. 36, n. 2-3, pp. 308-328.

- Vining, G.** (2011): "Technical Advice: Essential Elements for Quality Improvement Programs.", *Quality Engineering*, vol. 23, n. 4, pp. 395-397.
- Vouzas, F. y Psychogios, A. G.** (2007): "Assessing managers' awareness of TQM", *The TQM Magazine*, vol. 19, n. 1, pp. 62-75.
- Waldman, D. A.** (1994): "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance", *Academy of management review*, vol. 19, n. 3, pp. 510.
- Wan, H. L.** (2007): "Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, n. 4, pp. 297-322.
- Wang, M.-K.; P., H. K. y Shing-Ruei, L.** (2011): "An empirical study of the relationships among employees perceptions of HR practice, human capital, and department performance: A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan", *Expert Systems with Applications Expert Systems with Applications*, vol. 38, n. 4, pp. 3777-3783.
- Werbel, J. y Demarie, J.** (2005): "Aligning strategic human resource management and person-environment fit", *Human Resource Management Review*, vol. 15, n. 4, pp. 247-262.
- Wernerfelt, B.** (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. pp. 171-180.
- Wongrassamee, S.; Gardiner, P. D. y Simmons, J. E. L.** (2003): "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, vol. 7, n. 1, pp. 14-29.
- Wood, S. y Peccei, R.** (1995): "Does total quality management make a difference to employee attitudes?", *Employee Relations*, vol. 17, n. 3, pp. 52-62.
- Wright, P. M.; Dunford, B. B. y Snell, S. A.** (2001): "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 701-721.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C.** (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management Studies*, vol. 18, n. 2, 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*, vol. 5, n. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M. y Snell, S. A.** (1991): "Toward an integrative view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n. 3, pp. 203-225.
- Wu, F. y Cavusgil, S. T.** (2006): "Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships", *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 1, pp. 81-89.
- Xie, L. X.** (2007), *A study of strategic human resource management on Taiwanese enterprises*. Central South University (People's Republic of China).
- Yang, C.-C.** (2006): "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high tech firms", *The TQM Magazine*, vol. 18, n. 2, pp. 162-73.

- Yang, C.-W.; Fang, S.-C. y Lin, J. L.** (2010): "Organisational knowledge creation strategies: A conceptual framework", *International Journal of Information Management*, vol. 30, n. 3, pp. 231-238.
- Yau-De, W.; Chyan, Y. y Kuei-Ying, W.** (2012): "Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover", *Public Personnel Management*, vol. 41, n. 3, pp. 557-573.
- Yee, R. W. Y.; Yeung, A. C. L. y Cheng, T. C. E.** (2008): "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries", *Journal of Operations Management*, vol. 26, n. 5, pp. 651-668.
- York, K. M. y Miree, C. E.** (2004): "Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance", *Journal of Operations Management*, vol. 22, n. 3, pp. 291-311.
- Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. y Lepak, D. P.** (1996): "Human resource management manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 836-66.
- Zarrabi, F. y Vahedi, M.** (2012): "Alignment Between Technology Strategy And Leadership", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, n. 0, pp. 23-28.
- Zelnik, M.; Maletic, M.; Maletic, D. y Gomiscek, B.** (2012): "Quality management systems as a link between management and employees", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 1, pp. 45-62.
- Zink, K. J. y Schmidt, A.** (1995): "Measuring universities against the European Quality Award criteria", *Total Quality Management*, vol. 6, n. 5&6, pp. 547-561.

ANEXOS

ANEXOS

- **Anexo I:** Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (recursos humanos).
- **Anexo II:** Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (calidad).

Anexo I: Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (recursos humanos).

	RRHH ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA
---	--

INSTRUCCIONES:

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (10 minutos).
- ✓ Por favor, conteste todas las preguntas. No existen respuestas correctas. Sólo queremos conocer su opinión ya que es importante para nosotros. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines únicamente de investigación en el ámbito universitario.
- ✓ Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros.

SECCION A

Indique el producto principal que realiza la empresa:

La dirección de su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implica activamente en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	1	2	3	4	5
Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de la sociedad	1	2	3	4	5
Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	1	2	3	4	5
Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	1	2	3	4	5
Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	1	2	3	4	5
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	1	2	3	4	5

Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	1	2	3	4	5
Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	1	2	3	4	5
Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	1	2	3	4	5
Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	1	2	3	4	5
Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	1	2	3	4	5
Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	1	2	3	4	5
Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	1	2	3	4	5

En cuanto al personal:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	1	2	3	4	5
Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	1	2	3	4	5
Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	1	2	3	4	5
Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	1	2	3	4	5
Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	1	2	3	4	5
Se promueve que el conocimiento se comparta	1	2	3	4	5
Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia	1	2	3	4	5
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1	2	3	4	5
En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	1	2	3	4	5
Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	1	2	3	4	5
Se controlan los riesgos económicos y financieros	1	2	3	4	5
Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos	1	2	3	4	5
Se optimizan los inventarios	1	2	3	4	5
Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia	1	2	3	4	5
Se facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	1	2	3	4	5
Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia	1	2	3	4	5
Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua	1	2	3	4	5
Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados	1	2	3	4	5
Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios	1	2	3	4	5
Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos	1	2	3	4	5
Se promueve que los consumidores conozcan y valoren nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5
Se presta un adecuado servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5
Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos	1	2	3	4	5
Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5

Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:	ha disminuido considerablemente	ha permanecido estable	ha aumentado considerablemente		
La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5
La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos	1	2	3	4	5
La cuota de mercado	1	2	3	4	5
La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes:	1	2	3	4	5
La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
La capacitación de los trabajadores	1	2	3	4	5
El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
La buena imagen ante la sociedad de la empresa	1	2	3	4	5
La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas	1	2	3	4	5
Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas	1	2	3	4	5
La productividad de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El coste unitario de producción de nuestros productos	1	2	3	4	5
Los beneficios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
La rentabilidad de nuestra empresa	1	2	3	4	5

SECCION B

Las habilidades y conocimientos de que disponen los empleados en la empresa...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Ayudan a minimizar los costes de producción o servicio	1	2	3	4	5
Permiten a la empresa responder a las nuevas demandas de los clientes	1	2	3	4	5
Crean valor para el cliente	1	2	3	4	5
Son necesarios para mantener productos y servicios de calidad	1	2	3	4	5
Permiten realizar mejoras en los procesos	1	2	3	4	5

Las habilidades y conocimientos que disponen los empleados en la empresa...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
No los posee la competencia	1	2	3	4	5
Son muy difíciles de reemplazar	1	2	3	4	5
Son ampliamente considerados como los mejores en la industria	1	2	3	4	5
Son difíciles de imitar o duplicar por la competencia	1	2	3	4	5
Se ajustan a las necesidades específicas de la empresa	1	2	3	4	5

En su empresa, los empleados...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Tienen puestos de trabajo cuyo contenido varía con frecuencia	1	2	3	4	5
Pueden decidir cómo realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Se sienten muy seguros de sí mismos a la hora de realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Tienen una considerable independencia y libertad para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Poseen bastante control sobre lo que ocurre en su departamento	1	2	3	4	5

En su empresa, los empleados...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Están orgullosos de trabajar en la empresa	1	2	3	4	5
Se sienten comprometidos con la empresa	1	2	3	4	5
Tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa	1	2	3	4	5
Sienten los problemas de la empresa como suyos propios	1	2	3	4	5
Estarían orgullosos de permanecer el resto de la carrera en la empresa	1	2	3	4	5

En su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Las características de los directores están de acuerdo a la planificación estratégica	1	2	3	4	5
Se identifica el tipo de dirección necesario para el funcionamiento de la empresa a largo plazo	1	2	3	4	5
Se modifican los sistemas de retribución de la dirección para alcanzar los objetivos a largo plazo	1	2	3	4	5
Se diseñan formas de contratación para ayudar a implantar las estrategias de la empresa	1	2	3	4	5
Se evalúa el personal clave basado en su potencial para llevar a cabo metas estratégicas	1	2	3	4	5
Se describen los puestos de trabajo en base a lo que el trabajo puede suponer en el futuro	1	2	3	4	5
Se dirigen programas de desarrollo del personal para apoyar cambios estratégicos	1	2	3	4	5
El departamento de personal proporciona información de RRHH para las decisiones estratégicas	1	2	3	4	5
Hay una planificación de RRHH en el negocio, con procedimientos claros y formales	1	2	3	4	5
La alta dirección es capaz de comunicar efectivamente las metas y estrategias a los empleados	1	2	3	4	5

Considero a mi empresa como...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Algo muy personal. Se parece a una gran familia	1	2	3	4	5
Muy dinámica y emprendedora. Los individuos están dispuestos a asumir riesgos	1	2	3	4	5
Muy formalizada y estructurada. Los individuos se rigen a través de procedimientos establecidos	1	2	3	4	5
Muy orientada a la producción. La principal preocupación es finalizar el trabajo. Los individuos no están implicados personalmente	1	2	3	4	5

En mi empresa, se ve al director como un...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Un mentor, un experto, una figura paterna	1	2	3	4	5
Un emprendedor, un innovador, como alguien que asume riesgos	1	2	3	4	5
Un coordinador, un organizador o un administrador	1	2	3	4	5
Un productor, un técnico, como alguien preocupado fundamentalmente por aspectos técnicos	1	2	3	4	5

Mi empresa se mantiene unida por...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
La lealtad y la tradición. El compromiso de los trabajadores con su empresa es elevado	1	2	3	4	5
Su compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone mucho énfasis en ser los primeros	1	2	3	4	5
Las normas y las políticas formales. Se considera muy importante el mantener una organización que funcione de forma fluida	1	2	3	4	5
El énfasis que se pone en el cumplimiento de tareas y objetivos. Se comparte una orientación hacia la producción	1	2	3	4	5

Lo más importante en mi empresa son...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Los recursos humanos. En su empresa es importante la cohesión y una moral alta	1	2	3	4	5
El crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante estar preparados para afrontar nuevos cambios y desafíos	1	2	3	4	5
La permanencia y la estabilidad. Es importante la eficiencia y la fluidez en las operaciones diarias	1	2	3	4	5
El éxito y la competitividad. Es importante establecer objetivos medibles	1	2	3	4	5

Con respecto a las prácticas de recursos humanos utilizadas en su empresa, ...	Muy en		Muy de		
	desacuerdo	acuerdo	1	2	3
Se utilizan diferentes métodos de selección para seleccionar al mejor candidato	1	2	3	4	5
La selección se basa en habilidades técnicas y capacidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5
La selección va orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad	1	2	3	4	5
Se proporciona una considerable cantidad de formación	1	2	3	4	5
La formación está orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia	1	2	3	4	5
La formación se basa en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas	1	2	3	4	5
Las evaluaciones del rendimiento se utilizan para la mejora y desarrollo del empleado	1	2	3	4	5
La empresa realiza evaluaciones formales de rendimiento de manera habitual	1	2	3	4	5
Las evaluaciones se basan en el rendimiento del grupo o de la organización	1	2	3	4	5
Para fijar la retribución, se valora más la contribución del empleado que el puesto que ocupa	1	2	3	4	5
Los incrementos salariales se basan en el desarrollo personal y formación del empleado	1	2	3	4	5
Los incentivos en la retribución se fijan en función del rendimiento del equipo de trabajo	1	2	3	4	5

Anexo II: Encuesta sobre gestión de calidad en la empresa española (calidad).

 <p>UNIVERSIDAD DE MURCIA</p>	 <p>Universidad Politécnica de Cartagena</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">CALIDAD</div> <h3 style="text-align: center; margin-top: 20px;">ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA</h3>
--	---	---

INSTRUCCIONES:

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (10 minutos).
- ✓ Por favor, conteste a todas las preguntas. No existen respuestas incorrectas. Sólo queremos conocer su opinión ya que es importante para nosotros. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines únicamente de investigación en el ámbito universitario.
- ✓ Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros.

SECCION A

Indique el producto principal que realiza la empresa:

La dirección de su empresa ...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Ha definido claramente la visión y misión de la organización	1	2	3	4	5
Se implica activamente en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	1	2	3	4	5
Ha desarrollado e implantado un sistema de gestión por procesos	1	2	3	4	5
Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de las organizaciones colaboradoras	1	2	3	4	5
Asume sus compromisos en materia de responsabilidad social	1	2	3	4	5
Comunica personalmente la misión, valores, política y estrategia y objetivos a los empleados	1	2	3	4	5
Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	1	2	3	4	5
Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	1	2	3	4	5
Lidera la realización de los cambios en la empresa	1	2	3	4	5
Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	1	2	3	4	5
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	1	2	3	4	5

Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan las necesidades de clientes, empleados, organizaciones colaboradoras, sociedad y accionistas	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	1	2	3	4	5
Se analiza la información de los indicadores internos	1	2	3	4	5
Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	1	2	3	4	5
Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	1	2	3	4	5
Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	1	2	3	4	5
Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	1	2	3	4	5
Se desarrollan continuamente estándares sociales y medioambientales con las organizaciones colaboradoras	1	2	3	4	5
Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	1	2	3	4	5
Se determinan claramente los propietarios de los procesos clave	1	2	3	4	5
Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	1	2	3	4	5

En cuanto al personal:	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5
Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	1	2	3	4	5	
Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	1	2	3	4	5	
Se garantiza la equidad en el empleo, incluido políticas y planes de igualdad de oportunidades	1	2	3	4	5	
Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	1	2	3	4	5	
Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	1	2	3	4	5	
Se evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorar	1	2	3	4	5	
Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1	2	3	4	5	
Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	1	2	3	4	5	
Se forma a los directivos para que el personal actúe con independencia	1	2	3	4	5	
Se desarrollan políticas y estrategias de comunicación basados en necesidades de comunicación	1	2	3	4	5	
Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	1	2	3	4	5	
Se promueve que el conocimiento se comparta	1	2	3	4	5	
Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia	1	2	3	4	5	
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5	
Se conciencia e implica en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	1	2	3	4	5	

En su empresa:	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5
Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1	2	3	4	5	
En caso de alianzas se asegura que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia.	1	2	3	4	5	
En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	1	2	3	4	5	
Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	1	2	3	4	5	
Se evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles	1	2	3	4	5	
Se controlan los riesgos económicos y financieros	1	2	3	4	5	
Se gestiona el mantenimiento de los activos físicos para maximizar su vida útil	1	2	3	4	5	
Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos	1	2	3	4	5	
Se optimizan los inventarios	1	2	3	4	5	
Se evalúa el impacto de tecnologías alternativas y emergentes en la organización y la sociedad	1	2	3	4	5	
Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5	
Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia	1	2	3	4	5	
Se identifican las necesidades de información y conocimiento de la organización	1	2	3	4	5	
Se facilita el acceso a la información a todos aquéllos que deben conocerla	1	2	3	4	5	
Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento	1	2	3	4	5	

En su empresa:	Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5
Se han identificado y descrito los procesos clave	1	2	3	4	5	
Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5	
Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia	1	2	3	4	5	
Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua	1	2	3	4	5	
Se introducen nuevos diseños de procesos y tecnologías que facilitan las operaciones	1	2	3	4	5	
Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados	1	2	3	4	5	
Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios	1	2	3	4	5	
Se comprende el valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios	1	2	3	4	5	
Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos	1	2	3	4	5	
Los productos elaborados siguen fielmente las especificaciones del diseño	1	2	3	4	5	
Se promueve que los consumidores conozcan y valoren nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5	
Se presta un adecuado servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5	
Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos	1	2	3	4	5	
Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5	
Se promueve la creatividad e innovación en las relaciones de venta y postventa al cliente	1	2	3	4	5	

Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:	ha disminuido considerablemente	1	2	3	4	5	ha aumentado considerablemente
El grado de satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5		
La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5		
La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos	1	2	3	4	5		
La cuota de mercado	1	2	3	4	5		
La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes:	1	2	3	4	5		
El grado de fidelidad de nuestros clientes	1	2	3	4	5		
La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	1	2	3	4	5		
La satisfacción de los empleados con su trabajo	1	2	3	4	5		
La imagen que los trabajadores tienen de la empresa	1	2	3	4	5		

La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
La capacitación de los trabajadores	1	2	3	4	5
El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
La buena imagen ante la sociedad de la empresa	1	2	3	4	5
La importancia que la sociedad local concede a nuestra empresa	1	2	3	4	5
La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas	1	2	3	4	5
La facilidad para obtener permisos y otros documentos oficiales	1	2	3	4	5
Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas	1	2	3	4	5
La productividad de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El coste unitario de producción de nuestros productos	1	2	3	4	5
El margen comercial de nuestra empresa	1	2	3	4	5
Los beneficios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El valor de mercado de nuestra empresa	1	2	3	4	5
La rentabilidad de nuestra empresa	1	2	3	4	5

Reparta 100 puntos entre los siguientes elementos en función del peso que usted considera que tienen para alcanzar el éxito empresarial:

La existencia de un adecuado liderazgo en la organización.	
Una adecuada definición de la política y la estrategia de la empresa.	
Una correcta gestión de los recursos humanos.	
Una buena gestión de los recursos (financieros, tecnológicos, materiales) y de las alianzas.	
TOTAL	100%

Reparta 100 puntos entre los siguientes resultados en función de la importancia que se les concede en su organización:

Los resultados con los clientes.	
Los resultados con los trabajadores.	
Los resultados con la sociedad.	
Los resultados financieros.	
TOTAL	100%

SECCION B

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la realidad de su empresa (1: muy en desacuerdo, 5: muy de acuerdo):

	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Los responsables de los principales departamentos de la empresa aceptan su responsabilidad en materia de calidad	1	2	3	4	5
Los directivos de la empresa lideran el desarrollo de la mejora continua	1	2	3	4	5
La gestión de la planta se evalúa en función de la calidad de la producción	1	2	3	4	5
La dirección anima a los trabajadores para que participen activamente en el proceso productivo	1	2	3	4	5
Se recompensa a los trabajadores y directivos por la mejora en la calidad	1	2	3	4	5
Se ofrecen incentivos de grupo para premiar ideas de mejora de la calidad	1	2	3	4	5
Se utilizan incentivos no monetarios para recompensar mejoras en la calidad	1	2	3	4	5
Los procesos en nuestra planta están diseñados a prueba de fallos	1	2	3	4	5
Hacemos uso de técnicas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos	1	2	3	4	5
Se utilizan carteles en la planta productiva con información acerca del ratio de defectos	1	2	3	4	5
Existen gráficos en la planta productiva que muestran la frecuencia de averías y paradas de la producción	1	2	3	4	5
Los trabajadores son siempre informados cuando realizan un buen trabajo	1	2	3	4	5
La información relativa a la calidad está disponible para todos los trabajadores	1	2	3	4	5

En nuestra planta se insiste en la necesidad de poner todas las herramientas en su sitio tras su uso	1	2	3	4	5
Nos enorgullecemos de mantener nuestra planta de producción limpia y ordenada	1	2	3	4	5

Se revisa con precisión el diseño de los nuevos productos antes de que empiecen a producirse y venderse	1	2	3	4	5
Los requerimientos de los clientes se analizan con detalle en el proceso de diseño de nuevos productos	1	2	3	4	5
La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que su coste	1	2	3	4	5
La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que cumplir los plazos previstos para su entrega	1	2	3	4	5

Los trabajadores de planta se involucran en gran medida antes de introducir cambios en los productos o de introducir productos nuevos	1	2	3	4	5
Los responsables de producción están muy involucrados antes del lanzamiento de un nuevo producto	1	2	3	4	5
En el diseño de nuevos productos trabajamos en equipos con miembros de áreas distintas	1	2	3	4	5

En la selección de empleados valoramos su capacidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
En la selección de empleados valoramos su habilidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5
En la selección de empleados valoramos sus valores morales y éticos	1	2	3	4	5

Nuestros operarios de planta trabajan siempre en equipos					
A la hora de resolver problemas tenemos en cuenta la opinión y las ideas de todos los miembros del equipo antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
En los últimos tres años se han resuelto muchos problemas a través de reuniones de grupo	1	2	3	4	5

Tratamos de establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores	1	2	3	4	5
Nuestros proveedores participan en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
A la hora de elegir proveedores el criterio principal es la calidad de sus productos	1	2	3	4	5
Preferimos trabajar con pocos proveedores pero que suministren gran calidad	1	2	3	4	5

Estamos frecuentemente en contacto con nuestros clientes	1	2	3	4	5
Nuestros clientes nos suelen mandar información relativa a nuestra calidad y a los pedidos que les enviamos	1	2	3	4	5

SECCION C

6. ¿Está su empresa certificada por la norma ISO 9001?

- Sí. Indique el ORGANISMO CERTIFICADOR:
 NO

7. ¿Se ha evaluado su empresa según el modelo EFQM en los últimos dos años?

- NO
 Sí Indique la franja de puntuación obtenida:
 0-200 200-300 300-400 400-500 >500

8. (Conteste SÓLO si alguna de las dos respuestas anteriores ha sido afirmativa). La decisión de implantar un sistema de gestión de calidad puede ser básicamente o por **exigencias externas** (de los clientes o porque es una condición para poder concursar en ciertas convocatorias o evitarse otras auditorías externas), o **porque la empresa está internamente convencida** de que le va a traer beneficios o por una combinación de ambas razones. Gradúe de 1 a 5 la importancia que esas razones tuvieron a la hora de decidir implantar el sistema de gestión de calidad en su empresa teniendo en cuenta que un 1 sería que la razón ha sido fundamentalmente la exigencia externa y un 5 que la razón ha sido fundamentalmente el convencimiento interno:

ISO 9000	Exigencias externas	1	2	3	4	5	Convencimiento interno
MODELO EFQM	Exigencias externas	1	2	3	4	5	Convencimiento interno

