

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

SANTIAGO GUTIÉRREZ BRONCANO

Profesor del departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización). Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos

MERCEDES RUBIO ANDRÉS

Profesora del departamento de Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo CEU

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

EL presente trabajo de investigación analiza el impacto de las prácticas de recursos humanos en la gestión de calidad total. Para ello se analiza el concepto de gestión de calidad total y los principios sobre los que se asienta. Posteriormente se analizan las diferentes prácticas de recursos humanos que según la literatura sobre gestión de la calidad son más importantes. De esta manera se consigue determinar las mejores prácticas de recursos humanos para empresas que lleven a cabo modelos de gestión de calidad total. Para finalizar, se lleva a cabo una contrastación empírica de estas prácticas en una serie de agencias de viajes minoristas que tienen la Q de calidad.

Palabras clave: prácticas de recursos humanos, gestión de la calidad total, pequeñas y medianas empresas y agencias de viajes minoristas.

HUMAN RESOURCE PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES WITH TOTAL QUALITY ORIENTATION

SANTIAGO GUTIÉRREZ BRONCANO

Profesor del departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización). Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos

MERCEDES RUBIO ANDRÉS

Profesora del departamento de Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo CEU

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Abstract:

This research analyses the impacts of Human Resource Management on Total Quality Management. For that, we analyse the concept of Total Quality Management and its principles. Next, the best human resources practices were established based on the total quality management practices set forth the authors. This process leads to an optimum human resource practices for the companies that adopt the total quality model. Finally, an empirical test was carried out for retail travel agencies with «Q» distinction for quality.

Keywords: human resource practices, total quality management, small and medium enterprises and retail travel agencies.

Sumario

1. Introducción.
2. Sistema de gestión de calidad total: concepto y principios.
3. Aproximaciones teóricas para el estudio de las prácticas de recursos humanos.
4. La gestión de la calidad y las prácticas de recursos humanos.
5. Metodología de estudio.
6. Estudio de casos.
7. Análisis de los resultados.
8. Conclusiones generales.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas nos hemos encontrado con un elevado número de empresas que obtuvieron un alto crecimiento empresarial como resultado de la aplicación de sistemas de gestión de calidad total. HENDRICKS y SINGHAL (1996) realizaron una minuciosa síntesis de elementos de gestión de calidad que dieron buenos resultados a las empresas que los pusieron en práctica.

A pesar de la gran popularidad de que gozan las prácticas de gestión de calidad total (TQM), existe un gran escepticismo acerca de su capacidad para crear valor. Durante la década de 1990 y el primer decenio del siglo XXI estamos comprobando que la implantación de sistemas de calidad no está dando todos los resultados que a nivel teórico se esperaba (CAMISÓN *et al.*, 2007: 1092). Estudios realizados en 1999 (LAWLER, MOHRMAN y BENSON, 2001) demuestran un descenso en las empresas del Fortune 1000 que implantan y/o mantienen iniciativas de gestión de calidad. Así, SMITH *et al.*, 1994 (en SOLTANI y GENNARD, 2004) demostró que sólo el 20% de las empresas británicas encuestadas creían que sus programas de calidad habían alcanzado resultados tangibles.

La cuestión principal que plantean estos y otros estudios es que se hace necesaria la existencia de una congruencia interna entre los requisitos del sistema de gestión de calidad total y los demás subsistemas de dirección (DOWERTY, 1996, en SOLTANI y GENNARD, 2004). La falta de consistencia entre las prácticas del TQM y otras áreas de dirección es un tema que la literatura ha tratado de poner de manifiesto, pero no ocurre lo mismo en las investigaciones llevadas a cabo, en las que rara vez se establecen evidencias empíricas del grado de consistencia entre ambas y que sin duda afectan al éxito del sistema de gestión de calidad total.

La presente investigación busca analizar cómo los sistemas de dirección de la empresa en general –y en particular, el de recursos humanos– deben ser cambiados si se quiere conseguir una mejora en el sistema de gestión de calidad.

Existen diferentes investigaciones que muestran como causa principal de fracaso en los modelos de gestión de calidad total la imposibilidad de cambiar la actitud y los valores de los miembros y conseguir de este modo el compromiso necesario por parte de los empleados. Por este motivo es

por el que se hace necesario la implantación de prácticas de recursos humanos que incrementen este compromiso y que mejoren el sistema de gestión de la calidad (WILKINSON *et al.*, 1998). Otros autores defienden la necesidad de establecer una dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión de la calidad (HART y SCHLESINGER, 1991; STOREY, 1994; WILKINSON *et al.*, 1994), pero nos encontramos con la dificultad añadida de establecer cuál es la orientación de esa dirección.

Por otro lado, la literatura sobre gestión de calidad no ha profundizado lo suficiente en el papel que el factor humano y social juegan en el desarrollo y mejora de la calidad del servicio. Cabe señalar que la mayoría de los autores son técnicos e ingenieros que desarrollaron sus modelos en empresas pertenecientes al sector industrial. Esto ha provocado que la gestión de recursos humanos se haya analizado desde un punto de vista adicional y secundario, y no como un factor elemental e integrado en los modelos de gestión de la calidad.

Las preguntas que nos planteamos a la luz de todo lo anterior son: ¿qué prácticas de recursos humanos están aplicando las empresas que llevan acciones orientadas hacia la calidad?; ¿son éstas las más adecuadas?; ¿están consiguiendo buenos resultados en términos de calidad?; ¿qué prácticas de recursos humanos serían las más apropiadas? El objetivo de este trabajo es analizar qué prácticas de recursos humanos son las más adecuadas para las empresas que tengan una orientación hacia la calidad, y para ello estudiaremos el concepto y los principios en los que se basa el modelo TQM y las prácticas de recursos humanos que se van desprendiendo de ello. De esta manera se establecerá una relación entre las prácticas de recursos humanos y el sistema de gestión de calidad total.

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: CONCEPTO Y PRINCIPIOS

La literatura sobre gestión de la calidad no se pone de acuerdo en si ésta es una simple colección de técnicas, una filosofía de gestión, un nuevo paradigma de dirección o una opción estratégica. Definir la calidad y su modelo de gestión e implantación ha sido siempre un problema (VOUZAS, 2007). Algunos autores limitan la gestión de la calidad a un conjunto de métodos (WITCHER, 1995) o incluso a un único método de control (PRICE, 1989). También encontramos enfoques en los que se incorporan ciertos principios e ideas más abstractas que las simples técnicas y que se acercan más a filosofías de gestión empresarial (BOUNDS *et al.*, 1996; FEINGENBAUM, 1951) y que entienden la gestión de la calidad como una serie de principios que deberían guiar a la dirección (ISHIKAWA, 1954). El problema fundamental que se plantea como nuevo paradigma es que la gestión de la calidad no aporta una metodología adecuada ni establece los parámetros suficientes para determinar cuál es la mejor estrategia competitiva, el tipo de estructura organizativa más adecuada o el diseño financiero óptimo.

Si planteamos la gestión de la calidad como un paradigma de gestión se presenta el inconveniente de que se asume su viabilidad como ciencia paralela, por lo que se podría hablar mejor de un campo de especialización que se alimenta de distintas fuentes y que puede otorgar a la organización un nuevo sistema de valores que guíe la práctica directiva (EVANS, 1992; DALE, 2003; DEAN y BOWEN, 1994; OAKLAND, 2000; SITKIN *et al.*, 1994).

La tesis que contempla la gestión de la calidad como una opción estratégica que puede influir en la mejora de la posición competitiva ha sido defendida por autores que se encuadran en el enfoque de la gestión de la calidad total. STAHL y GRIGSBY (1997: 162-163) la definen como la opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio con el fin de conseguir ventajas competitivas mediante la satisfacción de los clientes. KIA (1997) la percibe como una estrategia corporativa que integra los objetivos de la organización con sus propios recursos, y TUMMALA y TANG (1996) como un marco estratégico que une rentabilidad, objetivos empresariales y competitividad. Otros autores (BELOHLAV, 1993; GARVIN, 1988; STAHL y GRIGSBY, 1997) entienden que la gestión de la contabilidad total es una opción estratégica que permite lograr ventajas competitivas en costes y en diferenciación a través de acciones orientadas al cliente y la cohesión de todos los recursos de la empresa. Quizás este último enfoque es demasiado ambicioso, pero pone de manifiesto que puede ser una parte integrante de la estrategia del negocio.

Agrupando todo lo anterior y siguiendo a HANSSON y KLEFSJÖ (2003) podemos definir la gestión de la calidad como un sistema de dirección en continuo cambio, el cual está basado en una serie de valores, métodos y herramientas cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente externo e interno con una reducida cantidad de recursos. La limitación que se nos presenta es que en ninguna de las orientaciones se habla de prácticas concretas; lo que sí podemos afirmar es que existe un alto contenido de dirección de recursos humanos y que éste ha de tener una perspectiva no tradicional. Las antiguas prácticas de recursos humanos no son suficientes (CARDY y ROBBINS, 1996) y lo que plantea el modelo de la gestión de la calidad total es conseguir un personal motivado y comprometido en hacer un buen trabajo y mejorar la calidad (BOUNDS y DOBBINS, 1992).

Estos estudiosos de la calidad han establecido la importancia que el factor humano tiene para la mejora e implantación de los modelos de gestión de la calidad total (DEMING 1982). Se insiste en que ninguna organización puede sobrevivir sin buenas personas; personas que estén mejorando continuamente. Éste es un nuevo pensamiento distinto al taylorismo, ya que las personas diseñan y mejoran procesos que ellas mismas efectúan y controlan. Los gerentes deben obtener el compromiso de las personas para diseñar, controlar y mejorar los procesos de manera que puedan mantenerse productivos. El resultado de todo ello es una elevada calidad (RICHARD y WALTON, 1985).

ISHIKAWA (1954) es una pieza fundamental en el nacimiento de este nuevo enfoque humano de la gestión de la calidad. Su modelo se dirige fundamentalmente hacia las personas y no tanto a las estadísticas, ya que se necesita involucrar a todos los miembros y no sólo a la alta dirección. JURAN (1991) incorpora dos aspectos relacionados con la gestión de personal y propone el liderazgo y la formación como las únicas variables necesarias para la implantación del modelo. CROSBY (1979) reconoce la importancia de concienciar a los trabajadores, pero reduce la gestión de recursos humanos a informar a los directivos. FEINGENBAUM (1982) señala la importancia del conocimiento de los principios y prácticas de la calidad y se centra en la formación. ISHIKAWA (1989) hace alusiones a la necesidad de descentralizar y de implantar círculos de calidad. TAGUCHI (1986) y SHINGO (1987) omiten la dimensión humana en la gestión de la calidad. Los dos autores que estudian el factor humano de manera más global son OAKLAND (2000), que plantea un enfoque de arriba hacia abajo, centrado en la gestión de los procesos y en las interdependencias que éstos generan y establecen sistemas de supervisión modernos que eliminen el miedo y mejoren de la comunicación y del trabajo en equipo; y DEMING (1982), que

entiende la mejora de la calidad como un problema de la dirección y del diseño deficiente de los sistemas de trabajo. Además, señala que los trabajadores son responsables de detectar esos errores, por lo que hay que proporcionarles la formación necesaria para hacerlo. Enfatiza en la conveniencia de crear unas condiciones donde afloran motivaciones de carácter intrínseco de los trabajadores, y va en contra de la evaluación individual y del pago de incentivos vinculados al rendimiento.

FIGURA 1. *Aportaciones del factor humano en el modelo de gestión de la calidad.*

Autor	Principales ideas
JURAN (1991)	Liderazgo y formación
CROSBY (1979)	Importancia de la concienciación hacia la calidad
FEINGENBAUM (1982)	Transmisión de principios y prácticas de calidad
ISHIKAWA (1989)	Necesidad de descentralización e importancia de los círculos de calidad
TAGUCHI (1986); SHINGO (1987)	No incorporan el factor humano
OAKLAND (2000)	Sistemas de supervisión modernos, mejora de la comunicación y fomento del trabajo en equipo
DEMING (1982)	Importancia del trabajador para detectar errores; necesidad de creación de condiciones favorables. No está de acuerdo en la evaluación individual ni con el pago de incentivos vinculados al rendimiento

FUENTE: *Elaboración propia.*

De todo lo anterior se desprende la idea de que la gestión de recursos humanos tiene importantes implicaciones sobre la gestión de la calidad. Algunos autores (BARUCH, 1997; BEAUMONT *et al.*, 1994; BLACKBURN y ROSEN, 1993; CONTI, 2002; SOLTANI, 2003; SOLTANI *et al.*, 2004; VOUZAS, 2004) argumentan que el modelo de gestión de calidad total no se puede aplicar en solitario. TQM es una filosofía que envuelve e impregna a todos los miembros de la organización y tiene un alto contenido en recursos humanos.

3. APROXIMACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos durante los últimos años se ha relacionado con la gestión estratégica de la empresa, dando como resultado una nueva disciplina denominada gestión estratégica de recursos humanos. Es a partir de los años 90 cuando algunos autores empiezan a pensar acerca del papel estratégico de esta disciplina (HART y SCHLESINGER, 1991). Según la teoría de recursos y capacidades, los recursos humanos con un buen sistema de gestión pueden constituir una fuente de ventaja competitiva (BARNEY y WRIGHT, 1998; KAMOCHE, 1996; LADO y WILSON, 1994; MUELLER, 1996; SCHULER, 1992; WRIGHT, McMAHAM y McWILLIAMS, 1994).

Dentro del ámbito de la dirección estratégica de recursos humanos encontramos varias aproximaciones teóricas que analizan, desde distintas perspectivas, las relaciones que hay entre gestión de recursos humanos, estrategia y resultados. Existen dos grandes argumentaciones teóricas (BULLER, 1988; DYER, 1984; GOLDEN y RAMANUJAN, 1985; LENGNICK-HALL y LENGNICK-HALL, 1988; SCHULER, 1992) que sustentan la importancia de la gestión de recursos humanos como determinante en los resultados organizativos: la economía industrial (PORTER, 1980 y 1985) y la teoría basada en los recursos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Desde la economía industrial, el principal determinante del desempeño empresarial es la estrategia competitiva, siendo la gestión de recursos humanos una variable moderadora que influye fundamentalmente en la implantación y en su efectividad. Las políticas de recursos humanos se utilizan de forma básicamente instrumental, al servicio de la estrategia (enfoque reactivo). Desde la teoría basada en los recursos se postula que la gestión de recursos humanos es uno de los principales determinantes de los resultados empresariales, participando no sólo en la implantación sino en la formulación de la estratégica, y siendo el posicionamiento en el mercado una variable moderadora (enfoque proactivo e incluso integrador). La teoría basada en los recursos implica un cambio de enfoque en el determinante principal del desempeño empresarial (DELERY, 1998). Ambas perspectivas teóricas adoptan una aproximación contingente (DELERY y DOTY, 1996).

Una postura intermedia es la que nos ofrece la teoría configurativa, la cual contempla la organización como una configuración de elementos que interactúan, por lo que ambas son igualmente importantes (DELERY y DOTY, 1996). La relación entre estrategia competitiva y gestión de recursos humanos se convierte en una relación esencial de dos direcciones que conduce a una auténtica integración. Se precisa consistencia entre ambas (DELERY y DOTY, 1996; PECK, 1994). Este enfoque trata de determinar qué prácticas o sistemas de gestión de recursos humanos son más adecuados para distintos tipos de estrategias (MILES y SNOW, 1984; RAGHURAM y ARVEY, 1994; SCHULER y JACKSON, 1987 a y b). También existen algunos estudios que han tratado de contrastar las relaciones planteadas, considerando solamente algún área funcional de la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, RAJAGOPALAN (1996) y SAURA y GÓMEZ-MEJÍA (1996) lo hacen en relación con prácticas de compensación y RAGHURAM y ARVEY (1994) respecto a la contratación y formación.

Además, existe una aproximación universalista a la gestión de recursos humanos (FERRIS *et al.*, 1999 y YOUNDT *et al.*, 1996) que defiende que existen ciertas prácticas o políticas de recursos humanos que contribuyen siempre a una mejora en los resultados empresariales con independencia de la opción estratégica elegida y en cualquier circunstancia. Está basada en la teoría de recursos y capacidades (DELERY, 1998).

4. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas más importantes han revolucionado todas o casi todas sus políticas y procedimientos relacionados con sus recursos humanos (BLACKBURN y ROSEN, 1993). En organizaciones hacia la calidad total, las unidades de dirección de recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una mejora continua, tanto de calidad del producto

como del servicio al cliente. En los estudios que relacionan prácticas de recursos humanos dentro del ámbito de la gestión de la calidad encontramos resultados similares acerca de lo que se consideran buenas prácticas de recursos humanos y que desde el punto de vista teórico han de seguir las empresas que implanten sistemas de gestión de calidad total. Estas prácticas están basadas en determinados principios y valores como el compromiso compartido (O'DELL, 1996), las relaciones de trabajo a largo plazo (CAPPELLI y CROCKER-HEFTER, 1996), la igualdad en el trato hacia los empleados (SCHULER y JACKSON, 1987) y sobre todo la conciencia de promover empleados totalmente identificados con la cultura empresarial (DEVANA *et al.*, 1984), cuestión fundamental para llevar a cabo una gestión de calidad total (BLACKBURN y ROSEN, 1993).

Para la consecución de una fuerte cultura empresarial orientada hacia la calidad es importante llevar a cabo un gran esfuerzo desde el inicio de la relación del empleado con la empresa, así como formalizar ciertos procedimientos (HUSELID, 1995; SNELL, 1992). La necesidad de un reclutamiento interno sistemático y cuidadoso (WALDMAN, 1994) que promueva comportamientos y actitudes hacia la calidad (DALE, 2003) y un proceso de selección orientado hacia la cultura (BLACKBURN y ROSEN, 1993) fomenta el potencial del individuo y no el déficit de habilidades (SOLTANI, MEER y GENNARD, 2003). Es importante el desarrollo del trabajo en equipo en el seno de la organización. Por este motivo, la participación juega un papel importante, así como el propio diseño del puesto de trabajo. Éste ha de hacerse de una manera clara y explícita (BLACKBURN y ROSEN, 1993; SCHULER y JACKSON, 1987), con tareas cada vez más amplias y por lo tanto con mayor enriquecimiento (O'DELL, 1996) y otorgando una mayor participación del empleado en la toma de decisiones (descentralización) (ARTHUR, 1994; BLACKBURN y ROSEN, 1993; CARDY y ROBBINS, 1996; O'DELL, 1996; SCHULER y JACKSON, 1987 a y b). Algunos trabajos demuestran cómo las empresas con implantación de sistemas de calidad disponen de una mayor flexibilidad interna (ESCRIG, 2007).

Otra cuestión importante es la relativa a las políticas de formación y desarrollo que hay que implantar. Ésta ha de hacerse extensiva a todos los miembros de la organización (SCHULER y JACKSON, 1987 a), y ha de ser continuada, con una orientación hacia la calidad (BLACKBURN y ROSEN, 1993). Se hace necesario que esta formación sea evaluada para mejorar los procesos y la capacitación de los empleados (OAKLAND, 2004); de esta manera, el desarrollo profesional será una de las cuestiones a potenciar en las empresas con una orientación hacia la mejora continua (CARDY y ROBBINS, 1996; FINEGOLD y Mason, 1996; PFEFFER, 1981 y 1999).

En cuanto a los sistemas de evaluación, han de ser estandarizados (CARSON, CARDY y ROBBINS, 1996) y deberán centrarse en las competencias y habilidades de los individuos (INHARA, 1997), utilizando tanto criterios individuales como de grupo (SCHULER y JACKSON, 1987 a y b; SOLTANI, MEER y GENNARD, 2003). Además, han de estar vinculados con la política salarial para premiar la mejora de la calidad obtenida por el grupo (BLACKBURN y ROSEN, 1993; O'DELL, 1996), predominando los salarios altos (ARTHUR, 1994; BLACKBURN y ROSEN, 1993) y utilizando incentivos tangibles e intangibles elevados, participativos y públicos (BLACKBURN y ROSEN, 1993).

Otro tipo de medidas que también son propuestas por la literatura son aquellas relacionadas con la mejora de la seguridad y salud en el trabajo (BLACKBURN y ROSEN, 1993; SCHULER y JACKSON, 1987 a y b).

Como podemos observar, las prácticas de gestión de recursos humanos enfocadas hacia la calidad difieren de las prácticas de recursos humanos tradicionales (O'DELL, 1996).

FIGURA 2. *Prácticas de recursos humanos con una orientación hacia la calidad total.*

Autor	Prácticas de RRHH con orientación hacia la calidad
CAPELLI y CROCKER-HEFTER, (1996); BLACKBURN y ROSEN (1993); SCHULER y JACKSON, (1987); O'DELL (1996)	Diseño de puestos de trabajo amplios y preestablecidos y relaciones a largo plazo
HUSELID (1995); SNELL (1992)	Formalización en los procesos de planificación y organización de recursos humanos
ARTHUR (1994); BLACKBURN y ROSEN (1993); CARDY y ROBBINS (1996); O'DELL (1996); SCHULER y JACKSON (1987 a y b)	Descentralización y gran autonomía por parte de los empleados
WALDMAN (1994); BLACKBURN y ROSEN (1993); DEVANA <i>et al.</i> (1984)	Reclutamiento interno y contratación selectiva orientada hacia el comportamiento y la cultura de calidad
SCHULER y JACKSON (1987 a); BLACKBURN y ROSEN (1993); OAKLAND (2004)	Formación extensiva a todos los miembros, continua y evaluada
CARDY y ROBBINS (1996); FINEGOLD y MASON (1996); PFEFFER (1981 y 1999)	Desarrollo de amplias carreras profesionales
CARSON, CARDY y ROBBINS (1996); INHARA (1997); SCHULER y JACKSON (1987 a y b), SOLTANI, MEER y GENNARD (2003)	Sistema de evaluación centrado en competencias y habilidades, con una alta participación del empleado y utilización tanto de variables individuales como de grupo
ARTHUR (1994); BLACKBURN y ROSEN (1993)	Salarios altos con incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos
BLACKBURN y ROSEN (1993); SCHULER y JACKSON (1987 a y b)	Elevada seguridad en el empleo
O'Dell (1996)	Trabajo en equipo, alto grado de compromiso de los empleados y baja rotación

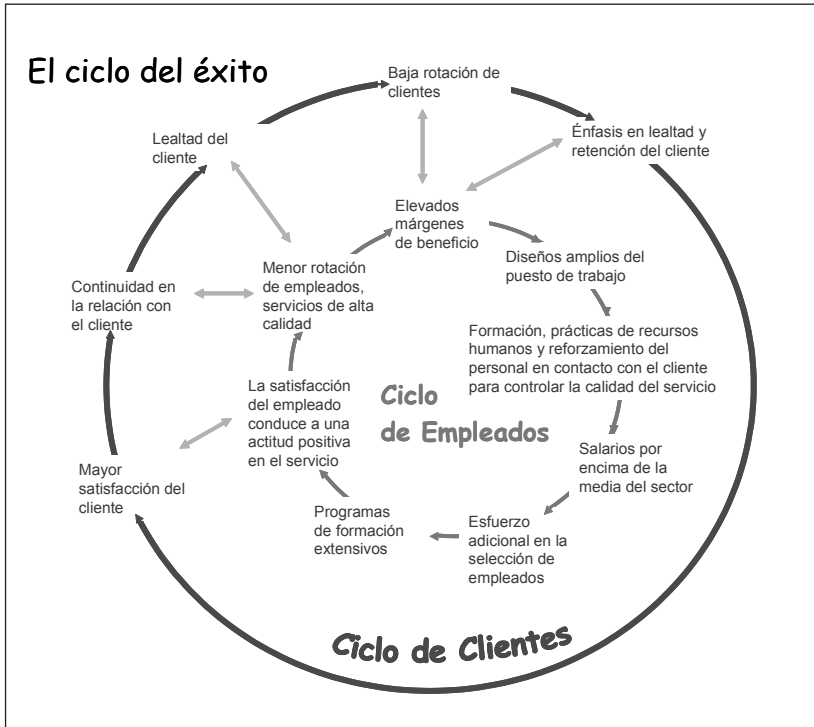
FUENTE: *Elaboración propia.*

Mediante la realización de estas prácticas de recursos humanos se consiguen altas dosis de satisfacción y compromiso entre los empleados, y esto repercute de manera directa en el cliente externo.

Algunos estudios sobre psicología industrial nos hablan de la norma de la reciprocidad (GOULDERNER, 1960). Cuando un empleado reconoce que los directivos toman en consideración sus necesida-

des, se preocupan por sus apreciaciones y valoran su contribución a la organización, entonces el empleado, en correspondencia, tiende a trabajar con mayor dedicación (BISHOP *et al.*, 2000; EISENBERGER *et al.* 1986; WAYNE *et al.*, 1997). En esta misma dirección encontramos el modelo del éxito propuesto por SCHLESINGER y HESKETT (1991), tal y como se muestra en la **figura 3**.

FIGURA 3. *Compromiso de empleados y clientes.*



FUENTE: *Adaptado de SCHLESINGER y HESKETT (1991).*

Para conseguir esta reciprocidad entre ambos clientes, interno y externo, y que repercuta satisfactoriamente en la mejora de la gestión de la calidad que lleva a cabo la empresa, encontramos determinadas prácticas de recursos humanos a las que se las califica como prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; DELANEY y HUSELID, 1996) que «pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados» (HUSELID, 1995: 635). Estas prácticas de alto rendimiento refuerzan el compromiso de los empleados tanto con la empresa como con su cultura empresarial, y por tanto con la calidad. Las principales prácticas de alto compromiso van en la misma dirección que lo planteado por la gestión de la calidad, tal y como se observa en la **figura 4**.

FIGURA 4. *Principales prácticas de alto compromiso.*

Autor	Prácticas de alto compromiso
KIM (1998); WILLIAMS (2001)	Criterios de selección basados en comportamientos
NONAKA y TAKEUCHI (1995); ARGYRIS y SCHÖN (1996)	Contrataciones fijas y empleo a largo plazo
ULRICH, <i>et al.</i> (1993)	Formación continua
ULRICH <i>et al.</i> (1993); O'DELL y GRAYSON (1998)	Sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y actitudes
POWELL, MONTGOMERY y COSGROVE (1994); BOXALL y STEENEVELD (1999)	Retribución por encima de la media del mercado
LEONARD-BARTON (1992)	Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades
LEI <i>et al.</i> (1999)	Retribución orientada a los equipos de trabajo

FUENTE: *Elaboración propia.*

Estas prácticas de alto compromiso hay que considerarlas como un aspecto básico en la gestión de la calidad (LAWLER, 1986; WALTON, 1985, WOOD y ABANESE, 1995). Se trata de un conjunto de prácticas que generan un alto rendimiento en la empresa (HUSELID, 1995) y que sirve como modelo de gestión de recursos humanos (GUEST, 1987; TRUSS *et al.*, 1997). Básicamente este enfoque se centra en la participación activa de éstos en la toma de decisiones, proporcionando los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello. Actualmente son muchas las empresas que están aplicando los principios de este sistema de gestión de recursos humanos (OSTERMAN, 2000, y WORD y ALBANESE, 1995).

Los modelos que se plantean son dos modelos contrapuestos: gestión tradicional y gestión por compromiso. Según TRUSS *et al.* (1997), ambos modelos son los planteamientos extremos sobre el comportamiento humano expuesto por MCGREGOR (1966).

Aunque las investigaciones recientes evidencian que existe poco acuerdo sobre qué prácticas componen un sistema coherente de gestión de recursos humanos orientado hacia el compromiso e implicación del trabajador (FERRIS *et al.*, 1999; ROCHE, 1999), podemos observar cómo existe una alta coincidencia entre las prácticas de alto compromiso y las necesarias para una mejora en los sistemas de gestión de calidad.

5. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Población y muestra.

Este trabajo se contrasta empíricamente con el ejemplo de una serie de distintas agencias de viajes minoristas que poseen la Q de calidad. Se ha elegido esta muestra debido a que son empresas

que disponen de un modelo de gestión basado en la calidad total. Además, las agencias de viajes minoristas, pertenecientes al sector terciario, han sufrido en las últimas décadas un incremento en su competencia, provocado entre otras variables por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (PORTER, 2001), así como a toda la industria turística (POON, 1993; SHELDON, *et al.*, 2001). Es por este motivo por el que las agencias de viajes minoristas han de mejorar su orientación hacia la calidad si quieren seguir siendo competitivas. No hay que olvidar que tienen una elevada interrelación con el cliente final. En España existen 17 normas subsectoriales Q, que actualmente están siendo convertidas en normas públicas (UNE), y es el único país que tiene una normativa tan específica para las diversas empresas turísticas.

La población de estudio comprende todas las agencias de viajes minoristas españolas que poseen la Q de calidad incluidas en la base de datos del Instituto para la Calidad Turística Española. Actualmente, el número de agencias de viajes minoristas asciende a 1.163 (ICTE 2008), por lo que la población elegida supone un 18,13% del total de agencias de viajes ¹. El estudio se centra en seis de ellas, y tiene como objetivo el de poder profundizar lo suficiente en sus políticas de gestión de recursos humanos. La selección de estas seis empresas se ha llevado a cabo mediante un muestreo aleatorio.

Metodología.

La metodología seleccionada ha de ir en relación con el objeto que persigue la investigación (PETIGREW, 1990). Por esto se recurre al método del caso, ya que la presente investigación cumple con los requisitos que la literatura exige para su utilización (YIN, 1994). En primer lugar, se utiliza el método del caso cuando se quiere seguir el cumplimiento de una teoría que especifica unos resultados particulares y se encuentra una empresa que se encuentra en esa situación particular. De esta manera se pone a prueba la propia teoría, así como su puesta en práctica. También es recomendable cuando se trata de una situación poco común. En este caso encontramos un número limitado de empresas que siguen la totalidad de prácticas de recursos humanos que establece la teoría como mecanismo de mejora de la calidad. Por último, es aconsejable cuando su estudio puede aportar algo nuevo, como en este caso, que se determinan qué prácticas de recursos humanos no se están llevando a cabo en la actualidad y serían convenientes.

En cuanto a la información de estas empresas –necesaria para contrastar las hipótesis y elaborar el presente estudio–, se obtiene a través de una encuesta, ya que éste es el enfoque predominante en gestión de la calidad (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003). La encuesta se dirige al responsable de recursos humanos de la agencia de viajes e incorpora un factor que mide la orientación de la agencia de viajes hacia la mejora de la calidad y seis factores que miden las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo: planificación y descripción de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, política de formación y desarrollo, sistemas de evaluación del rendimiento, política salarial y compensación (analizados por SCHULER, 1992) y el nivel de compromiso con la organización (HUSELID, 1995). Cada uno de estos factores se mide a través de distintos ítems que se han diseñado de la revisión de la literatura, quedando un total de 45 ítems. Para la medición de cada una de las variables se ha seguido una estrategia de modelos rivales, que presentan los distintos modelos de gestión de personal (MILES

¹ Véase Anexo I: Listado de Agencias de viajes con Q de calidad (ICTE, 2008).

y SNOW, 1984). El factor 1 incorpora variables de gestión hacia la calidad tales como mejora en los resultados de calidad, mejora de la satisfacción del cliente, mejora de los beneficios como consecuencia de la fidelización de los clientes e incremento de las ventas por empleado. El factor 2 incorpora variables relacionadas con la política de planificación y descripción del puesto. El factor 3 estudia las políticas de reclutamiento y selección, incorporando ítems relativos a la forma de reclutamiento, características de la persona y tipo de selección. El factor 4 estudia la política de capacitación y desarrollo y se mide a través del grado de empleabilidad, empeño, formación, diseño de la carrera profesional, desarrollo profesional y socialización y orientación. El factor 5 hace referencia a los sistemas de evaluación, analizando criterios y el nivel de participación del empleado. El factor 6 analiza los sistemas de incentivos y recompensas con variables como la composición del salario base, paquetes de incentivos, vinculación con el rendimiento, nivel de equidad y seguridad en el empleo. Y el factor 7 analiza el nivel de cumplimiento con las prácticas de alto compromiso establecidas.

La primera fase de la investigación consiste en la elaboración del cuestionario y su revisión. Para ello se realizaron entrevistas a expertos en diseño de cuestionarios y se tuvieron en cuenta los trabajos previos en este campo (YANG, 2006). El cuestionario ha sido enviado mediante correo electrónico, incorporando una carta de presentación. También se ha ofrecido la posibilidad de una encuesta telefónica. Esta fase se ha llevado a cabo entre los meses de enero a marzo de 2008. La segunda fase consiste en el estudio de cada una de las seis empresas seleccionadas; de aquí obtenemos los siguientes resultados, que se presentan a continuación.

6. ESTUDIO DE CASOS

A continuación vamos a mostrar un esquema-resumen (**figura 5**) de la información obtenida en relación con nuestra investigación empírica y posteriormente realizaremos un pequeño análisis de cada uno de los casos que han formado parte de la investigación. El objetivo consiste en poder sacar una serie de conclusiones que puedan ser útiles tanto al ámbito académico como para el profesional.

FIGURA 5. Esquema-resumen de información obtenida de las empresas participantes.

	CASO N.º 1	CASO N.º 2	CASO N.º 3	CASO N.º 4	CASO N.º 5	CASO N.º 6
N.º empleados	2	13	5	14	2	17
Entorno	Semiestable	Competitivo	Estable	Semiestable	Semiestable	Semiestable
Estrategia	Diferenciación	Liderazgo en costes	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación
Orientación hacia la calidad (1-7)	Media Alta (5,5)	Alta (6)	Muy Alta (6,5)	Alta (6)	Media Alta (5)	Muy Alta (6,5)

.../...

.../...

Organización Diseño de puestos	Formalización Amplios y bien definidos	Informal Especialización	Poco estructurada Amplios y gran autonomía	Informal Amplios	Formalización CP Amplios y bien definidos	Informal Amplios y gran autonomía
Reclutamiento Selección	Mixto Centrada en el puesto	Externo Centrada en el puesto	Externo Centrada en comportamientos	No preestablecido	Mixto Centrada en el puesto	Interno Centrada en comportamientos y en la cultura
Formación Carrera profesional	Mínima Limitada	Mínima Limitada	Media Limitada	Media Limitada	Alta formación Limitada	Alta formación Limitada
Sistemas de evaluación	Poco definidos (Grupo)	Informales	Centrados en el comportamiento a CP	No definidos	Centrado en los resultados a CP	Centrado en los resultados y comportamientos a CP
Política salarial Incentivos	Dinerarias Altos	Elevada retribución variable	Salarios altos, flexibles y no públicos	Elevada, centrada en resultados Altos	Centrada en el rendimiento Altos según producción	Centrada en el rendimiento Salarios altos y flexibles
Seguridad en el empleo	Media Alta	Elevada	N.D.	Elevada	Media	Elevada
Grado de compromiso de los empleados	Muy alto. Carece sistemas de detección de necesidades de los empleados	Alto compromiso pero alta rotación	Alto compromiso y mínima rotación	Alto	Alto, aunque existe una elevada centralización	Alto compromiso y baja rotación

FUENTE: *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación empírica.*

Caso número 1:

Se trata de una agencia de viajes pequeña, con un escaso número de empleados que se mueven en un entorno semiestable y que siguen una estrategia competitiva de diferenciación. Presenta una orientación hacia la calidad buena, aunque mejorable. Cuenta con la formalización necesaria para sus necesidades, un personal altamente comprometido y unos sistemas de incentivos atractivos. Necesita definir sus políticas de reclutamiento y selección y sobre todo rediseñar sus puestos de trabajo.

Caso número 2:

Agencia de viajes con un mayor número de empleados y con una estrategia centrada en los costes. Cuenta con una mínima profesionalización de sus funciones y una clara orientación hacia los

resultados económicos tanto en los sistemas de evaluación como en la política salarial. Consigue altas tasas de calidad mediante el compromiso de los empleados, aunque son mejorables. Tiene una alta rotación de empleados y la formación que ofrece es bastante escasa.

Caso número 3:

Se trata de una agencia de viajes que cuenta con un equipo de trabajo reducido, en un entorno estable y que sigue una estrategia de diferenciación. Consigue un nivel de orientación hacia la calidad relativamente alto a través de un diseño de puestos amplio, con una gran autonomía y un reclutamiento, selección y sistemas de evaluación centrados en el empleado, sus comportamientos y su vinculación con la cultura empresarial. Dispone de una política salarial competitiva, flexible y que consigue motivar y retener a los empleados. Necesitaría mejorar sus planes de formación y el desarrollo de carreras profesionales entre sus empleados.

Caso número 4:

Agencia de viajes con un mayor número de empleados, se mueve en un entorno semiestable y sigue una estrategia de diferenciación. Consigue unos resultados hacia la calidad aceptables mediante la descripción de puestos de trabajo amplios, una formación relativamente alta, una política salarial atractiva y centrada en los resultados y un alto grado de compromiso de los empleados. Necesita formalizar sus procesos de planificación, reclutamiento y selección, orientar sus sistemas de evaluación y ofrecer un mayor desarrollo profesional.

Caso número 5:

Agencia de viajes con un número mayor de empleados, más profesionalizada y en la que predominan los objetivos a corto plazo. No se invierte en formación a largo plazo de los empleados y se utiliza un reclutamiento externo y una selección centrada en el puesto de trabajo.

Caso número 6:

Nos encontramos con una agencia de viajes que cuenta con 17 empleados, se mueve en un entorno semiestable y lleva a cabo una estrategia de diferenciación. Obtiene una orientación hacia la calidad muy alta y utiliza prácticamente las políticas de recursos humanos adecuadas, tales como el reclutamiento interno, selección centrada en comportamientos y en la cultura de la empresa, alta formación, elevados salarios y grandes incentivos, baja rotación, etc. Tendría que mejorar el diseño de la carrera profesional y definir sus sistemas de evaluación hacia los comportamientos a largo plazo.

7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para llevar a cabo este análisis se han analizado en primer lugar las diferencias y similitudes entre cada uno de los casos de estudio, consiguiendo de esta manera poder agrupar empresas que

siguen una serie de prácticas similares. Posteriormente se procederá a analizar las diferentes prácticas de recursos humanos, con el fin de establecer cuáles son las que más benefician al sistema de gestión de calidad.

Tras analizar los datos de los cuestionarios cabe destacar que hay prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo por todos los casos estudiados. En primer lugar nos encontramos con la descripción de los puestos de trabajo, las empresas llevan a cabo un diseño de puestos amplio y con un alto grado de autonomía. En segundo lugar cabe destacar que todas las empresas estudiadas llevan acciones que garantizan una alta seguridad en el empleo por parte de los trabajadores, lo cual es bastante bien valorado por éstos. En tercer lugar, encontramos en la mayoría de los casos políticas salariales con sueldos por encima del mercado y con una estructura flexible, donde además de incentivos dinerarios también encontramos incentivos no dinerarios. Cabe mencionar que la formación no es una de las políticas donde más unanimidad se ha encontrado, todo lo contrario. Existen empresas que dan más importancia que otras a este aspecto. Con estas prácticas las empresas consiguen un elevado compromiso por parte de sus empleados, lo cual ayudará a mejorar la satisfacción del cliente externo.

Por el contrario, encontramos prácticas de recursos humanos que no son llevadas a cabo por estas empresas. En primer lugar, citar que ninguna de ellas ofrece una carrera profesional a sus miembros y, en caso de que exista, ésta no está planificada. En segundo lugar, encontramos que las actividades de planificación en la empresa se encuentran sin formalizar. La falta de implantación de estas dos prácticas puede venir explicado por el tamaño de las empresas analizadas (entre 2 y 17 empleados).

Cabe mencionar que existen dos empresas, las correspondientes con los números 3 y 6, que llevan a cabo otras prácticas de recursos humanos adecuadas a la gestión de la calidad, como son llevar a cabo una selección centrada en el comportamiento del individuo y acorde a la cultura empresarial, el establecimiento de un sistema de evaluación de los empleados que analice dicho comportamiento, con la limitación de que al hacerlo a corto plazo consiguen una baja rotación de sus empleados. La empresa 6, además, realiza un reclutamiento principalmente interno.

Por todo ello, son los casos 3 y 6 los únicos que confirman la relación propuesta por la literatura, y que plantea la investigación en la que la empresa consigue mejores resultados en cuanto a la calidad y en conseguir la retención de los empleados. Para ello sigue principalmente las prácticas de recursos humanos propuestas por la literatura.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Desde el punto de vista teórico observamos cómo la literatura plantea distintas prácticas de recursos humanos que ayudan a mejorar los sistemas de gestión de calidad, pero es difícil encontrar empresas que lleven a cabo todas ellas. Sí que encontramos tanto en la literatura como a nivel empírico distintas prácticas que ayudan a mejorar la gestión de la calidad y que coinciden con las prácticas denominadas de alto rendimiento o de alto compromiso.

Además, la mayoría de empresas no llevan a cabo prácticas de recursos humanos en línea con la estrategia orientada hacia la calidad, aunque las empresas con mejores resultados sí implantan y llevan a cabo estas prácticas, consiguiendo fidelizar a sus empleados. Todas las empresas alcanzan unos niveles de calidad aceptables utilizando algunas de las prácticas de recursos humanos propuestas por la literatura. Cabe mencionar que son la descripción de puestos de trabajo amplios, los salarios altos, el fomento de la seguridad en el empleo y el alto grado de compromiso las más utilizadas, mientras que la definición de las carreras profesionales son las que menos se llevan a cabo por estas empresas, pero puede quedar justificado por el reducido tamaño de éstas.

Bibliografía

- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. [1996]: *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, PA: Addison-Wesley.
- ARTHUR, J.B. [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, págs. 670-687.
- BARUCH, Y. [1997]: «Evaluating quality and reputation of human resource management», *Personnel Review*, vol. 26, n.º 5, págs. 377-394.
- BARNEY, J.B. [1991]: «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. [1998]: «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage», *Human Resource Management*, vol. 37 (1), págs. 31-46.
- BEAUMONT, P.B., HUNTER, L.C. y PHAYRE, R.M. [1994]: «Human resource and total quality management some case study evidence», *Training for Quality*, vol. 2, n.º 1, págs. 7-13.
- BELOHLAV, J.A. [1993]: «Quality, Strategy and Competitiveness», *California Management Review*, 35 (2), págs. 55-67.
- BISHOP, J.W.; SCOTT, K.D. y BURROUGHS, S.M. [2000]: «Support, commitment, and employee outcomes in a team environment», *Journal of Management*, vol. 26, págs. 1.113-1.132.
- BLACKBURN, R. y ROSEN, B. [1993]: «Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies», *Academy of Management Executive*, 7 (3), págs. 49-66.
- BOUNDS, G.M. y DOBBINS, G.H. [1992]: «The Manager's job: a paradigm shift of a New Agenda», en STHAL, M. y BOUNDS, G. (eds.) *Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Suprasystems*, Quorum Books, Westport, CT, págs. 117-145.
- BOUNDS, G., YORKS, L., ADAM, R. y RANNEY, G. [1994]: *Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill, Londres.
- BOXALL, P. y STEENEVELD, M. [1999]: «Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies», *Journal of Management Studies*, 36 (4), págs. 443-463.

- BULLER, P.F. [1988]: «Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms», *Organizational Dynamics*, vol. 3, págs. 27-43.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. [2007]: *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- CAPPELLI, P. y CROCKER-HEFTER, A. [1996]: «Distinctive human resources are firm's core competencies», *Organizational Dynamics*, 24 (3), págs. 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 TQ HRM Approach», *Journal of Quality Management*, (11), págs. 5-20.
- CHANDLER, A.D. [1990a]: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, Cambridge.
- [1990b]: «The Enduring Logic of Industrial Success». *Harvard Business Review*, 68 (2), págs. 130-140.
- CONTI, T. [2002]: «Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?», *Managing Service Quality*, Vol 12, n.º 3, págs. 151-158.
- CROSBY, P.B. [1979]: *Quality is Free. The Art of making Quality Certain*. McGraw-Hill, Nueva York. Edición española: *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CECSA, México, 1987.
- DALE, B.G. [2003]: *Managing Quality*, Blackwell Publishing, Oxford, 4.ª ed.
- DEAN, J.W. y BOWEN, D.E. [1994]: «Management theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development», *Academy of Management Review*, 19 (3), págs. 392-418.
- DE SAÁ, P., y GARCÍA, J.M. [2001]: «El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 8, págs. 109-136.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. [1996]: «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, 39 (4), págs. 949-969.
- DELERY, J.E. [1998]: «Issues of fit in strategic human resource management: implications for research», *Human Resource Management Review*, vol. 8, págs. 238-309.
- DELERY, J.E., y DOTY, D.H. [1996]: «Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, págs. 802-835.
- DEMING, W.E. [1982]: *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Cambridge. Edición española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- DEVANNA, M.A., FOMBRUM, C.J. y TICHY, N.M. [1984]: «A framework for strategic human resource management». En FOMBRUM, C.J.; TICHY, N.M.; DEVANNA, M.A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, USA.
- DYER, L. [1984]: «Linking human resources and business strategies», *Human Resource Planning*, vol. 7 (2), págs. 79-84.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S. y SOWA, D. [1986]: «Perceived organizational support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, págs. 500-507.
- ESCRIG, A.B.; BELTRÁN, I.; ROCA, V. y BOU, J.C. [2007]: «¿La gestión de la calidad repercute en la flexibilidad laboral?», en *Libro de ponencias y pósters del VI International Workshop on HRM*, Jerez de la Frontera, 17 y 18 mayo.
- EVANS, J. [1992]: *A report of Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Procter&Gamble, Milwaukee.

- FEINGENBAUM, A.V. [1951]: *Quality control: Principles, practice and administration*. McGraw-Hill, Nueva York.
- [1982]: «Quality and business growth today», *Quality progress*, 15 (11), págs. 22-25.
- FERRIS, G.R.; HOCHWARTER, W.A.; BUCKLEY, M.R.; HARRELL-COOK, G., y FRINK, D.D. [1999]: «Human resources management: some new directions», *Journal of Management*, vol. 25, págs. 385-415.
- FINEGOLD, D. y MASON, G. [1996]: «National training systems and industrial performance: U.S.-European Matched plant comparisons», CAHRS Working Paper Series, wp 96-12, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, NY.
- 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, págs. 339-366.
- GALBRAITH, J.R. [1995]: *Designing Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- GARVIN, D.A. [1988]: *Managing Quality. The strategic and competitive edge*, The Free Press, McMillan, Nueva York.
- GOLDEN, K.A. y RAMANUJAN, V. [1985]: «Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes», *Human Resource Management*, vol. 24 (4), págs. 429-452.
- GOULDNER, A.W. [1960]: «The norm of reciprocity: a preliminary statement», *American Sociological Review*, vol. 25, págs. 161-178.
- GUEST, D. [1987]: «Human resource management and industrial relations», *Journal of Management Studies*, vol. 24, págs. 503-521.
- HANSSON, F. y KLEFSJÖ, B. [2003]: «A core value model form implementing total quality management in small organizations», *The TQM Magazine*, vol. 15, n.º 2, págs. 71-81.
- HART, C. y SCHLESINGER, L. [1991]: «Total quality management and the HR professional: applying the Baldrige framework to human resources», *Human Resources Management*, vol. 30, n.º 4, págs. 433-454.
- HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. [1996]: «Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation», *Management Science*, vol. 42, n.º 3, págs. 415-436.
- HOQUE, K. [1999]: «Human resource management and performance in the UK hotel industry», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, págs. 419-443.
- HUNTER, L.W. [2000]: «The adoption of innovative work practices in service establishments». *International Journal of Human Resource Management*, 11 (3), págs. 447-496.
- HUSELID, M.A. [1995]: «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, págs. 635-672.
- INOHARA, H. [1997]: *Human Resource Development in Japanese Companies*, Asian Productivity Organization, Tokio.
- ISIKAWA, K. [1954]: *Hinshitsu Kanri Nyumon*, JUSE Press Ltd., Tokio. Edición española: *Introducción al Control de Calidad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- [1989]: «How to apply company-wide quality control in foreign countries», *Quality progress*, 22 (9), págs. 70-74.
- JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. y RIVERO, J.C. [1989]: «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, vol. 42, págs. 727-786.
- JURAN, J.M. [1991]: *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc., New York, NY, USA.

- KAMOCHÉ, K. [1996]: «Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 33 (2), págs. 213-233.
- KANTER, R.M. [1985]: «Supporting innovations and venture development in established companies», *Journal of Business Venturing*, invierno, págs. 47-60.
- KIA, L.T. [1997]: «An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation», *Training for Quality*, 5 (4), págs. 150-159.
- KIM, L. [1998]: «Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hunday Motor», *Organization Science*, 9 (4), págs. 506-521.
- 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 (4), págs. 699-727.
- LAWLER, E.E. [1986]: *High involvement management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey Bass, San Francisco.
- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; BENSON G. [2001]: *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, Jossey-Bass Wiley, San Francisco, CA, USA.
- LEE, J., y MILLER, D. [1999]: «People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms», *Strategic management journal*, vol. 20, págs. 579-593.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W. y PITIS, R.A. [1999]: «Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning», *Organizational Dynamics*, págs. 24-38.
- LENGNICK-HALL, C.A. y LENGNICK-HALL, M.L. [1988]: «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology», *Academy of Management Review*, vol. 13 (3), págs. 454-470.
- LEONARD-BARTON, D. [1992]: «The factory as a learning laboratory», *Sloan Management Review*, págs. 23-38.
- MACDUFIE, J.P. [1995]: «Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial & Labour Relations Review*, vol. 48, págs. 197-221.
- MARTÍNEZ COSTA, M. y MARTÍNEZ LORENTE, A.R. [2008]: «Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales. Una justificación desde las Teorías Institucional y de Recursos y Capacidades», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, num. 34, marzo, págs. 7-30.
- MCGREGOR, D. [1960]: *The human side of enterprise*, MacGraw-Hill, Nueva York.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. [1984]: «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, vol. 31 (1), págs. 36-52.
- MUELLER, F. [1996]: «Human Resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory», *Journal of Management Studies*, vol. 33 (6), págs. 757-785.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. [1995]: *The knowledge-creating company*, NY: Oxford University Press.
- OAKLAND, J.S. [2000]: *TQM: Text with cases*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2.^a ed.
– [2004]: *Oakland and Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- O'DELL, C. [1996]: «A current review of knowledge management best practice», *Knowledge Management 96 Conference*, Business intelligence, Londres.
- O'DELL, C. y GRAYSON, C.J. [1998]: «If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices», *California Management Review*, 40 (3), págs. 154-174.
- ORDIZ, M. [2000]: «Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva», *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, septiembre.

- OSTERMAN, P. [1994]: «How common is workplace transformation and who adopts it?», *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, pág. 173-188.
- OSTROW, M.H. [1992]: «The Relationship among Competitive Strategy, Human Resource Management Practices, and Financial Performance», *Unpublished Doctoral Dissertation*, Universidad de Maryland, College Park.
- PECK, S.R. [1994]: «Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies», *Journal of Management Studies*, vol. 31 (5), págs. 715-736.
- PFEFFER, J. [1981]: *Power in Organizations*, Haper-Business, U.S.
- [1999]: «Labour Market Flexibility. Do companies really know best?», *Research Paper Series*, n.º 1.592, Graduate School of Business, Standford University, Standford, CA.
- POON, A. [1993]: «Technology in Travel Agencies and Tour Operators», En COOPER, C.P. (ed.) *Tourism and Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Londres.
- PORTER, M.E. [1980]: *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York.
- [1985]: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York.
 - [2001]: «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, marzo, págs. 63-78.
- POWELL, I.; MONTGOMERY, M. y COSGROVE, J. [1994]: «Compensation structure and establishment quit and fire rates», *Industrial Relations*, 33, págs. 229-248.
- PRICE, F. [1989]: «Out of Bedlan: Management by Quality Leadership», *Management Decision*, 27, págs. 15-21.
- RAGHURAM, S. y ARVEY, R.D. [1994]: «Business strategy links with staffing and training practices», *Human Resource Planning*, vol. 17 (3), págs. 55-73.
- RAJAGOPALAN, N. [1996]: «Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms», *Strategic Management Journal*, vol. 18, págs. 761-785.
- RICHARD y WALTON [1985]: «From Control to Commitment in the workplace» *Harvard Business Review*, 63, n.º 2 marzo/abril, págs. 77-84.
- ROCHE, W.K. [1999]: «In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them», *Journal of Management Studies*, vol. 36, págs. 653-678.
- RUNGTUSANATHAM, M.J.; CHOI, T.Y.; HOLLINGWORTH, D.G.; WU, A. y FORZA, C. [2003]: «Survey research in operations management: historical analyses», *Journal of Operations Management*, vol. 343, págs. 1-14.
- SAURA, M.D. y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. [1996]: *The linkages between business strategies and compensation policies using miles and snow's framework*, Working Paper, Ed. Universidad Carlos III de Madrid.
- SCHLESINGER, L.A. y HESKETT, J.L. [1991]: «Breaking the cycle of failure in services». *MIT Sloan Management Review*, 32 (3), págs. 17-28.
- SCHULER R.S. [1992]: «Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business», *Organizational Dynamics*, verano, págs. 18-32.
- SCHULER, R.S., y JACKSON, S.E. [1987a]: «Linking competitive strategy with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, vol.1 (3), págs. 207-219.
- [1987 b]: «Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices», *Human Resource Planning*, vol. 10 (3), págs. 125-141.
- SHELDON, K.M.; ELLIOT, A.J.; KIM, Y. y KASTER, T. [2001]: «What is satisfying about satisfying events?. Testing 10 candidates psychological needs», *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 80, págs. 325-339.
- SHINGO, S. [1987]: *The saving of Shigeo Shingo*. Productivity Press, Portland, Oregon.

- SITKIN, S.B., SUTHLEEN, K. y SCHOROEDER, R.G. [1994]: «Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective», *Academy of Management Review*, 19 (3), págs. 537-564.
- SNELL, S.A. [1992]: «A test of control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information», *Academy of Management Journal*, vol. 35, págs. 292-327.
- SOLTANI, E. [2003]: «Towards a TQM-driven HR performance evaluation: an empirical study», *Employee Relations: The International Journal*, vol. 25, n.º 4, págs. 347-370.
- SOLTANI, E., GENNARD, J. VAN DER MEER, R.B. y WILLIAMS, T. [2004]: «HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature», *International Journal Quality & Reliability Management*, vol. 21, n.º 4, págs. 377-396.
- SOLTANI, E.; VAN DER MEER, R.B. y GENNARD, J. [2003]: «Performance management: TQM versus HRM-lessons learned», *Management Research News*, 26 (8), págs. 38-49.
- STAHL, M.J. y GRIGSBY, D.W. [1997]: *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*, Blackwell Publishers, Oxford.
- STOREY, J. [1994]: «How new-style management is taking hold», *Personnel Management*, enero, págs. 32-35.
- TAGUCHI, G. [1986]: *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization, Nueva York.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. y STILES, P. [1997]: «Soft and hard models of human management: a reappraisal», *Journal of Management Studies*, vol. 34, págs. 53-73.
- TUMMALA, V.M.R. y TANG, C.L. [1996]: «Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), págs. 8-38.
- ULRICH, D.; JICK, T. y VON GLINOW, M.A. [1993]: «High-impact learning: building and diffusing learning capability», *Organizational Dynamics*, págs. 52-66.
- VALLE, R.; MARTIN, F.; ROMERO, P.M., y DOLAND, S.L. [2000]: «Business strategy work processes and human resource training: are they congruence?», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, págs. 283-297.
- VOUZAS, F. [2004]: «HR Utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric - the case of Geek industry», *The TQM Magazine*, vol. 16, n.º 2, págs. 125-135.
- [2007]: «Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000», *Measuring Business Excellence*, vol. 11 (3), págs. 21-29.
- WALDMAN, D.A. [1994]: «The other side of quality: soft issues and the human resource dimension», *Total Quality Management*, vol. 3 (3), págs. 323-329.
- WALTON, R.E. [1985]: «From control to commitment in the workplace», *Harvard Business Review*, vol. 63, marzo, págs. 77-84.
- WAYNE, S.J.; CHORE, L.M. y LIDEN, R.C. [1997]: «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 40, págs. 82-111.
- WILLIAMS, A.P. [2001]: «A belief-focused process model of organizational learning», *Journal of Management Studies*, 38 (1), págs. 67-85.
- WITCHER, B. [1995]: «The Changing Scale of Total Quality Management», *Quality Management Journal*, 2 (4), págs. 9-29.
- WERNERFELT, B. [1984]: «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T. y SNAPE, E. [1994]: «What is happening in quality management, findings from an IPM survey», *The TQM Magazine*, vol. 6, n.º 1, págs. 55-58

- WILKINSON, A., REDMAN, T., SNAPE, E. y MARCHINGTON, M. [1998]: *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMillan, Nueva York, Hong Kong.
- WOOD, S. y ALBANESE, M.T. [1995]: «Can we speak of a high commitment management on the shop floor?», *Journal of Management Studies*, vol. 32, págs. 215-247.
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. [1994]: «Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (2), págs. 301-326.
- 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, págs. 836-866.