

VICENTE MARTÍNEZ-TUR
NURIA TORDERA
JOSÉ RAMOS
JUAN CARLOS MARZO

*Facultad de Psicología
Miembros de la Unidad de Investigación en Psicología de las
Organizaciones y del Trabajo (UIPOT). Universidad de Valencia*

Extracto:

EN las organizaciones de servicios, la simultaneidad entre la prestación del servicio y su uso hace visible para los usuarios las prácticas de gestión de recursos humanos, ya que el usuario es capaz de evaluar *in situ* el comportamiento de los empleados de contacto y los obstáculos que éstos pueden encontrar en el desempeño de su trabajo. Por ello, se ha propuesto la existencia de un efecto de desbordamiento (*spillover effect*) de la gestión de recursos humanos en organizaciones de servicios sobre la satisfacción de los usuarios. La gestión de recursos humanos que subyace en el comportamiento de los empleados se extiende más allá de los límites de la organización, influyendo sobre las evaluaciones que realizan los clientes externos. Sin embargo, existen pocas investigaciones donde este efecto de desbordamiento se haya estudiado. El presente trabajo intenta llenar, al menos en parte, esta laguna. De hecho, se ponen a prueba empíricamente las relaciones entre la gestión de los recursos humanos (frecuencia de realización de tareas y obstáculos situacionales en la gestión) y la satisfacción de los usuarios. Para ello, se usa una muestra de 67 gerentes de organizaciones de servicios y otra de 1.070 usuarios. Los primeros valoraban la gestión de recursos humanos que se desarrolla en sus organizaciones, mientras que los segundos expresaban la satisfacción con el uso de esas mismas organizaciones de servicios. Los resultados indican que son los obstáculos derivados de la gestión de recursos humanos los que provocan un efecto de desbordamiento sobre la satisfacción de los usuarios. En cambio, la frecuencia más o menos idónea de realización de tareas apenas influye en las evaluaciones de los usuarios. Así pues, las «malas experiencias» (obstáculos) en la prestación del servicio vienen a ser especialmente críticas a la hora de entender la satisfacción de los usuarios.

Sumario:

I. Introducción.

II. Peculiaridades de los servicios: el «efecto de desbordamiento».

III. Administración de personal y capital humano.

IV. Obstáculos en la gestión de Recursos Humanos.

V. Metodología.

1. Procedimiento.

2. Muestra.

3. Medidas.

VI. Resultados.

1. Resultados descriptivos y correlaciones.

2. Frecuencia de realización de tareas de gestión y satisfacción.

3. Obstáculos en la gestión de Recursos Humanos y satisfacción.

4. Inclusión de todos los factores relativos a la gestión de Recursos Humanos en la predicción de la satisfacción de los usuarios.

VII. Discusión.

1. El efecto de desbordamiento.

2. Implicaciones para la práctica profesional.

3. Limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

I. INTRODUCCIÓN

Hay varios motivos que explican el interés creciente por estudiar la conexión entre las variables relativas a la gestión de los recursos humanos y las evaluaciones que hacen los clientes de sus experiencias de consumo. Uno de ellos tiene que ver con la generalización de las organizaciones de servicios en las sociedades industrialmente desarrolladas. Como ya anticipó BELL (1973; 1977) en su momento, nuestras sociedades se han dirigido hacia una terciarización que se observa en datos como el del PNB y el de la mano de obra ocupada en el sector servicios (v. g., CASTELLS, 1997).¹ Como veremos más adelante en mayor profundidad, las organizaciones de servicios poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios (PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY, 1994) y a éstos se les ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio (LARRSON y BOWEN, 1989) y hasta como «empleados parciales» (véanse MILLS y MORRIS, 1986) de las organizaciones de servicios. El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por lo tanto, de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos.

Un segundo motivo está relacionado con la presión a que se ven sometidas las organizaciones para ser eficientes. Cada vez son más las voces que reclaman una gestión de recursos humanos que lleve a resultados financieros y que dé un valor añadido a las organizaciones (LAKE, 1997; ULRICH, 1997). Este valor añadido no debe restringirse sólo a resultados internos (v. g., satisfacción de los empleados), sino que también debe mejorar las posibilidades en el mercado externo (ALVARES, 1997; BEATTY y SCHNEIER, 1997; BECKER, HUSELID, PICKUS y SPRATT, 1997). Tradicionalmente, la gestión de recursos humanos se ha dirigido a los empleados. Sin embargo, ya MARCH y SIMON (1958) señalaron que, junto a empleados, inversores, distribuidores y proveedores, los clientes eran también parte relevante. Según indicaban, la motivación de estos cinco grupos de personas influía en el equilibrio de la organización. En la actualidad se está retomando esta postura, considerando al cliente externo como elemento de importancia para valorar el éxito de la gestión de los recursos humanos y para establecer las prácticas concretas de esa gestión (BOHL, LUTHANS, SLOCUM y HODGETTS, 1996; BOWEN y SIEHL, 1997; CASCIO, 1995; RUCCI, 1997).

¹ Aunque resulta evidente que en las sociedades económicamente desarrolladas la mayor parte del empleo se sitúa en el sector servicios y éste realiza la mayor contribución al PNB, hay que hacer alguna matización para no caer en una excesiva simplificación. Es obvio que las industrias manufactureras no están desapareciendo y que su funcionamiento es crucial para nuestras economías. Además, muchas organizaciones de servicios dependen de sus relaciones con otras empresas de manufacturación (véase CASTELLS, 1997).

Siguiendo esta línea de razonamiento, se ha señalado la necesidad de que se valore el impacto de la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción de los clientes. Así, BURKE (1997) indica que el control del rendimiento o de los resultados de la mencionada gestión -y de la organización en general- no debe restringirse a resultados económicos, sino que debe incluir, entre otros aspectos, la satisfacción del cliente. De hecho, las evaluaciones de los clientes tienden a afianzarse como indicadores relevantes del rendimiento de las organizaciones. AKER y JACOBSON (1994) han propuesto que medir las evaluaciones que hacen los clientes («información blanda» *soft*) es una manera de evitar la «miopía» que algunas empresas sufren al considerar los resultados financieros («información dura» *hard*) a corto plazo como único indicador del rendimiento. Concluyen estos autores, a partir de un estudio empírico ², que la creación de una imagen duradera de calidad entre los clientes -transmitida de manera conveniente a otras partes interesadas (v. g., accionistas)- ofrece una ventaja competitiva y un aprovechamiento de oportunidades a largo plazo que no se consigue si se acepta sólo la presión de los indicadores financieros a corto plazo. Incluso algunos países económicamente muy desarrollados -como Suecia (véase FORNELL, 1992) y Estados Unidos (véanse FORNELL, JOHNSON, ANDERSON, CHA y EVERITT, 1996)-, ya controlan índices de satisfacción que sirven para evaluar el estado de la nación y de sus empresas, y que complementan a las tradicionales medidas de productividad.

A pesar del interés existente, y aun habiendo importantes excepciones (HESKETT, JONES, LOVEMAN, SASSER y SCHLESINGER, 1994; SCHNEIDER y BOWEN, 1985) ³, son pocos los trabajos empíricos que han estudiado las relaciones entre variables relativas a la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los clientes. Buena parte de los autores citados anteriormente, consideran la perspectiva del cliente como un importante criterio a partir del cual valorar el éxito de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, también es verdad que existe poca base empírica para afirmar que esa relación exista realmente, es decir, se cuenta con escasa información como para poder establecer que una adecuada gestión de recursos humanos se traduce en una mejor evaluación de los servicios/bienes por parte de los clientes. El presente trabajo pretende llenar esta laguna, al menos en parte, a través de una investigación empírica cuyo principal objetivo consiste en analizar las relaciones existentes entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los clientes. El estudio que a continuación se detalla, se estructura en el siguiente orden:

² Para realizar su estudio, AAKER y JACOBSON utilizaron muestras de clientes de 34 compañías tanto del sector servicios (v. g. Hoteles Hilton) como del de producción de bienes de consumo (v. g., FORD). Se usaron entrevistas realizadas a varios miles de clientes y se formaron dos medidas de calidad percibida: a) una medida agregada (promedio) en cada una de las compañías y b) una medida en cada compañía donde se recogía el promedio de las percepciones de aquellos clientes que utilizaban más la compañía en cuestión que otra de la competencia. AAKER y JACOBSON (1994) observaron que la calidad percibida por los clientes tenía un efecto positivo sobre los resultados financieros a largo plazo. Este efecto, además, era independiente y adicional al que tenían otros factores como eran los indicadores financieros habituales (v. g., ganancias de los activos) y la publicidad.

³ En estos estudios se encontraron relaciones significativas entre las percepciones de los empleados de servicios acerca de las prácticas de gestión de recursos humanos y las evaluaciones de los clientes. En esas prácticas de gestión de recursos humanos se incluían aspectos como la facilitación del trabajo, prácticas de supervisión, facilitación de la carrera en la organización y socialización de los nuevos empleados.

- a) Se establece el marco teórico a partir del cual se plantean nuestros objetivos de investigación. En él se aprecian tres aspectos. En primer lugar, se analizan las peculiaridades de las organizaciones de servicios, y cómo hacen posible la conexión entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los usuarios (efecto de desbordamiento). En segundo lugar, se trata la diferenciación entre dos tipos generales de prácticas de gestión de recursos humanos: a) las administrativas-tradicionales y b) las centradas en el capital humano. Por último, se describe el papel de los obstáculos situacionales en la gestión de los recursos humanos.
- b) Se expone la metodología usada en el desarrollo de la investigación. Se detalla el proceso de recogida de información, las características de la muestra utilizada, las variables medidas y los análisis estadísticos realizados.
- c) Se describen los resultados del estudio.
- d) Se discuten los resultados encontrados, sus implicaciones para con la práctica profesional, las limitaciones del estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

II. PECULIARIDADES DE LOS SERVICIOS: EL «EFECTO DE DESBORDAMIENTO»

Hay razones para pensar que las características peculiares de las organizaciones de servicios hacen posible una conexión más directa entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los clientes que en el caso de las de producción de bienes. De hecho, la tradición de investigación que estudia las relaciones entre variables organizacionales -incluidas las de gestión de recursos humanos- y las evaluaciones de los clientes, se viene centrando de manera intencionada en las organizaciones de servicios (v. g., JOHNSON, 1996; SCHMIT y ALLSCHEID, 1995; SCHNEIDER y BOWEN, 1985; SCHNEIDER, WHITE y PAUL, 1998). Las características de las organizaciones de servicios permiten una integración del estudio del comportamiento de las organizaciones y del de los usuarios que enriquece la comprensión del rendimiento de dichas organizaciones y de sus consecuencias.

En términos generales, los conceptos de servicio y bien de consumo son difíciles de distinguir de una manera tajante. Según SHOSTACK (1982), los bienes de consumo y los servicios formarían parte de un continuo en función de la existencia de un mayor o menor número de elementos tangibles. En la misma línea, ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY (1993) ven muy difícil encontrar un sector en el cual el servicio no tenga una gran importancia. Los mismos autores afirman que el componente del servicio se está teniendo cada vez más en cuenta por parte de las organizaciones industriales, sobre todo a medida que sus ejecutivos encuentran más dificultades para crear ventajas tecnológicas competitivas y duraderas. Intentando aclarar esta situación, GABBOT y HOGG (1994) sugieren que hay que diferenciar entre producto (*product*), bien de consumo (*good*) y servicio (*service*). El producto sería el concepto más general e incluiría tanto al bien de consumo como al servicio. En cambio, el bien de consumo sería aquella parte del producto formada exclusivamente por propiedades físicas, mientras que el servicio estaría relacionado con los aspectos intangibles. Al igual que en los casos anteriores, se defendería la existencia de un continuo en los productos que varía de lo predominantemente tangible a lo esencialmente intangible.

Siguiendo a GABBOT y HOGG (1994), creemos que resulta especialmente preciso pensar en paquetes «producto» que incluyen dos componentes, uno tangible o físico (el bien de consumo) y otro intangible (el servicio). Es difícil pensar en un tipo de producto -como paquete- que no incluya los dos componentes. Ahora bien, hay productos en los que lo esencial es el componente de servicio (v. g., servicios educativos), mientras que en otros es el del bien de consumo (v. g., compra de un automóvil). De ahí la necesidad de considerar, como hemos señalado anteriormente, la existencia de un continuo en los productos en función del predominio de sus elementos tangibles o intangibles. De este modo, y estrictamente, no se puede hablar de un servicio o de un bien de consumo en sentido puro, sino de productos con sus dos componentes (uno tangible y otro intangible).

Aunque, como se ve, los límites conceptuales son difusos, en la literatura aparecen de manera recurrente una serie de características específicas del componente de servicio que diferencia a éste del de bien de consumo (v. g., BERKLEY y GUPTA, 1995; DEIGHTON, 1992; GABBOT y HOGG, 1994; PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY, 1994; ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY, 1985; ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY, 1993). Las más conocidas son las de «intangibilidad», «simultaneidad» y «heterogeneidad». Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen otras notas diferenciadoras del servicio, como su «carácter perecedero» y la falta de una «propiedad física», que también son relevantes ⁴. A continuación resumimos cada una de estas características:

- a) La intangibilidad hace referencia al hecho de que realmente en los servicios, a pesar de que son sólo posibles gracias a elementos tangibles (p.e. mobiliario educativo), lo que se compra es una acción, esto es, un proceso de prestación de servicio. Los usuarios no pueden tocar, mirar o degustar un servicio, sino que sólo pueden experimentarlo.
- b) La simultaneidad se asocia al hecho de que la prestación del servicio suele estar unida a su mismo uso. El usuario está presente mientras se le presta el servicio, por lo que existe una gran falta de estandarización. La persona que contrata un servicio puede determinar en parte qué tipo de servicio se va a prestar y cómo se va a llevar a cabo.
- c) La heterogeneidad tiene que ver con que los servicios son prestados por personas y suelen ir dirigidos a personas, por lo que el servicio puede variar en función de los participantes en el mismo (proveedor y usuarios), así como por el momento temporal en que ocurre.
- d) El carácter perecedero de los servicios está relacionado con el tiempo real que los caracteriza. Los servicios, al contrario de lo que ocurre con los bienes de consumo, no pueden almacenarse. La imposibilidad de mantener un *stock* dificulta el afrontamiento de las fluctuaciones en la demanda. El momento temporal en que el usuario decide utilizar un servicio es crítico por lo que respecta al desempeño y a la evaluación que se hace del uso.

⁴ En la revisión realizada por ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY (1985), las tres primeras características eran casi universalmente citadas por todos los expertos, mientras que las dos últimas que aparecen en el texto eran mucho menos nombradas.

- e) Con la adquisición de un bien de consumo, la persona generalmente se queda en propiedad lo que compra. Por el contrario, en los servicios, el usuario sólo tiene un acceso temporal al servicio que se trate. Lo único que se consigue es el beneficio que puede derivarse del servicio, pero no el servicio en sí mismo.

Estas especificidades de los servicios producen una serie de consecuencias en relación con la gestión de las organizaciones y la evaluación que realizan los usuarios (GABBOT y HOGG, 1994). Esos efectos se traducen habitualmente en una serie de obstáculos, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- a) Una gran dificultad en el control de la calidad del servicio que se presta;
- b) Una mayor dificultad a la hora de atender períodos de gran demanda;
- c) Una gran cantidad de atributos se evalúan durante la experiencia de uso, por lo que es difícil transmitir con anterioridad las ventajas o características del servicio que se presta;
- d) Una posible participación activa del usuario en qué tipo de servicio se va a prestar, lo que aumenta la incertidumbre y disminuye la estandarización; y
- e) En ocasiones, debido a la intangibilidad del servicio, la elección del usuario se basa en el soporte tangible o en aspectos como el *status* social o los comentarios de otros usuarios.

Es claro, además, que las peculiaridades de los servicios hacen visible para el usuario las prácticas de gestión de recursos humanos. La cuestión clave que explica esta relación tiene que ver con la simultaneidad entre la prestación del servicio y su uso. Los usuarios utilizan el servicio mientras se les está prestando y, por lo tanto, son sensibles al nivel de eficacia del comportamiento de los empleados. En esta situación, característica de los servicios, se produce un «efecto de desbordamiento» (*spillover effect*) desde el impacto de la gestión de recursos humanos sobre los empleados hasta su impacto sobre los usuarios (véanse BOWEN Y SIEHL, 1997). Los efectos de la gestión de recursos se extienden más allá de los límites de la organización (véase GUTEK, 1997).

Ahora bien, no todas las organizaciones de servicios son iguales y, por lo tanto, el mayor o menor efecto de desbordamiento dependerá del grado en que tenga más afianzadas determinadas características. Hay que insistir en el hecho de que la diferenciación entre organizaciones de servicios y de bienes de consumo es ambigua y hasta engañosa, especialmente en una «era de la información» -como la que vivimos- donde los bienes y los servicios se funden inexorablemente (véase CASTELLS, 1997, págs. 233-234). Tal y como indica el mismo CASTELLS (1997), deberíamos ser capaces de establecer distintos tipos de servicios que nos sirviesen para comprender mejor y de una manera más precisa nuestras sociedades. En esta línea, se han venido desarrollando esquemas de clasificación que intentan diferenciar entre distintos tipos de organizaciones de servicios (BITNER, 1992; CUNNINGHAM, YOUNG y LEE, 1997; DABHOLKAR, 1994; LOVELOCK, 1983).

Algunos de los criterios de clasificación utilizados pueden servirnos para establecer cuándo el efecto de desbordamiento señalado va a ser más evidente. Un primer criterio de clasificación relevante es el relativo al tipo de objeto hacia el cual se dirige el servicio. Hay servicios que se dirigen a bienes o posesiones físicas (v. g., reparación de maquinaria industrial), mientras que otros se dirigen directamente a las personas (v. g., servicios de alojamiento). Aunque el efecto de desbordamiento pueda existir en los dos servicios, es en el dirigido a personas donde la traslación de la gestión de recursos humanos a la satisfacción del usuario es usualmente más directa y rápida.

Un segundo criterio tiene que ver con la necesidad de adaptarse a las necesidades individuales del usuario. Hay servicios donde se busca estandarización y escasa adaptación a las idiosincrasias de cada cliente (v. g., restaurantes de comida rápida), mientras que otros necesitan adaptarse a las necesidades de cada usuario (v. g., servicios sociales)⁵. Es en este segundo tipo de servicio, dada la complejidad que posee, donde la eficacia de los empleados se vuelve habitualmente más visible para el usuario.

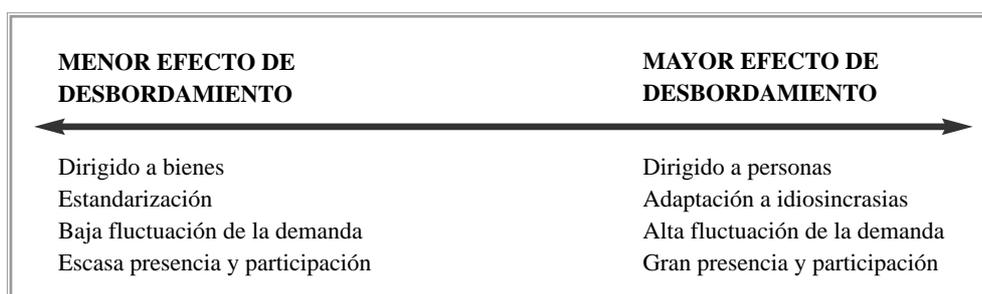


FIGURA 1. Relación entre tipo de servicio y efecto de desbordamiento.

Un tercer criterio está relacionado con la fluctuación de la demanda. Hay servicios donde la demanda fluctúa mucho a lo largo del tiempo (v. g., servicios de restauración), mientras que en otros la demanda se mantiene más estable (v. g., seguros). Cuanto más fluctúa la demanda, mayor es la exigencia a los empleados y más fácilmente pueden surgir los errores (v. g., por presión temporal ante momentos álgidos de demanda), por lo que más fuerte debe ser el efecto de desbordamiento.

Finalmente, un cuarto criterio de clasificación es el relativo a la intensidad de la relación entre usuario y organización. Hay servicios donde la relación se produce en muchas ocasiones a distancia y el cliente no se persona físicamente en la organización (v. g., servicios telefónicos), mientras que en otros puede haber una presencia y una participación por parte del usuario que pueden ser pasivas

⁵ Conviene dejar claro que los ejemplos que proponemos son prototípicos, es decir, se quieren señalar tipos de organizaciones que generalmente se enmarcan dentro de cada categoría en cuestión. Ahora bien, un tipo de servicio en general puede formar parte de una categoría u otra en función de situaciones particulares. Por ejemplo, habrá restaurantes que intentarán satisfacer las necesidades concretas de cada cliente, pero también los habrá que buscarán la estandarización.

(v. g., servicio de peluquería) o activas (v. g., gimnasio). Cuanto más íntima sea la presencia física del usuario en la organización y más activa su participación, más capaz será el cliente de valorar los errores y los aciertos en la prestación del servicio.

A nuestro entender, los cuatro criterios de clasificación que proponemos se podrían organizar en forma de continuo, a lo largo del cual se podrían establecer distintos tipos de servicios (**Figura 1**). Por los argumentos que hemos descrito anteriormente, el efecto de desbordamiento sería más evidente cuando los servicios que presta la organización estén muy dirigidos a las personas, traten de satisfacer las necesidades concretas de cada cliente, experimentan una fluctuación elevada en la demanda y requieran de una gran presencia física del usuario y de su participación. Dadas estas condiciones, la eficacia de los empleados -y por lo tanto la gestión de recursos humanos subyacente- se hace muy visible para los usuarios e influirá en su satisfacción. A partir de estos argumentos, este trabajo se propone como primer objetivo de investigación el siguiente:

OBJETIVO 1: Analizar si se produce un efecto de desbordamiento en organizaciones de servicios propensas a ello (servicios dirigidos a la persona, con escasa estandarización, alta fluctuación y presencia y participación activa del usuario). Es decir, investigar si en este tipo de servicios hay relaciones estadísticamente significativas entre las variables relativas a la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los usuarios.

III. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y CAPITAL HUMANO

No siempre ha existido la misma concepción de ser humano y, por lo tanto, tampoco ha habido una única manera de gestionar los recursos humanos. Siguiendo a PEIRÓ (1983-1984), se pueden resaltar -aunque sea simplificada- algunos acercamientos al estudio del comportamiento humano que se traducen en prácticas de gestión. Así, se puede apreciar cierta evolución en la concepción de ser humano. Se pasa de considerarlo como una máquina más que interviene en el proceso de producción (organización científica del trabajo de TAYLOR), a tener en cuenta los aspectos sociales en su comportamiento (escuela de las relaciones humanas), e incluso a considerar, desde una perspectiva humanista, que las verdaderas necesidades de las personas en el trabajo tienen que ver con el crecimiento, el desarrollo y la autorrealización de las potencialidades humanas. Desde luego, y aunque se aprecia cierta evolución, no existe una mera sustitución de un enfoque por otro, sino más bien una coexistencia de concepciones del ser humano en el mismo momento temporal.

Las nuevas aproximaciones centradas en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos no sólo conviven con los principios del taylorismo -ampliados en otras corrientes como el fordismo-, sino también con una administración de personal tradicional muy implantada en España. De hecho, resulta ejemplificador el cambio que se ha venido produciendo en los últimos tiempos en la denomina-

ción de la disciplina y de los expertos que la dominan. Así, el antiguo departamento de personal se denomina ahora de recursos humanos, y lo mismo ocurre con la práctica profesional y académica. Este término puede reflejar una visión de la disciplina más flexible, moderna e integrativa, pero estos valores no vienen determinados por un cambio de denominación, sino que dependen más de las personas y de la filosofía de las organizaciones (véase PEÑA, 1993). Muchas veces, el término de recursos humanos esconde una administración de personal tradicional centrada en aspectos como el tratamiento de nóminas y el control de los empleados, en lugar de una gestión integrada donde tengan cabida, además, elementos como el de la formación o el desarrollo de carreras.

Esta dualidad descrita por una gestión de recursos humanos tradicional de corte administrativo y otra centrada en el desarrollo de las personas, tiene especial relevancia por lo que se refiere al efecto de desbordamiento descrito anteriormente. Un adecuado proceso de selección de trabajadores, así como su entrenamiento y desarrollo puede prepararles para la ejecución de su trabajo y, por lo tanto, debe favorecer una evaluación satisfactoria por parte de los usuarios. De hecho, parece haber una tendencia a subcontratar los aspectos administrativos de la gestión de recursos humanos (BEER, 1997) y, en cambio, está adquiriendo gran importancia la creación de un capital humano, con capacidades complejas, que posibilite el desempeño de un trabajo eficaz (BECKER *et al.*, 1997).

Hay varios factores que explican este interés por la capacitación de los recursos humanos. Todos tienen en común una mayor exigencia a los empleados. Destacaremos las nuevas formas de organizar el trabajo, la mentalización del trabajo y el trabajo emocional. En cuanto a las nuevas formas de organizar el trabajo, se está rompiendo, al menos parcialmente, con el enfoque taylorista. En la organización tradicional, se diseñaban los puestos de trabajo con sus exigencias bien delimitadas y bastante estables a lo largo del tiempo. En cambio, han empezado a generalizarse nuevas maneras de organizar el trabajo (v. g., grupos semi-autónomos, *total quality management*, reingeniería de los procesos, «justo a tiempo») que demandan del empleado un desarrollo constante de sus habilidades, polivalencia y la disponibilidad para trabajar en grupos transfuncionales (véase CAPPELLI, 1995).

También ha ido adquiriendo una gran importancia en los últimos años lo que se ha venido denominando mentalización del trabajo. El auge del sector servicios y la masiva incorporación de tecnologías de la información provoca que se trabaje menos con objetos físicos y, en cambio, se generalice el trabajo con información (véase CASTELLS, 1997). Cambian los contenidos de los puestos y emerge un perfil característico de trabajo que consiste en la manipulación de datos (PRIETO, ZORNOGA, ORENGO y PEIRÓ, 1996). Así, las facultades intelectuales se hacen cada vez más necesarias para desempeñar los puestos de trabajo (BAHRAMI y EVANS, 1997; EHRLICH, 1997; ZIJLSTRA, 1993). Además, esto no ocurre sólo en los puestos directivos o en aquéllos que supusieran tradicionalmente una gran complejidad técnica, sino que se ha empezado a exigir en los niveles jerárquicos más bajos (véase KOCHAN, 1997).

Con respecto al trabajo emocional, la sofisticación cada vez mayor del usuario que se atiende -p.e., descontento con la rigidez burocrática-, ha traído consigo una mayor exigencia para con los empleados de contacto en términos de habilidades sociales. La prestación de un servicio de calidad ya no se reduce a la existencia de una infraestructura y de una interacción social funcional (v. g.,

rapidez de los empleados), sino que incluye aspectos de carácter emocional (PRICE, ARNOULD y TIERNEY, 1995). Adquiere relevancia el trabajo emocional, es decir, la capacidad para expresar emociones socialmente deseadas durante las transacciones en los servicios (DUBÉ y MENON, 1998; HOCHSCHILD, 1979)⁶.

En definitiva, nos enfrentamos a una actividad laboral cada vez más exigente. Una adecuada selección y capacitación de los recursos humanos parece que va a ser una de las estrategias que va a permitir una prestación de servicios de calidad. Es probable que una de las vías a través de las cuales se produzca el efecto de desbordamiento mencionado anteriormente sea la de una gestión de recursos humanos que tenga en cuenta de manera profesionalizada la incorporación y el desarrollo de los empleados (flujo de personal). Teniendo en cuenta esto, planteamos nuestro segundo objetivo de investigación en los siguientes términos:

OBJETIVO 2: Comparar el efecto de desbordamiento que produce el componente de gestión profesionalizada del flujo de personal (v. g., incorporación, formación) con el que se consigue con el relativo a aspectos legales y administrativos (v. g., negociación de convenios, compensaciones).

IV. OBSTÁCULOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En las últimas décadas ha crecido de manera considerable el interés por el estudio de los obstáculos situacionales en el desempeño del trabajo. Aunque puede variar el grado de control que se pueda tener sobre esos obstáculos (BROWN y MITCHELL, 1993), su definición se asocia a todas aquellas circunstancias que están fuera del control de los empleados y que disminuyen su rendimiento por debajo de la perfección (KANE, 1997). La consideración de estos obstáculos situacionales ha ayudado a enriquecer las teorías motivacionales y su relación con el desempeño en el trabajo. Ésta es la línea de razonamiento que ha seguido Terence R. MITCHELL en sus trabajos, indicando que para entender el rendimiento no sólo hay que considerar aspectos intangibles relacionados con la motivación del individuo, sino también aspectos del contexto de trabajo que pueden facilitar u obstaculizar su desempeño (MITCHELL, 1982; 1997). Un individuo puede desear e intentar la realización de un trabajo (motivación), pero puede encontrarse con obstáculos en el contexto que se lo impidan. Esos obstáculos pueden ser sociales (v. g., no recibe la ayuda necesaria de sus compañeros) o tecnológico-ambientales (v. g., se estropea el sistema informático que le iba a posibilitar el desarrollo del trabajo).

⁶ La expresión de emociones por parte de los empleados dependerá del tipo de situación. En ocasiones se requerirá la expresión de las mismas emociones que los usuarios favoreciendo la sensación de solidaridad (v. g., ante un error del cliente en el uso de un servicio), mientras que en otras situaciones se demandará la expresión de emociones compensatorias (v. g., tranquilidad ante una situación amenazante en un avión), (véase DUBÉ y MENON, 1998).

Hay cierta tradición en la literatura científica a la hora de estudiar las relaciones entre los obstáculos situacionales y determinados resultados de los empleados y de las organizaciones. Los estudios iniciales de laboratorio indicaron que los contextos con obstáculos situacionales inhibidores disminuían el rendimiento y, en cambio, aumentaban la insatisfacción y la frustración de los empleados, mientras que lo contrario ocurría en contextos facilitadores (véanse PETERS, CHASSIE, LINDHOLM, O'CONNOR y KLINE, 1982; PETERS, O'CONNOR y RUDOLF, 1980). Estudios de campo posteriores vinieron a confirmar en distintas ocasiones las relaciones descritas (véanse O'CONNOR, PETERS, POOYAN, WEEKLEY, FRANK y ERENKRANTZ, 1984; STELL, MENTO y HENDRIX, 1987). Ahora bien, hay que tener en cuenta que cuando las relaciones entre los obstáculos situacionales y el rendimiento de los empleados resultan estadísticamente significativas, éstas no suelen ser de gran magnitud⁷. Por ello, se están realizando esfuerzos para conseguir una mejor medida de los constructos que permita precisar bien dicha relación (véase KANE, 1997).

Como se ve, la tendencia general se dirige hacia la evaluación de los efectos de los obstáculos situacionales dentro de los límites de la organización (v. g., efectos sobre el rendimiento y/o la satisfacción de los empleados). Sin embargo, ha habido alguna excepción donde se ha estudiado el efecto de desbordamiento de esos obstáculos. Es el caso del trabajo de BROWN y MITCHELL (1993), quienes encontraron relaciones estadísticamente significativas entre los obstáculos organizacionales y la satisfacción de los usuarios. Eligieron como contexto de investigación los servicios bancarios. La elección de una organización de servicios fue intencionada (BROWN y MITCHELL, 1993, págs. 728-729), dado el contacto directo entre empleados y usuarios. Según estos autores, esa simultaneidad entre la prestación del servicio y su uso, típica de las organizaciones de servicios⁸, provocaba que los usuarios fueran sensibles a los obstáculos que encontraban los empleados en su trabajo. De hecho, la existencia de obstáculos entre los empleados se asociaba negativamente a la satisfacción de los usuarios.

En el presente trabajo nos planteamos si los obstáculos situacionales en la gestión de los recursos humanos influyen sobre la satisfacción de los usuarios. Asumimos que en dicha gestión hay obstáculos -controlables en mayor o menor medida-, que crean problemas visibles para los usuarios y que, por lo tanto, influyen sobre la satisfacción que experimentan con el uso del servicio. De hecho, una adecuada gestión de recursos humanos ha sido considerada como un facilitador del trabajo a realizar por los empleados (SCHNEIDER *et al.*, 1998).

Se pretende evaluar, asimismo, el grado en que los obstáculos situacionales complementan a la realización de una gestión de recursos humanos que considere de manera profesionalizada la incorporación y el desarrollo de los empleados. Éstos pueden ser adecuadamente seleccionados, asignados a puestos y formados, y, en cambio, encontrar obstáculos que dificulten su desempeño. Dicho

⁷ En la revisión realizada por KANE (1997) se señala que el promedio de la relación entre obstáculos situaciones y rendimiento -en aquellos estudios donde resulta estadísticamente significativa-, se sitúa en torno a 18.

⁸ Volvemos a observar que la simultaneidad de la producción y el consumo es crítica para entender las peculiaridades de las organizaciones de servicios y los efectos de desbordamiento que son capaces de producir.

de otro modo, una gestión profesionalizada del flujo de personal, unida a un control de los obstáculos en la gestión de los recursos humanos, debe provocar un desempeño eficaz del trabajo que se traslade a la satisfacción de los usuarios que se atienden (efecto de desbordamiento). La consideración conjunta de estos dos factores debe permitir una mejor comprensión de las evaluaciones que hacen los usuarios del servicio que reciben.

Teniendo en cuenta estos argumentos planteamos nuestros dos últimos objetivos de investigación:

OBJETIVO 3: Analizar si los obstáculos situacionales en la gestión de los recursos humanos provocan un efecto de desbordamiento más allá de los límites de la organización. Se trata de observar si existen relaciones entre dichos obstáculos y la satisfacción de los usuarios que se atienden.

OBJETIVO 4: Investigar si la consideración de los obstáculos situacionales, junto con la realización de las tareas de gestión de recursos humanos descritas en el apartado anterior (las administrativas y las centradas en la incorporación y el desarrollo de los empleados), enriquecen la predicción de la satisfacción de los usuarios. Es decir, si los dos tipos de factores, conjuntamente, predicen más varianza que cualquiera de ellos independientemente.

V. METODOLOGÍA

En este apartado consideramos el procedimiento que se ha seguido en la realización del estudio, las características de las muestras, las medidas utilizadas para investigar las relaciones propuestas y los análisis estadísticos llevados a cabo.

1. Procedimiento.

Para alcanzar los objetivos propuestos se diseñó una investigación empírica que contempló el análisis de las relaciones anteriormente comentadas. Se utilizó como contexto de investigación el de la gestión y el uso de las instalaciones deportivas. Este tipo de organización de servicios es muy conveniente para estudiar los problemas planteados. Esto es así, dado que en las instalaciones deportivas se dan las circunstancias que favorecen la aparición del efecto de desbordamiento (véase apartado II). Se trata de un servicio dirigido a personas (actividad física, salud, competición, etc.); que debe adaptarse a las idiosincrasias de cada cliente o grupo de clientes; con una alta fluctuación en

las demandas (incluso dentro de una misma jornada); y donde los usuarios participan de manera activa y conocen en profundidad los servicios que se les prestan (contacto directo con monitores, uso de vestuarios, etc.). Todo ello hace posible que la gestión de los recursos humanos sea visible para los usuarios e influya en su satisfacción.

El diseño de dicha investigación está basado tanto en la revisión de la literatura como en la realización de una serie de mesas redondas con distintos grupos de informantes relevantes sobre la gestión y el funcionamiento de las instalaciones deportivas. Así pues, el primer paso para llevar a cabo la presente investigación consistió en un estudio cualitativo que sirviese para elaborar el cuestionario utilizado en la segunda fase y guiar el desarrollo del estudio cuantitativo. Se realizaron un total de cinco mesas redondas en las que participaron 30 personas relacionadas directamente con la gestión de instalaciones deportivas. Dichas mesas consistieron en grupos de discusión y debate poco estructurados, en los que, a partir de unas pocas cuestiones generales, los participantes establecían la evolución del debate, moderados por un investigador. Una primera mesa redonda se realizó con gerentes deportivos municipales de grandes municipios (gerentes de fundaciones deportivas municipales y coordinadores de servicios deportivos municipales). La segunda con gerentes de instalaciones privadas. En una tercera mesa participaron gerentes de instalaciones municipales de municipios más pequeños. Las dos últimas se celebraron con personas que se encontraban siguiendo programas de formación en gestión deportiva, la mayoría con experiencia laboral en gestión deportiva. A partir del análisis de la información obtenida mediante este estudio y la revisión de la literatura científica se elaboraron dos cuestionarios con los que proceder a la recogida de información para la investigación cuantitativa.

En esta fase cuantitativa la muestra estaba formada por 67 instalaciones deportivas. En ellas se encuestó tanto al gerente ($N = 67$) como a un grupo de usuarios de las mismas organizaciones. El total de usuarios encuestados ascendía a 1.070, por lo que el promedio por instalación se situaba en torno a 16. El procedimiento de selección de las instalaciones deportivas en las que se encuestó a los distintos sujetos que formaron parte del estudio tuvo en cuenta distintos factores siguiendo un método de igualación (diversidad de instalaciones, representación geográfica, tipo de propiedad, etc.). Se buscaron instalaciones de distintos tamaños, dispersas geográficamente, que ofreciesen servicios deportivos de distinta índole y de distinta propiedad (pública vs. privada). El último criterio decisor para la elección de la instalación fue que hubiera una gestión diferenciada en la misma. Este criterio resultaba relevante ya que en muchas pequeñas instalaciones difícilmente se puede hablar de una persona encargada de una área de gestión suficientemente desarrollada.

El primer contacto con la instalación deportiva se realizó telefónicamente. Para determinar la persona dentro de cada instalación que realizaba las funciones de gerencia se preguntaba por el responsable de la gestión y/o dirección de la instalación. Es decir, aquella persona que se responsabiliza de la instalación, que está al cargo y que mejor conoce su funcionamiento. Si esta persona existía, se pedía su colaboración para encuestarle a él y a un grupo de usuarios de su organización. En el caso de que no existiera una persona responsable de la gestión (v. g., porque la instalación era muy pequeña) o si el gerente decidiera no participar en el estudio, la instalación era sustituida por otra de características similares. Los sujetos fueron encuestados en las mismas organizaciones por dos moti-

vos. En primer lugar, para evitar la mortandad de la muestra y el escaso control que se produce cuando los cuestionarios son enviados por correo. En segundo lugar, para que los encuestados tuviesen claro que el referente que se evaluaba era la misma organización en la que estaban. Por ejemplo, un usuario puede usar distintas instalaciones deportivas, por lo que hay que clarificarle que la satisfacción que se pretende medir se refiere a la organización en cuestión que en ese momento está utilizando.

2. Muestra.

La muestra de gerentes. La edad media de los 67 gerentes era de 39,8 años. Un 16,2 por 100 tenía entre 25 y 30 años, un 39,7 por 100 entre 30 y 40 años, un 28 por 100 entre 40 y 50 años y un 13,2 por 100 más de 50 años. La media de antigüedad en el puesto era de 5,29 años. Un 39,7 por 100 llevaba 2 años o menos en el puesto, un 19,2 por 100 entre 2 y 5 años, un 26,4 por 100 entre 5 y 10 años y un 11,8 por 100 entre 10 y 20 años. Un 89,2 por 100 eran hombres, mientras que sólo un 10,8 por 100 eran mujeres. Estos gerentes ocupaban puestos con denominaciones diferentes (director de instalaciones deportivas, coordinador de actividades deportivas, concejal de deportes, director de centro educativo, etc.).

La muestra de usuarios. De los 1.070 usuarios encuestados, el 67,2 por 100 eran hombres mientras que el 32,5 por 100 eran mujeres. Un 15,1 por 100 de los encuestados tenía una edad comprendida entre 10 y 15 años, un 26,8 por 100 tenía entre 16 y 20 años, un 17,3 por 100 presentaba una edad de 21 a 25 años, un 10,5 por 100 tenía una edad entre 26 y 30 años, un 14,8 por 100 tenía entre 31 y 40 años, y finalmente, un 12,9 por 100 tenía más de 40 años. Por lo que respecta al nivel socioeconómico, los usuarios se definieron de la siguiente manera: un 4,3 por 100 de clase acomodada, un 14,6 por 100 de clase media-alta, un 63,4 por 100 de clase media-media, un 10,4 por 100 de clase media-baja y un 6,6 por 100 de clase modesta. El nivel de estudios alcanzado por los usuarios fue de estudios universitarios para el 21,9 por 100 de los encuestados; BUP, COU o FP II Grado para el 36 por 100 de los encuestados; FPI Grado para el 6,5 por 100 de la muestra; estudios de EGB para el 33 por 100 de la población encuestada; y, por último, el 1 por 100 no tenía estudios.

3. Medidas.

A) **La gestión de recursos humanos.** Para analizar la gestión de recursos humanos se tuvieron en cuenta dos tipos de variables: la frecuencia de realización de las tareas de gestión de recursos humanos y los obstáculos situacionales que los gerentes encuentran para llevar a cabo de modo eficaz la gestión de recursos humanos. Los encuestados fueron los gerentes de las instalaciones deportivas (N muestral = 67).

AI) En cuanto a la «frecuencia con que se realizan las tareas de la gestión de recursos humanos» se optó por una medida relativizada. Se midió no en términos absolutos sino en relación con la

frecuencia que los encuestados consideran idónea. Se controló así que determinadas tareas se realizaron con menor frecuencia simplemente por su naturaleza intrínseca. Así, la escala usada determina la frecuencia de realización de tareas relativizada en función de las necesidades existentes, y contiene las siguientes alternativas de respuesta para cada ítem:

- 0) No se realiza.
- 1) Con frecuencia mucho menor de lo necesario.
- 2) Con frecuencia algo menor de lo necesario.
- 3) Con la frecuencia necesaria, más o menos.
- 4) Con frecuencia algo mayor de lo necesario.
- 5) Con frecuencia mucho mayor de lo necesario.

Se consideraron 9 ítems que recogen la diferenciación ya descrita entre una gestión tradicional de los recursos humanos, centrada en aspectos legales y administrativos (v. g., negociación de convenios, compensaciones), y otra que incidía en la gestión profesionalizada del flujo de personal y el desarrollo de personal.

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL DE RR.HH.	GESTIÓN PROFESIONALIZADA DEL FLUJO DE PERSONAL Y DESARROLLO DE LOS RR.HH.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de compensaciones básicas. 2. Planes de compensaciones complementarias. 3. Procedimientos para tratar las relaciones laborales, conflictos y negociación de convenios. 4. Normativa sobre sanciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos técnicos de selección y contratación de personal. 2. Descripción de puestos de trabajo. 3. Procedimientos de asignación de personas a puestos. 4. Planes o programas de capacitación y formación del personal. 5. Planificación del desarrollo de carrera.

TABLA 1. Tipos de tareas analizadas respecto a la frecuencia de realización de la gestión de recursos humanos.

Se realizó un análisis de componentes principales para observar la estructura factorial de estos 9 ítems y para comprobar si realmente se puede hablar de dos factores diferenciados de frecuencia de gestión de recursos humanos (gestión tradicional vs. gestión profesionalizada del flujo de personal). Se consideró como punto de corte una saturación mayor de 0,40 para incluir la tarea o el ítem

en el factor en cuestión (rotación varimax; valor propio > 1,0 o criterio de Kaiser). Mediante dicho análisis se detectaron tres categorías o bloques de actividades de la gestión de recursos humanos (**Tabla 2**). Las tareas que *a priori* habíamos supuesto y que pertenecían a la gestión profesionalizada del flujo de personal y desarrollo de recursos humanos sí se concentraron en un solo factor. En cambio, las tareas de la gestión tradicional se subdividieron en dos factores (véase **Tabla 2**).

	Gestión profesionalizada	Administración de relac. laborales	Compensaciones
Procedimientos técnicos de selección y contratación	0,81	0,01	0,01
Planes de capacitación y formación	0,77	- 0,02	0,07
Procedimientos de asignación de personas a puestos	0,73	- 0,06	0,17
Descripción de puestos	0,58	0,32	0,21
Planificación del desarrollo de la carrera	0,43	0,40	0,24
Planes de compensaciones básicas	0,16	0,05	0,90
Planes de compensaciones complementarias	0,12	0,25	0,86
Normativa prevista para sanciones	- 0,01	0,83	0,06
Procedimientos para tratar las relaciones laborales	0,01	0,76	0,13
Valor propio	3,04	1,58	1,04
Varianza explicada	26,13%	17,87%	18,85%
Coefficiente <i>alpha</i>	0,72	0,71	0,78

TABLA 2. Frecuencia de realización de tareas de gestión. Análisis de componentes principales.

El factor que engloba las tareas de gestión profesionalizada del flujo de personal y el desarrollo de los recursos humanos explica el 26,13 por 100 de la varianza, y en él saturan los 5 ítems propuestos *a priori* en este factor (véanse **Tablas 1 y 2**). El segundo factor, «administración de las relaciones laborales», explica el 17,87 por 100 de la varianza, y en él saturan 2 de los ítems propuestos *a priori* en la gestión tradicional de recursos humanos («procedimientos para tratar las relaciones laborales, los conflictos y las negociaciones de convenios», y «normativa prevista sobre sanciones»). Los 2 ítems restantes, también pertenecientes a la gestión tradicional de recursos humanos, forman el tercer factor. Lo hemos denominado «compensaciones», explica el 18,85 por 100 de la varianza, y los ítems de que consta son: «planes y programas de compensaciones básicas» y «planes de compensaciones complementarias».

A partir de estos análisis, y con la intención de estudiar los objetivos planteados en este trabajo, se crearon tres variables que se correspondían con los tres factores hallados. En cada caso, se calculó el promedio de las puntuaciones que los sujetos habían dado a los ítems que formaban cada factor. La consistencia interna (coeficiente *alpha* de *Cronbach*) de los tres factores era satisfactoria (véase **Tabla 2**).

A2) Con respecto a la medida de los «obstáculos situacionales en la gestión de recursos humanos», se utilizaron 11 ítems (véase **Tabla 3**). Éstos reflejaban posibles situaciones problemáticas, y los gerentes debían indicar hasta qué punto creaban problemas en el funcionamiento de la organización. Para ello, se mostraba una escala de respuesta tipo *Likert* de seis puntos con las siguientes alternativas:

1. Es un aspecto muy problemático para el funcionamiento de mi organización.
2. Es un aspecto bastante problemático.
3. Es un aspecto algo problemático.
4. Este aspecto no crea problemas.
5. Esta situación se da de tal manera que facilita el funcionamiento de mi organización.
6. No se da esta situación.

Con la intención de hallar la estructura de factores que subyacía en la escala de obstáculos situacionales, se realizó el mismo tipo de análisis de componentes principales que en el caso de la frecuencia de realización de tareas de gestión de recursos humanos. Tal y como se pueden observar en la **Tabla 3**, los obstáculos se distribuyeron en tres factores.

	Relaciones conflictivas	Dificultades en la incorporación	Dificultades en la organización
Relaciones laborales con los empleados	0,88	0,17	0,06
Estabilidad del personal en el trabajo	0,84	0,01	0,13
Las relaciones entre el personal y el público	0,75	0,10	0,33
Relaciones entre empleados	0,69	0,09	0,39
El personal está poco capacitado	0,55	0,42	0,48
Dificultades para encontrar personal cualificado	0,12	0,90	- 0,01
Los costos de personal son elevados	0,10	0,65	0,22
El personal presenta una baja motivación	0,04	0,41	0,61
Problemas en contrataciones, salarios, convenios, etc.	0,27	0,17	0,78
Planificación y distribución de los turnos de trabajo	0,24	- 0,18	0,69
Personal insuficiente	0,18	0,20	0,65
Valor propio	4,66	1,41	1,14
Varianza explicada	27,44%	15,71%	22,36%
Coefficiente <i>alpha</i>	0,77	0,76	0,68

TABLA 3. Obstáculos en la gestión. Análisis de componentes principales.

El primer componente, «relaciones conflictivas», explica el 27,44 por 100 de la varianza, y en él saturan 5 ítems por encima del valor tomado como criterio («relaciones laborales con los empleados», «relaciones conflictivas entre los empleados», «las relaciones entre el personal y el público», «estabilidad del personal en el trabajo» y «el personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones»). El

segundo componente, «dificultades en la incorporación de personal», explica el 15,71 por 100 de la varianza, y en él saturan 4 ítems («los costos de personal son demasiado elevados», «el personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones», «existen dificultades para encontrar personal cualificado» y «el personal presenta una baja motivación»). El tercer componente, que se ha denominado «dificultades en la organización», explica el 22,36 por 100 de la varianza, y en él saturan 5 ítems («personal insuficiente para cubrir algunas funciones», «la planificación y distribución de los turnos del personal», «problemas en las contrataciones, negociaciones de salarios y convenios u otros aspectos de política laboral», «el personal presenta una baja motivación», «el personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones»). Como puede apreciarse, 2 de los ítems del cuestionario presentaron saturaciones superiores a 40 en más de un componente («el personal presenta una baja motivación» y «el personal está poco capacitado para cubrir algunas funciones»). Si atendemos al contenido de dichos ítems parece lógico que estos dos tipos de obstáculos, por su carácter más general, estén relacionadas con distintas categorías de problemas en la gestión de recursos humanos. Una de las funciones esenciales de la gestión de recursos humanos es la de encontrar, mantener y desarrollar personas cualificadas y motivadas para desarrollar sus tareas. Así pues, cabe esperar que los problemas derivados de la falta de capacitación y motivación del personal estén relacionados con distintas categorías de obstáculos.

Al igual que se hizo con la frecuencia de realización de tareas de gestión de recursos humanos, se crearon tres variables que se correspondían con los tres grupos de obstáculos (factores) hallados en el análisis de componentes principales. En cada caso se halló el promedio de las puntuaciones que los gerentes habían dado a los ítems que formaban parte de cada factor. La consistencia interna de los factores resultó satisfactoria, ya que en todos los casos el valor de los coeficientes *alpha* de Cronbach fue superior a 0,60 (véase CHURCHILL, 1979).

B) La satisfacción con el uso de las instalaciones. La satisfacción con el uso de instalaciones se midió de dos maneras diferentes. En primer lugar, se evaluó la satisfacción de los clientes con un grupo de atributos o facetas de las instalaciones deportivas que estaban utilizando. En segundo lugar, a través de la satisfacción general que estaban experimentando con el uso. De acuerdo con OLIVER (1993) y SPRENG, MACKENZIE y OLSHAVSKY (1996), mantenemos esta doble medida para evaluar la satisfacción de los usuarios porque, aunque los dos constructos están relacionados, representan conceptos distintos. Siguiendo a estos autores, la satisfacción con atributos tiene que ver con la evaluación de referentes concretos del servicio que se usa, mientras que la satisfacción general responde a diferentes tipos de procesos cognitivos y afectivos. Estas escalas se pasaron al total de usuarios (N muestral = 1.070).

BI) «La satisfacción con atributos» se midió con un cuestionario formado por 10 ítems referidos a distintas facetas de las instalaciones deportivas (servicios de limpieza e higiene de mantenimiento, material adecuado para su deporte, vestuarios y duchas, gestor encargado de coordinar el uso, servicios de formación con monitores, horarios de uso suficientes, agua caliente en duchas y lavabos, espacios suficientes para sus actividades, protección contra los elementos del clima y luz artificial para la práctica nocturna). Se usó una escala tipo *Likert* de 7 puntos donde los usuarios debían mostrar su satisfacción señalando una de las siguientes alternativas de respuesta para cada ítem:

1. Muy insatisfecho.
2. Bastante insatisfecho.

3. Algo insatisfecho.
4. Indiferente.
5. Algo satisfecho.
6. Bastante satisfecho.
7. Muy satisfecho.

Al final se creó una variable que fue el promedio de las puntuaciones de los usuarios a los distintos ítems. La consistencia interna de esta medida resultó satisfactoria (coeficiente *alpha* de *Cronbach* = 0.85). Se han utilizado medidas similares de satisfacción con atributos en la investigación científica (v. g., CHURCHILL y SURPRENAT, 1982; JOHNSON, 1996; RUST, ZAHORIK y KEININGHAM, 1995; SCHMIT y ALLSCHEID, 1995).

B2) Con respecto a la medida de la «satisfacción general», se utilizó una medida monoítem. Se usó la misma escala tipo *Likert* que en el caso de la satisfacción con atributos. Los sujetos debían indicar cuán satisfechos estaban en general con el uso de las instalaciones deportivas. Medidas monoítem, relativas a la evaluación general del cliente, han sido también utilizadas recurrentemente en la investigación (v. g., BROWN y MITCHELL, 1993; CRONIN y TAYLOR, 1992; LABARBERA y MAZURSKY, 1983).

4. Análisis.

La perspectiva de investigación que se ha seguido ha sido de carácter correlacional. En un primer momento se calcularon las correlaciones de *Pearson* entre las distintas variables medidas en este estudio. Posteriormente, se realizó una serie de análisis de regresión «paso a paso» (*stepwise*) donde las variables de gestión de recursos humanos (frecuencia y obstáculos) fueron los predictores, mientras que las variables de satisfacción fueron los criterios que se pretendía predecir (p de entrada = 0,05; p de salida = 0,05). Mediante este procedimiento se selecciona el conjunto de los mejores predictores de la satisfacción general y la satisfacción con los atributos de la instalación.

Con esta técnica de análisis, y en función de su aportación a la explicación de la variable predicha, se van incorporando los predictores progresivamente (paso a paso) a la ecuación de regresión. La entrada a la ecuación de regresión se cierra cuando ya no quedan predictores que añadan capacidad de predicción adicional (véase BISQUERRA, 1989). En definitiva, se pretendió seleccionar, siguiendo el principio de parsimonia, sólo aquel conjunto de predictores (de entre las variables de gestión de recursos humanos) que realmente tuviesen capacidad para explicar la satisfacción de los usuarios. Con ello, se consiguió estudiar los objetivos planteados en este trabajo.

Ahora bien, este procedimiento tiene un inconveniente importante y es que pueden aparecer efectos casuales (ALLISON, GORMAN y PRIMAVERA, 1993). Para evitarlo se ha dividido la muestra en dos grupos establecidos al azar (GRUPO AL AZAR 1 y GRUPO AL AZAR 2) y se han realizado los mismos cálculos en cada uno de ellos (véase ALLISON *et al.*, 1993). Así pues, los resultados de las regresiones se

presentan para ambas muestras. Esto nos permite observar recurrencias, evitar los errores de interpretación ante la posibilidad de obtener relaciones casuales y, en definitiva, tener mayor seguridad en los resultados hallados. Tanto los cálculos de las ecuaciones de regresión como la división de la muestra en dos grupos azar (función «URN < .5») se realizaron con el paquete estadístico *Systat* 5.2.1.

Cuando se realizaron cálculos que requerían evaluar las relaciones entre la gestión de recursos humanos (frecuencia de realización y obstáculos) y la satisfacción de los usuarios nos encontramos con el problema de que teníamos diferentes niveles de análisis. La gestión se midió a nivel organizacional (un dato por instalación deportiva en cada variable y considerando como informante al gerente), mientras que la satisfacción se midió a nivel individual (se contaba con varios datos por variable en cada instalación, uno para cada usuario). Se optó por la desagregación a nivel individual para poder contar con la suficiente muestra como para establecer los dos grupos al azar comentados. Así, a los usuarios de una misma instalación deportiva se les asignó el mismo valor en las variables de gestión. Dichos valores se correspondían con los que había señalado el gerente de la instalación que estaban evaluando.

VI. RESULTADOS

Los resultados obtenidos se van a describir en cuatro subapartados distintos. En primer lugar, se muestran los resultados descriptivos relativos a las variables utilizadas en el estudio, así como las correlaciones existentes entre ellas. En segundo lugar, se señalan los resultados de los efectos de desbordamiento que poseen la frecuencia relativizada de ejecución de tareas de gestión administrativa de los recursos humanos (compensaciones y administración de las relaciones laborales) y de gestión profesionalizada del flujo de personal sobre la satisfacción de los usuarios. En tercer lugar, se describe el efecto de desbordamiento que se aprecia en los obstáculos relativos a la gestión de recursos humanos al relacionarlos también con las evaluaciones de los usuarios. Por último, se muestra el efecto de desbordamiento de todas las variables de gestión de recursos humanos conjuntamente al predecir la satisfacción de los usuarios.

1. Resultados descriptivos y correlaciones.

En la **Tabla 4** se pueden observar los resultados descriptivos y las correlaciones entre las variables de este estudio. Con respecto a la frecuencia de realización de la gestión de recursos humanos («gestión profesionalizada del flujo de personal», «administración de las relaciones laborales» y «compensaciones»), en todos los casos la puntuación obtenida indica una frecuencia cercana a la puntuación 2 («con frecuencia menor de la necesaria»). No obstante, es el factor de compensaciones en el que los gerentes consideran que su frecuencia de realización está más lejos de la adecuada.

En cuanto a los obstáculos situacionales, en los tres componentes la media de las respuestas se sitúa entre la puntuación 3 («es un aspecto algo problemático») y 4 («este aspecto no crea problemas»). Sin embargo, aquellos aspectos que presentan mayor problemática son los relacionados con las dificultades en la incorporación de personal, mientras que la existencia de relaciones conflictivas parece ser el obstáculo que menos parece afectarles.

	Medias	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gestión profesionalizada del flujo de personal	2,00	0,87	1,00							
2. Administración de las relaciones laborales	2,00	1,18	0,40 **	1,00						
3. Compensaciones	1,81	0,99	0,31 **	0,36	1,00					
4. Relaciones conflictivas	3,98	0,77	0,05	0,29 **	- 0,15 **	1,00				
5. Dificultades en la incorporación de personal	3,46	0,87	0,00	0,26 **	- 0,08	0,61 **	1,00			
6. Dificultades en la organización del personal	3,67	0,88	0,24 **	0,37 **	0,009 *	0,71 **	0,74 **	1,00		
7. Satisfacción con atributos	5,38	1,04	0,02	0,13 **	- 0,08	0,34 **	0,26 **	0,35 **	1,00	
8. Satisfacción general	5,58	1,41	- 0,07	0,02	- 0,09	0,27 **	0,23 **	0,24 **	0,63 **	1,00
** $p < 0,01$; * $p < 0,05$										

TABLA 4. Resultados descriptivos y correlaciones entre las medidas utilizadas en este estudio.

Finalmente, y por lo que respecta a la satisfacción de los usuarios, la media de la muestra de usuarios en ambos aspectos se sitúa entre las alternativas 5 y 6, esto es, entre algo satisfecho y bastante satisfecho. Aunque ambas medias son muy similares, la satisfacción es mayor cuando se considera la organización en general que cuando se pregunta por la satisfacción con aspectos concretos de la instalación.

Al analizar las correlaciones entre las variables que forman parte del estudio se pueden destacar algunos resultados. En primer lugar, existe cierto solapamiento entre las variables que forman parte de cada uno de los fenómenos medidos (frecuencia de gestión, obstáculos y satisfacción). Las correlaciones son de cierta magnitud en el caso de los obstáculos y en el de la satisfacción, mientras que disminuyen cuando se consideran las relaciones entre las variables relativas a la frecuencia de gestión. Estos resultados vienen a indicar que aunque las variables miden distintas facetas de un mismo fenómeno tienen aspectos en común.

En segundo lugar, y salvo alguna excepción, las correlaciones entre los obstáculos situacionales y la frecuencia de gestión son positivas y estadísticamente significativas. Así, y conside-

rando la dirección de las escalas utilizadas, se observa que cuanto menores son los obstáculos en la gestión de los recursos humanos, más se acerca la frecuencia de gestión a lo que se considera necesario.

Por último, se observa que los obstáculos situacionales tienden a estar más relacionados con la satisfacción de los usuarios que la frecuencia de gestión. De hecho, todas las variables relativas a los obstáculos mantienen relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción de los usuarios, es decir, cuanto menores son los obstáculos en la gestión de los recursos humanos, mayor es la satisfacción de los usuarios. En cambio, sólo una de las variables de frecuencia («administración de las relaciones laborales») mantiene una correlación estadísticamente significativa. De todos modos, en los próximos subapartados se valoran estas relaciones de una manera más precisa.

2. Frecuencia de realización de tareas de gestión y satisfacción.

Junto con la evaluación del efecto de desbordamiento en general (objetivo 1), uno de los objetivos que se había planteado en este estudio era el de comparar ese efecto de desbordamiento considerando la frecuencia de ejecución de tareas de gestión de recursos humanos en dos de sus componentes: gestión administrativa y gestión profesionalizada del flujo de personal (procedimientos de incorporación y formación de los recursos humanos) (objetivo 2). Conviene recordar que se había dividido la muestra al azar en dos grupos (GRUPO AL AZAR 1 y GRUPO AL AZAR 2), para confirmar que las relaciones halladas a través de las regresiones «paso a paso» poseen consistencia en distintas muestras y no se deben a efectos casuales (véase ALLISON *et al.*, 1993). Asimismo, cabe recordar que la gestión administrativa se descomponía en dos factores (compensaciones y administración de las relaciones laborales), mientras que la gestión profesionalizada del flujo de personal se agrupaba sólo en uno.

Pasos	Beta	Error estándar	Varianza explicada
1.º paso			
Compensaciones	0,18 **	0,04	0,03
F global = 10,36 **			
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$			

TABLA 5. Gestión administrativa de los RR.HH. y gestión profesionalizada del flujo de personal. Predicción de la satisfacción con atributos (GRUPO AL AZAR = 2).

En lo relativo al efecto de desbordamiento de la frecuencia de ejecución de tareas de gestión de recursos humanos sobre la satisfacción de los usuarios, los resultados no se corresponden con lo esperado. En primer lugar, la magnitud del efecto de desbordamiento es muy baja. Cuando se pre-

dice la satisfacción general, en ninguno de los dos grupos establecidos al azar se logra incorporar algún factor de gestión que mantenga relaciones estadísticamente significativas con la evaluación que hacen los usuarios. Por ello, no se muestran las tablas de resultados relativas a la predicción de la satisfacción general. En la predicción de la satisfacción con atributos sólo en uno de los dos grupos establecidos al azar (GRUPO AL AZAR 2) logra incorporarse un factor en la ecuación de regresión (**Tabla 5**). Además, la varianza que se predice es bastante pequeña (3 por 100). Asimismo, hay que tener en cuenta que al no aparecer este efecto en los dos grupos de usuarios, hay que ser cautos en su interpretación ya que podría deberse a la casualidad.

En segundo lugar, el escaso efecto de desbordamiento que se logra, se produce no a través de la gestión profesionalizada del flujo de personal, como se esperaba, sino con la gestión administrativa y a través del factor de «compensaciones». Éste es el único factor que mantiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción de los usuarios (véase **Tabla 5**). Así, cuanto más se acerca la frecuencia de realización de planes de compensaciones a lo que se considera necesario por parte de los gerentes, mayor es la satisfacción con atributos de los usuarios que se atienden. Por el contrario, la gestión profesionalizada del flujo de personal no logra incorporarse en ninguno de los casos a las ecuaciones de regresión.

3. Obstáculos en la gestión de Recursos Humanos y satisfacción.

Otro de los objetivos planteados en este trabajo consiste en observar el efecto de desbordamiento de los obstáculos situacionales en la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción de los usuarios (objetivo 3). Se recordará que los obstáculos situacionales se definían como aquellos impedimentos que se podían encontrar en el trabajo, que estaban en mayor o menor medida fuera de control y que limitaban el rendimiento. Nosotros nos centramos en aquéllos que tienen que ver con la gestión de los recursos humanos. Conviene recordar también que en el análisis de la escala de medida se obtuvieron tres factores: «relaciones conflictivas», «dificultades en la incorporación de personal» y «dificultades en la organización».

Pasos	Beta	Error estándar	Varianza explicada
1.º paso			
Dificultades de organización	0,36 **	0,06	0,11
2.º paso			
Dificultades de organización	0,23 **	0,09	
Relaciones conflictivas	0,18 *	0,10	0,14
F global = 10,36 **			
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$			

TABLA 6. Obstáculos en la gestión de los Recursos Humanos. Predicción de la satisfacción con atributos (GRUPO AL AZAR = 1).

La consideración de los obstáculos en la gestión de recursos humanos aumenta de manera considerable el efecto de desbordamiento sobre la satisfacción de los usuarios. Si se comparan los resultados observados ahora con los obtenidos en el caso de la frecuencia de ejecución de tareas de gestión (véase subapartado anterior), ese mayor efecto de desbordamiento se observa a dos niveles. En primer lugar, aparecen relaciones estadísticamente significativas no sólo con la satisfacción con atributos, sino también con la satisfacción general. En segundo lugar, la varianza predicha es mayor ahora que cuando se consideraba la frecuencia de ejecución de tareas. La varianza de satisfacción con atributos que se logra predecir va del 12 por 100 (GRUPO AL AZAR 2) al 14 por 100 (GRUPO AL AZAR 1), mientras que en el caso de la satisfacción general la varianza predicha va del 6 por 100 (GRUPO AL AZAR 1) al 7 por 100 (GRUPO AL AZAR 2).

Pasos	Beta	Error estándar	Varianza explicada
1.º paso			
Dificultades de organización	0,35 **	0,06	0,12
2.º paso			
Dificultades de organización	0,21 **	0,09	
Relaciones conflictivas	0,16 *	0,10	0,12
F global = 21,34 **			
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; # $p < 10$			

TABLA 7. Obstáculos en la gestión de los Recursos Humanos. Predicción de la satisfacción con atributos (GRUPO AL AZAR = 2).

Pasos	Beta	Error estándar	Varianza explicada
1.º paso			
Dificultades de organización	0,24 **	0,07	0,06
F global = 26,46 **			
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$			

TABLA 8. Obstáculos en la gestión de los Recursos Humanos. Predicción de la satisfacción con atributos (GRUPO AL AZAR = 1).

Cuando se observan los resultados con mayor detalle, se aprecian recurrencias importantes. En las relaciones con la satisfacción con atributos, los factores que se incorporan a los modelos de regresión son las «dificultades de organización» y las «relaciones conflictivas», tanto en el GRUPO AL AZAR 1 (Tabla 6) como en el 2 (Tabla 7). Con respecto a la predicción de la satisfacción general, el factor que lograr entrar en las ecuaciones de regresión en los dos grupos de usuarios es el de «dificultades de organización» (véanse Tablas 8 y 9 para los GRUPOS AL AZAR 1 Y 2 respectivamente). Así, y considerando la dirección de las escalas de medida utilizadas, los resultados indican que cuanto menores son los los problemas de organización (v. g., insuficiencia de personal, problemas de contratación, planificación y distribución del trabajo), mayor es la satisfacción con atributos y general de los usuarios. Asimismo, cuanto menores son los obstáculos derivados de relaciones conflictivas (v. g., entre empleados, entre empleados y directivos, entre empleados y clientes), mayor es la satisfacción de los usuarios con los atributos de las instalaciones que utilizan.

Pasos	Beta	Error estándar	Varianza explicada
1.º paso			
Dificultades de organización	0,26 **	0,07	0,07
F global = 32,76 **			
* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$			

TABLA 9. Obstáculos en la gestión de los Recursos Humanos. Predicción de la satisfacción con atributos (GRUPO AL AZAR = 2).

4. Inclusión de todos los factores relativos a la gestión de Recursos Humanos en la predicción de la satisfacción de los usuarios.

Un último aspecto que se quería investigar consistía en saber si la consideración conjunta de la frecuencia de ejecución de tareas y de los obstáculos en la gestión de recursos humanos aumentaba la capacidad de predicción de la satisfacción de los usuarios (objetivo 4). Es decir, si conjuntamente predecían más varianza que cualquiera de los dos tipos de factores independientemente. Se ha realizado un análisis de regresión «paso a paso» incluyendo todos los factores relativos a la gestión de recursos humanos. Los resultados indican que sólo los obstáculos situacionales logran mantener relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción. No se muestran las tablas de resultados porque éstos son prácticamente iguales a los hallados en el apartado anterior y resultarían redundantes. Así pues, los factores relativos a la frecuencia de ejecución de tareas de gestión no añaden poder predictivo al que poseen por sí solos los obstáculos relativos a las «dificultades de organización» (v. g., «problemas en la planificación y la distribución de los turnos de trabajo») y las «relaciones conflictivas» (v. g., «relaciones conflictivas entre los empleados»).

VII. DISCUSIÓN

Vamos a distinguir tres aspectos distintos en la discusión de los resultados del estudio realizado. En primer lugar, se tratará la cuestión de hasta qué punto, tras los resultados hallados, se puede hablar de la existencia de un efecto de desbordamiento y qué naturaleza posee. En segundo lugar, se señalarán las implicaciones de este estudio para la práctica profesional. Finalmente, se indicarán las limitaciones de este estudio y las sugerencias para futuras investigaciones.

1. El efecto de desbordamiento.

Tras los resultados hallados, ¿se puede afirmar que existe realmente efecto de desbordamiento por parte de la gestión de los recursos humanos? La respuesta a esta pregunta es afirmativa, pero dicho efecto se produce de una manera que no se corresponde totalmente con la esperada en este trabajo. Son los obstáculos encontrados en la gestión de los recursos humanos, y no la adecuada frecuencia de ejecución de determinadas tareas, los que verdaderamente se extienden más allá de los límites de la organización, afectando a la satisfacción de los usuarios que se atienden. Se esperaba que una adecuada gestión del flujo de personal proporcionara unos recursos humanos preparados que ofreciesen un servicio de calidad visible para los usuarios. Sin embargo, el grado con que la frecuencia de realización de esas tareas de gestión se ajustan o no a lo que los gerentes consideran necesario no se traduce en mayor o menor satisfacción. De hecho, cuando se consideran conjuntamente todas las variables de gestión de recursos humanos, son los obstáculos percibidos los únicos que mantienen relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción de los usuarios. Esto, además, en los dos grupos de usuarios establecidos al azar.

Estos resultados inducen a reconsiderar los mecanismos que explican la relación entre la gestión de los recursos humanos y la satisfacción de los usuarios. A tenor de lo observado, lo que parece aumentar la relación con la satisfacción de los usuarios son los problemas encontrados en la gestión (obstáculos), más que una frecuencia idónea de realización de tareas de gestión que produzca un servicio de calidad. Desde luego, pueden convertirse en dos caras de la misma moneda, es decir, es probable que una adecuada gestión evite, en parte, los obstáculos. De hecho, hay cierta correlación positiva entre la falta de obstáculos y una frecuencia adecuada de gestión (véase **Tabla 4**), pero son las situaciones en que los obstáculos surgen y son percibidos las que acaban favoreciendo el efecto de desbordamiento de la gestión de recursos humanos sobre la satisfacción de los usuarios. Los resultados hallados obligan a un reinterpretación basada en el fenómeno, frecuentemente observado, de que las malas experiencias en la prestación del servicio son más críticas en las evaluaciones de los usuarios que la recepción de un servicio de calidad. Los clientes suelen ser más sensibles a las experiencias negativas que a las positivas (véanse para una revisión, KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS y WONG, 1996). En nuestro caso, se aprecia que cuando los gerentes de las instalaciones deportivas perciben que hay obstáculos derivados de la organización de los recursos humanos (v. g., insuficiencia de personal) y de las relaciones conflictivas entre los distintos actores (gerentes, empleados y clientes), hay una disminución de la satisfacción de los usuarios.

El presente estudio viene a corroborar que, en las organizaciones de servicios, la gestión de recursos humanos -al menos los obstáculos que se encuentran al respecto- se relaciona con la satisfacción de los usuarios (efecto de desbordamiento). El contacto tan importante entre los proveedores del servicio y los mismos usuarios, dada la simultaneidad entre producción y consumo, hace posible esa conexión (HESKETT *et al.*, 1994; SCHNEIDER y BOWEN, 1985). En las empresas tradicionales de bienes de consumo, las consecuencias negativas de los obstáculos pueden resolverse antes de que llegue el producto al cliente final. En cambio, en muchas organizaciones de servicios -como la considerada en este estudio-, el usuario está presente mientras se le presta el servicio y es capaz de percibir y evaluar *in situ* los obstáculos existentes y sus consecuencias.

Los resultados confirman también empíricamente que el cuidado de la gestión de los recursos humanos puede dar valor añadido a las organizaciones en sus relaciones con los mercados que atienden. Como señalamos al principio de este trabajo, cada vez son más los autores que exigen un control de hasta qué punto la gestión de los recursos humanos puede producir resultados no sólo a nivel interno, sino también en la atención a los clientes externos (v. g., ALVARES, 1997; BECKER *et al.*, 1997). El estudio realizado permite concluir que los obstáculos percibidos en relación con la gestión de los recursos humanos disminuyen la satisfacción de los usuarios. Esto posee especial relevancia si se tiene en cuenta que, en la literatura científica, se pueden encontrar relaciones empíricas recurrentes entre las evaluaciones de los clientes acerca de su experiencia de uso y/o consumo y variables asociadas al éxito en el mercado como son la lealtad de los clientes hacia la organización o la marca (v. g., OLIVER, 1980; PATTERSON, 1993), las quejas (v. g., FORNELL y WESTBROOK, 1984; HUNT, 1991), los comentarios negativos a otros clientes potenciales (v. g., RICHINS, 1983; ZEITHAML, BERRY y PARASURAMAN, 1996) y la misma rentabilidad económica (RUST, ZAHORICK y KEININGHAM, 1995).

Asimismo, y a nuestro entender, el presente estudio se puede considerar como un ejemplo de integración de distintos acercamientos -como son el estudio de la gestión de los recursos humanos y el del comportamiento de los clientes-, que puede ser valioso para entender fenómenos complejos. Difícilmente se puede investigar la permeabilidad de la gestión de los recursos humanos en relación con el mercado que se atiende (efecto de desbordamiento), si no se considera al mismo tiempo la perspectiva de la organización y la de los usuarios. Además, esto permite tener mayor confianza en los resultados hallados. Son diferentes tipos de informantes -en nuestro caso, gestores y usuarios- los que se consideran en la investigación. Se evita la amplificación artificial en las relaciones estadísticas que se suele producir cuando la misma persona ofrece información sobre todas las variables medidas. Por ejemplo, si se hubiera considerado sólo al usuario, y éste hubiese expresado su satisfacción, pero también hubiese valorado la gestión de recursos humanos en la organización de servicios que utiliza, el trabajo se habría simplificado bastante, ya que la muestra estaría formada sólo por esos usuarios. Sin embargo, se hubiese corrido el peligro de aumentar artificialmente las relaciones estadísticas por la mera consistencia del informante al contestar.

2. Implicaciones para la práctica profesional.

De los resultados hallados en este estudio, se pueden extraer importantes conclusiones en relación con la práctica profesional. Los responsables de recursos humanos en organizaciones de servicios han de ser conscientes de que determinados resultados de su gestión no sólo influyen en los empleados, sino también en las evaluaciones de los usuarios externos. Este efecto de desbordamiento puede tener efectos positivos o negativos, lo que implica la posibilidad de ofrecer un valor añadido a la organización o no como resultado del tipo de gestión que se realice.

Ahora bien, no todos los aspectos de la gestión de recursos humanos tienen las mismas implicaciones sobre la satisfacción de los usuarios. De acuerdo con los resultados observados, los obstáculos situacionales tienen un especial impacto. Esto tiene importantes implicaciones por lo que se refiere a la actividad profesional de los responsables de recursos humanos. Por una parte, cabe recordar que estos obstáculos se definen como barreras que, en mayor o menor medida, quedan fuera del control de los empleados. Los gestores han de anticipar y controlar estos obstáculos para que no influyan negativamente en el servicio que prestan los empleados. Éstos pueden estar motivados para realizar bien su trabajo, pero también pueden encontrar obstáculos que impidan un rendimiento adecuado (v. g., falta de motivación de otros compañeros, insuficiencia de personal, relaciones conflictivas con otros). Por otra parte, aunque pudiera pensarse que una adecuada gestión del flujo de personal (incorporación y desarrollo de los recursos humanos) ayuda a mitigar los obstáculos, no hay una relación automática. Puede haber muchos factores situacionales que expliquen la aparición de obstáculos. Por ejemplo, una gran complejidad de la organización de servicios⁹ puede aumentar la dificultad de control (véanse DANAHER y MATTSON, 1998) y, por lo tanto, favorecer obstáculos que son difíciles de diagnosticar y corregir. El diagnóstico y el control de los obstáculos situacionales requieren de un esfuerzo adicional e independiente del que se demanda desde otras funciones de la gestión de los recursos humanos.

3. Limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

En el trabajo realizado se pueden encontrar algunas limitaciones que pueden ser relevantes a la hora de plantear futuras investigaciones. Desde la perspectiva de la organización, la persona que ha ofrecido información acerca de la gestión de recursos humanos ha sido el gerente de cada instalación deportiva. Hemos escogido este informante porque era el que conocía en mayor profundidad el funcionamiento de la organización y era el que realizaba la gestión de recursos humanos. Sin embargo, podrían enriquecerse sus aportaciones contando con las opiniones de los empleados de contacto de las organizaciones. Al fin y al cabo, ellos son destinatarios de la gestión de recursos humanos y deben afrontar muchos de los obstáculos que aparecen al respecto. Además, son los que

⁹ Tradicionalmente, la complejidad organizacional se ha definido como el número de servicios distintos que una organización ofrece a sus clientes (DAMANPOUR, 1991; MEYER y GOES, 1988).

mantienen un contacto más directo con los usuarios. En un futuro deberían diseñarse estudios que analizaran las cuestiones encontradas aquí, pero considerando las percepciones de los empleados. Es decir, ¿una adecuada gestión del flujo de personal (v. g., selección, formación), tal y como es percibida por los propios empleados, ayuda a predecir la satisfacción de los usuarios, o continúan siendo los obstáculos situacionales el factor determinante de ese efecto de desbordamiento? Con esta estrategia se conseguiría controlar la posible sobrevaloración del trabajo realizado por los propios gerentes. Es posible que éstos hayan reflejado una visión excesivamente positiva de su gestión del flujo de personal que no se corresponde con la realidad. El contraste con la percepción de los empleados, así como la consideración de indicadores objetivos (v. g., inversión en formación), puede ofrecer una visión más acertada de hasta qué punto dicha gestión posee la capacidad para provocar el esperado efecto de desbordamiento.

El principal objetivo de este trabajo consistía en valorar si se podía producir un efecto de desbordamiento de la gestión de los recursos humanos sobre la satisfacción de los usuarios. Para ello, se ha utilizado un tipo de organización de servicios, las instalaciones deportivas, que fuera propenso a ese desbordamiento. Se trata de un servicio dirigido a personas, que se adapta a las distintas necesidades de los usuarios, con fluctuación en las demandas y con gran presencia y participación activa de los mismos usuarios (véase apartado II). Esperábamos que estas características produjeran el efecto de desbordamiento mencionado, cosa que se ha corroborado en el caso de los obstáculos situacionales. Sin embargo, planteábamos en la introducción que la mayor o menor propensión hacia el efecto de desbordamiento se podía entender a partir de un continuo (véase **Figura 1**), a lo largo del cual se podrían establecer distintos tipos de organizaciones. Teniendo en cuenta esto, se podría plantear en futuras investigaciones un enfoque de contingencias que investigara cómo varía la intensidad y el tipo de efecto de desbordamiento en diferentes tipos de organizaciones. Por ejemplo, comparar organizaciones que se distribuyeran a través de un continuo de mayor a menor participación del usuario. En aquéllas en las que la participación fuera pasiva (v.g., peluquería) se debería esperar un menor efecto de desbordamiento que en las que la participación fuese activa (v. g., gimnasio). Con diseños de este tipo se podría ser más preciso a la hora de entender los efectos de desbordamiento.



FIGURA 2. Modelo de relaciones entre gestión de recursos humanos y satisfacción de los usuarios. Mediación de la satisfacción con atributos.

La naturaleza de los resultados observados también permite proponer, para futuros estudios, modelos causales más complejos. En la presente investigación se ha observado que la satisfacción general está menos relacionada con las variables asociadas a la gestión de los recursos humanos (frecuencia de ejecución y obstáculos) que lo está la satisfacción con atributos. Por ejemplo, el porcentaje de varianza que se predice siempre es menor en el caso de la evaluación general de los usuarios. Es posible que entre esta respuesta general y la gestión de los recursos humanos hayan mediadores susceptibles de ser estudiados. La misma satisfacción con atributos podría serlo. De hecho, OLIVER (1993) entiende que la satisfacción de los clientes con los atributos del producto es un antecedente de su satisfacción general. En la **Figura 2** se observa una representación gráfica del posible modelo a estudiar.

Otra cuestión que sería relevante estudiar en futuros trabajos tiene que ver con el planteamiento de diseños longitudinales. Se podrían diseñar, a lo largo del tiempo, intervenciones en organizaciones de servicios y observar sus efectos. Así, en un primer momento (T1) se podrían establecer registros relativos a la gestión de los recursos humanos y la satisfacción de los usuarios. Posteriormente, realizar mejoras (v. g., eliminando obstáculos en la gestión de los recursos humanos) (T2) y, finalmente, observar cambios en el nivel de satisfacción (T3). Diseños como éste u otros similares podrían ayudar a clarificar con precisión las relaciones causales subyacentes en los efectos de desbordamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. y JACOBSON R. (1994), «The financial information content of perceived quality», *Journal of Marketing Research*, 31, págs. 191-201.
- ALLISON, D.B., GORMAN, B.S. y PRIMAVERA, L.H. (1993), «Some of the most common questions asked of statistical consultants: our favorite responses and recommended readings», *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 119, págs. 153-185.
- ALVARES, K.M. (1997), «The business of human resources», *Human Resource Management*, 36, págs. 9-15.
- BAHRAMI, H. y EVANS, S. (1997), «Human resource leadership in knowledge-based entities: shaping the context of work», *Human Resource Management*, 36, págs. 23-28.
- BEATTY, R.W. y SCHEIER, C.E. (1997) «New HR roles to impact organizational performance: from 'partners' to 'players'», *Human Resource Management*, 36, págs. 29-37.

- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. y SPRATT M.F. (1997), «HR as a source of shareholder value: research and recommendations», *Human Resource Management*, 36, págs. 39-47.
- BEER, M. (1997), «The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role», *Human Resource Management*, 36, págs. 49-56.
- BELL, D. (1973), *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, Madrid, Alianza Editorial.
- BELL, D. (1977), *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Madrid, Alianza Editorial.
- BERKLEY, B.J. y GUPTA, A. (1995), «Identifying the information requirements to deliver quality service», *International Journal of Service Industry Management*, 6, págs. 16-35.
- BISQUERRA, R. (1989), *Introducción conceptual al análisis multivariable*. Barcelona, PPU.
- BITNER, M.J. (1992), «Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees», *Journal of Marketing*, 56, págs. 57-71.
- BOHL, D.L., LUTHANS, F., SLOCUM J.W. y HODGETTS, R.M. (1996), «Ideas that will shape the future of management practices», *Organizational Dynamics*, 25, págs. 7-14.
- BOWEN, D.E. y SIEHL, C. (1997), «The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited», *Human Resource Management*, 36, págs. 57-63.
- BROWN, K.A., y MITCHELL, T.R. (1993), «Organizational obstacles: links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment», *Human Relations*, 46, págs. 725-757.
- BURKE, W.W. (1997), «What human resource practitioners need to know for the twenty-first century», *Human Resource Management*, 36, págs. 71-79.
- CAPPELLI, P. (1995), «Rethinking employment», *British Journal of Industrial Relations*, 33, págs. 563-602.
- CASCIO, W. (1995), «Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work», *American Psychologist*, 50, págs. 928-939.
- CASTELLS, M. (1997), *La era de la información*, Madrid, Alianza Editorial.
- CHURCHILL, G. (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs», *Journal of Marketing Research*, 16, págs. 64-73.

- CHURCHILL, G y SURPRENANT, C. (1982), «An investigation into the determinants of customer satisfaction», *Journal of Marketing Research*, 19, págs. 491-504.
- CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992), «Measuring service quality: a reexamination and extension», *Journal of Marketing*, 56, págs. 55-68.
- CUNNINGHAM, L.F., YOUNG, C.E., y LEE, M. (1997), «A customer-based taxonomy of services: implications for service marketers», en T.A. SWARTZ, D.E. BOWEN, y D. IACOBUCCI Eds., *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc, 6, págs. 189-202).
- DABHHOLKAR, P.A. (1994), «Technology-based service delivery: a classification scheme for developing marketing strategies», en T.A. SWARTZ, D.E. BOWEN, y S.W. BROWN, Eds., *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc, 3, págs. 241-271.
- DAMANPOUR, F. (1991), «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators», *Academy of Management Journal*, 34, págs. 555-590.
- DANAHER, P.J. y MATTSSON, J. (1998), «A comparison of service delivery processes of different complexity», *International Journal of Service Industry Management*, 9, págs. 48-63.
- DEIGHTON, J. (1992), «The consumption of performance», *Journal of Consumer Research*, 19, págs. 362-372.
- DUBÉ, L. y MENON, K. (1998), «Why would certain types of in-process negative emotions increase post-purchase consumer satisfaction with services?», en T.A. SWARTZ, D.E. BOWEN, y S.W. BROWN Eds., *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, Connecticut, JAI Press Inc, 7, págs. 131-158.
- EHRlich, C.J. (1997), «Human resource management: a changing script for a changing world», *Human Resource Management*, 36, págs. 85-89.
- FORNELL, C. (1992), «A national customer satisfaction barometer: the swedish experience», *Journal of Marketing*, 56, págs. 6-21.
- FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y EVERITT, B. (1996), «The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings», *Journal of Marketing*, 60, págs. 7-18.
- FORNELL, C. y WESTROOK, R.A. (1984), «The vicious circle of consumer complaints», *Journal of Marketing*, 48, págs. 68-78.

- GARBOT M y HOGG, G. (1994), «Consumer behavior and services: a review», págs. 311-324.
- GUTEK, B.A. (1997), «Dyadic interaction in organizations», En C.L. COOPER y S.E. JACKSON Eds., *Creating Tomorrow's Organizations*, Chichester, Wiley & Sons, págs. 139-155.
- HESKETT, J.L., JONES, T.O., LOVEMAN, G.W., SASSER, W.E. y SCHLESINGER, L.A. (1994), «Putting the service-profit chain to work», *Harvard Business Review*, marzo/abril, 164-174.
- HOCHSCHILD, A.R. (1979), «Emotion work, feeling rules, and societal structure», *American Journal of Sociology*, 85, págs. 551-575.
- HUNT, H. (1991), «Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior», *Journal of Social Issues*, 47, págs. 107-117.
- JOHNSON, J.W. (1996), «Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction», *Personnel Psychology*, 49, págs. 831-851.
- KANE, J.S. (1997), «Assessment of the situational and individual components of job performance», *Human Performance*, 10, págs. 193-226.
- KOCHAN, T.A. (1997), «Rebalancing the role of human resources», *Human Resource Management*, 36, págs. 121-127.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. y WONG, V. (1996), *Principles of Marketing* (The European Edition), London, Prentice Hall.
- LABARBERA, P. y MAZURSKY, D. (1983), «A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process», *Journal of Marketing Research*, 20, págs. 393-404.
- LAKE, D.G. (1997), «Frameworks for human resource professionals participating in business relationships», *Human Resource Management*, 36, págs. 129-134.
- LARSSON, R. y BOWEN, D. (1989), «Organization and customer: managing design and coordination of services», *Academy of Management Review*, 14, págs. 213-233.
- LOVELOCK, C.H. (1983), «Classifying services to gain strategic market insights», *Journal of Marketing*, 47, págs. 9-20.
- MARCH, J.C. y SIMON, H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

- MEYER, A.D. y GOES, J.B. (1988), «Organizational assimilation of innovations: a multilevel contextual analysis», *Academy of Management Journal*, 31, págs. 897-923.
- MILLS, P.K. y MORRIS, J.H. (1986), «Clients as "partial" employees of service organizations: role development in client participation», *Academy of Management Review*, 11, págs. 726-735.
- MITCHELL, T.R. (1982), «Motivation: new direction for theory, research, and practice», *Academy of Management Review*, 7, págs. 80-88.
- MITCHELL, T.R. (1997), «Matching motivational strategies with organizational contexts», en L.I. CUMMINGS y B.M. STAW Eds., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich CN: JAI Press Inc, 19, págs. 57-149.
- OLIVER, R. (1980), «A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision», *Journal of Marketing Research*, 17, págs. 460-469.
- OLIVER, R.L. (1993), «Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response», *Journal of Consumer Research*, 20, págs. 418-430.
- O'CONNOR, E.J., PETERS, L.H., POOYAN, A., WEEKLEY, J., FRANCK, B., y ERENKRANTZ, B. (1984), «Situational constraints effects on performance, affective reaction, and turnover: a field replication and extension», *Journal of Applied Psychology*, 69, págs. 663-672.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1994), «Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research» *Journal of Marketing*, 58, págs. 111-124.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L. (1994), «Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research», *Journal of Marketing*, 58, págs. 111-124.
- PATTERSON, P.G. (1993), «Expectations and product performance as determinants of satisfaction for a high-involvement purchase», *Psychology & Marketing*, 10, págs. 449-465.
- PEIRÓ, J.M. (1983-84), *Psicología de la organización*, UNED, Madrid.
- PEÑA, M. (1993), *Dirección de personal*, (sexta edición actualizada). Barcelona, Hispano Europea.
- PETERS, L.H., CHASSIE, M.B., LINDHOLM, H.R., O'CONNOR, E.J. y KLINE, C.R. (1982), «The joint influence of situational constraints and goal setting on performance and affective outcomes», *Journal of Management*, 8, págs. 7-20.

- PETERS L.H., O'CONNOR, E.J., y RUDOLF, C.J. (1980), «The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables», *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, págs. 79-96.
- PRICE, L.L., ARNOULD, E.J. y TIERNEY, P. (1995), «Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance», *Journal of Marketing*, 59, págs. 83-97.
- PRIETO, F., ZORNOZA A. ORENGO, V. y PEIRÓ, J.M. (1996), «Trabajo y nuevas tecnologías de la información», en J.M. PEIRÓ y F. PRIETO Eds., *La actividad laboral en su contexto*, Síntesis, Madrid, Síntesis.
- RICHINS, M.L. (1983), «Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study», *Journal of Marketing*, 47, págs. 68-78.
- RUCCI, A.J. (1997), «Should HR survive? A profession at the crossroads», *Human Resource Management*, 36, págs. 169-173.
- RUST, R.T., ZAHORICK, A.J. y KEININGHAN, T.L. (1995), «Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable», *Journal of Marketing*, 59, págs. 58-70.
- SCHMIT, M.J. y ALLSCHEID, S.P. (1995), «Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections», *Personnel Psychology*, 48, págs. 521-536.
- SCNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1985), «Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension», *Journal of Applied Psychology*, 70, págs. 423-433.
- SCNEIDER, B., WHITE, S.S. y PAUL, M.C. (1998), «Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model», *Journal of Applied Psychology*, 83, págs. 150-163.
- SHOSTACK, G.L. (1982), «How to design a service», *European Journal of Marketing*, 16, págs. 49-63.
- SPRENG, R.A., MACKENZIE, S.B. y OLSHAVSKY, R.W. (1996), «A reexamination of the determinants of consumer satisfaction», *Journal of Marketing*, 60, 15-32.
- STELL, R.P., MENTO, A.J., y HENDRIX, W.H. (1987), «Constraining forces and the work performance of finance company cashiers», *Journal of Management*, 13, págs. 473-482.
- ULRICH, D. (1997), «HR of the future: conclusions and observations», *Human Resource Management*, 36, págs. 175-179.
- ZEITHAML, V., BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1996), «The behavioral consequences of service quality», *Journal of Marketing*, 60, págs. 31-46.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985), «Problems and strategies in service marketing», *Journal of Marketing*, 49, págs. 33-46.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993), *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Madrid, Díaz de Santos.

ZIJLSTRA, F.R.H. (1993), *Efficiency in work behavior*, Delft University Press, Holanda.