
RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL Y DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LA CULTURA.¹

Santiago Gutiérrez Broncano (Universidad Rey Juan Carlos) y Mercedes Rubio Andrés (Universidad San Pablo-CEU)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la relación existente entre la gestión de la calidad y los modelos de dirección de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. Para ello se analizan cuales son los principios en los que se fundamentan los modelos de gestión de la calidad. Posteriormente se determinan qué prácticas de recursos humanos son las más adecuadas para la implantación de dichos modelos en empresas con un tamaño reducido. Finalmente, se obtiene como resultado la orientación del modelo de recursos humanos necesaria para la mejor consecución de objetivos de calidad en las empresas pequeñas y medianas. Junto con el estudio de las distintas teorías que justifican este enfoque se realiza un análisis empírico en agencias de viaje minoristas que tienen la Q de calidad.

Palabras clave: Dirección de Recursos Humanos, Gestión de la Calidad Total, Pequeñas y Medianas Empresas

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas nos encontramos con un elevado número de empresas que obtienen un alto crecimiento empresarial como resultado de la aplicación de sistemas de gestión de calidad total. Hendricks y Singhal (1996), realizaron una minuciosa síntesis de elementos de gestión de calidad que dieron buenos resultados a las empresas que los pusieron en práctica. Pero, a pesar de la gran popularidad con que gozan las prácticas de gestión de calidad total (GCT) y de estos resultados, existe un gran escepticismo acerca de su capacidad para crear valor.

Durante la década de 1990 y el primer decenio del siglo XXI se está comprobando que la implantación de sistemas de calidad no está dando todos los resultados que a nivel teórico se esperaban (Camisón, et al., 2007: 1092). Estudios realizados en 1999 (Lawler, Mohrman y Benson, 2001) demuestran un descenso en las empresas del Fortune 1000 que implantan y/o mantienen iniciativas de gestión de calidad. Smith et al., (1994) demostró que sólo el 20% de las empresas británicas encuestadas creen que sus programas de calidad habían alcanzado resultados tangibles.

La cuestión principal que plantean estos y otros estudios es la necesidad de una congruencia interna entre los requisitos del sistema de gestión de calidad total y los demás subsistemas de dirección (Dowerty, 1996, en Soltani, et al., 2004). La falta de consistencia entre las prácticas del modelo de gestión de calidad total y otras áreas de dirección es un tema que la literatura ha puesto de manifiesto, pero en las investigaciones llevadas a cabo, rara vez se establecen evidencias empíricas del grado de consistencia entre ambas y esto, sin duda, afecta al éxito del sistema de gestión de calidad total.

¹ Los autores agradecen los comentarios realizados por los revisores porque con ello se ha contribuido a mejorar el presente estudio.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienen más inconvenientes a la hora de implantar sistemas de gestión de calidad total. Algunas investigaciones muestran el elevado coste económico (Beaver y La shley, 1998) y la modificación de actitudes y valores de los empleados (Lawler, Mohrman y Benson, 2001), como los principales frenos a la hora de implantar un sistema GCT. No sorprende que un crecimiento rápido de la pyme provoque la mayoría de problemas en el ámbito de los recursos humanos (Savery y Mazzarol, 1999). Fraza (1998) apunta que la mayoría de las pymes con un crecimiento rápido tienen como principal problema el encontrar y retener personal de alta calidad.

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

Por todo ello, las preguntas que nos planteamos son, ¿qué orientación ha de predominar en el modelo de gestión de recursos humanos de la pequeña y mediana empresa para que se consigan mejoras en los sistemas de calidad?, ¿podemos establecer prácticas de recursos humanos que son más congruentes con los principios de la gestión de la calidad?, ¿cómo ponerlas en práctica? y por último, las pymes que llevan a cabo estas prácticas, ¿consiguen mejores resultados en términos de calidad?.

Para dar respuestas a estas preguntas, el presente trabajo plantea un doble objetivo: por un lado, analizar qué prácticas de recursos humanos son congruentes con los principios y orientaciones de la Gestión de la Calidad Total; y segundo, comprobar que las pymes que tienen una orientación hacia la calidad y que implantan estas prácticas obtienen mejores resultados que el resto de empresas.

Para conseguir estos objetivos se lleva a cabo un análisis de los principios y orientaciones que se derivan de la literatura sobre GCT en el ámbito de factor humano, después se determinarán qué prácticas de RRHH se desprenden de estas orientaciones y en tercer lugar se analizará si la puesta en práctica de estas políticas de RRHH mejora los resultados sobre calidad de la pequeña y mediana empresa. Esta última parte se analiza en a cabo para un número limitado de agencias de viaje minoristas que poseen la Q de calidad.

2. LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: PRINCIPIOS Y ORIENTACIONES HACIA EL FACTOR HUMANO

La literatura sobre gestión de la Calidad no se pone de acuerdo en si la Gestión de la Calidad es una simple colección de técnicas, una filosofía de gestión, un nuevo paradigma de dirección o una opción estratégica. Definir la calidad y su modelo de gestión e implantación ha sido siempre un problema (Vouzias, 2007). Algunos autores limitan la Gestión de la calidad a un conjunto de métodos (Witcher, 1995) o incluso a un único método de control (Price, 1989). También encontramos enfoques en los que se incorporan ciertos principios e ideas más abstractas que las simples técnicas y que se acercan más a filosofías de gestión empresarial (Bounds, et al, 1996; Feingenbaum, 1951) y que entienden la Gestión de la Calidad como una serie de principios que deberían guiar a la dirección (Ishikawa, 1954). El problema fundamental que se plantea como nuevo paradigma, es que la Gestión de la Calidad no aporta una metodología adecuada ni establece los parámetros

suficientes para determinar cuales son: la estrategia competitiva, el tipo de estructura organizativa, el diseño financiero o incluso las políticas de recursos humanos más adecuadas.

Si planteamos la Gestión de la Calidad como un paradigma de gestión se presenta el inconveniente de que se asume su viabilidad como ciencia paralela, por lo que se podría hablar mejor de un campo de especialización que se alimenta de distintas fuentes y que puede otorgar a la organización un nuevo sistema de valores que guíe la práctica directiva (Evans, 1992; Dale, 2003; Dean y Bowen, 1994; Oakland, 2000; Sitkin et al, 1994).

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

Agrupando todo lo anterior y siguiendo a Hansson y Klefsjö (2003) podemos definir la gestión de la calidad como un sistema de dirección en continuo cambio, el cual está basado en una serie de valores, métodos y herramientas cuyo principal objetivo es incrementar la satisfacción del cliente externo e interno con una reducida cantidad de recursos. La limitación que se nos presenta es que en ninguna de las orientaciones se habla de prácticas concretas, lo que sí podemos afirmar es que existe un alto contenido de dirección de recursos humanos y que éste ha de tener una perspectiva distinta a la tradicional.

Los estudiosos de la calidad han establecido la importancia que el factor humano tiene para la mejora e implantación de los modelos de Gestión de la Calidad Total (Deming 1982). Además, se insiste en que ninguna organización puede sobrevivir sin buenas personas, personas que estén mejorando continuamente. Este es un nuevo pensamiento que difiere del taylorismo al plantear que las personas diseñan y mejoran procesos que ellos mismos efectúan y controlan. Los gerentes deben obtener el compromiso de las personas para diseñar, controlar y mejorar los procesos de manera que puedan mantenerse productivos. El resultado de todo esto es una elevada calidad (Richard e Walton, 1985).

Ishikawa (1954), es una pieza fundamental en el nacimiento de este nuevo enfoque humano de la gestión de la calidad. Su modelo se dirige fundamentalmente hacia las personas y no tanto a las estadísticas ya que se necesita involucrar a todos los miembros y no sólo a la alta dirección. Juran (1991) incorpora dos aspectos relacionadas con la gestión de personal y propone liderazgo y formación como las únicas variables necesarias para la implantación del modelo. Crosby (1979) reconoce la importancia de concienciar a los trabajadores pero reduce la gestión de recursos humanos a informar a los directivos. Feingenbaum (1982) señala la importancia del conocimiento de los principios y prácticas de la calidad y se centra en la formación. Ishikawa (1989) hace alusiones a la necesidad de descentralizar y a la necesidad de implantar círculos de calidad. Taguchi (1986) y Shingo (1987) omiten la dimensión humana en la gestión de la calidad. Y los dos autores que estudian el factor humano de manera más global son Oakland (2000), que plantea un enfoque de arriba hacia

abajo, centrado en la gestión de los procesos y en las interdependencias que éstos generan y establecen sistemas de supervisión modernos que eliminen el miedo y mejora de la comunicación y del trabajo en equipo; y Deming (1982) que entiende la mejora de la calidad como un problema de la dirección y del diseño eficiente de los sistemas de trabajo. Además, señala que los trabajadores son responsables de detectar esos errores por lo que hay que proporcionarles la formación necesaria para hacerlo. Enfatiza en la conveniencia de crear unas condiciones donde afloren motivaciones de carácter intrínseco de los trabajadores y va en contra de la evaluación individual y del pago de incentivos vinculados al rendimiento.

FIGURA 1
IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN EL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Autor	Principios y orientaciones de la GCT relacionadas con el factor humano
Crosby (1979)	Importancia de la concienciación hacia la calidad
Feingenbaum (1982)	Transmisión de principios y prácticas de calidad
Deming (1982)	Importancia del trabajador para detectar errores (mejora continua), necesario crear condiciones favorables. No está de acuerdo en la evaluación individual ni pago de incentivos vinculados al rendimiento
Richard e Walton (1985)	Compromiso
Taguchi (1986); Shingo (1987)	No incorporan el factor humano
Ishikawa (1989)	Necesidad de descentralización e importancia de los de Círculos de Calidad
Juran (1991)	Liderazgo y formación
Oakland (2000)	Sistemas de supervisión modernos, mejora de la comunicación y fomento del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

De aquí se desprende la idea de que la gestión de recursos humanos tiene importantes implicaciones sobre la gestión de la calidad. Algunos autores (Baruch, 1997; Beaumont et al., 1994; Blackburn y Rosen, 1993; Conti, 2002; Soltani, 2003; Soltani et al, 2004; Vouzas, 2004) argumentan que el modelo de gestión de calidad total no se puede aplicar en solitario. GCT es una filosofía que envuelve e impregna a todos los miembros de la organización y tiene un alto contenido en Recursos Humanos.

PROPOSICIÓN 1: *Existen principios y orientaciones derivados de la GCT en el ámbito del factor humano que ayudan a determinar las políticas de RRHH congruentes con la calidad total.*

3. APROXIMACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos durante los últimos años se ha relacionado con la gestión estratégica de la empresa, dando como resultado una nueva disciplina denominada gestión estratégica de recursos humanos. Es a partir de los años 90's cuando algunos autores empiezan a pensar acerca del papel estratégico de esta disciplina (Hart y Schlesinger, 1991). Según la teoría de recursos y capacidades, los recursos humanos con un buen sistema de gestión pueden constituir una fuente de ventaja competitiva (Barney y Wright, 1998; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Mueller, 1996; Schuler, 1992; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

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

Una postura intermedia es la que nos ofrece el enfoque configurativo, el cual contempla a la organización como una configuración de elementos que interactúan, por lo tanto ambas teorías son igualmente importantes (Delery y Doty, 1996). La relación entre orientación estratégica y gestión de recursos humanos se convierte en una relación bidireccional que requiere necesariamente de una auténtica integración y que precisa consistencia entre ambas (Delery y Doty, 1996; Peck, 1994). Este nuevo enfoque trata de determinar qué prácticas o sistemas de gestión de recursos humanos son más adecuados para distintos tipos de estrategias (Miles y Snow, 1984; Raghuram y Arvey, 1994; Schuler y Jackson, 1987 a y b). También existen algunos estudios que han tratado de contrastar las relaciones planteadas considerando solamente algún área funcional de la gestión de recursos humanos. Por ejemplo, Rajagopalan (1996) y Saura y Gómez-Mejía (1996), lo hacen en relación a prácticas de compensación y Raghuram y Arvey (1994) respecto a la contratación y formación.

PROPOSICIÓN 2: *La orientación hacia la calidad precisa de una consistencia interna entre las políticas de Recursos Humanos.*

Además existe una aproximación universalista a la gestión de recursos humanos (Ferris et al., 1999 y Youndt et al., 1996:) que defiende que existen ciertas prácticas o políticas de recursos humanos que contribuyen siempre a una mejora en los resultados empresariales

con independencia de la opción estratégica elegida y en cualquier circunstancia. Está basada en la teoría en la teoría de recursos y capacidades (Delery, 1998).

PROPOSICIÓN 3 *Existen determinadas políticas de Recursos Humanos que siempre contribuyen a la mejora de resultados en términos de calidad.*

4. LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES CON UNA ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD

Existen diferentes investigaciones que muestran como causa principal de fracaso en los modelos de gestión de calidad total, la imposibilidad de cambiar la actitud y los valores de los miembros y conseguir de este modo el compromiso necesario por parte de los empleados. Por este motivo es por el que se hace necesario implantar políticas de recursos humanos que incrementen este compromiso y que mejore el sistema de gestión de calidad (Wilkinson, et al., 1998). Otros autores defienden la necesidad de establecer una dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la Gestión de la Calidad (Hart y Schlesinger, 1991; Storey, 1994; Wilkinson, et al, 1994) pero nos encontramos con la dificultad añadida de establecer cuál es la orientación de esa dirección.

Las empresas más importantes han revolucionado todas o casi todas sus políticas y procedimientos relacionados con sus recursos humanos (Blackburn y Rosen, 1993), pero no ocurre lo mismo en el caso de las pequeñas y medianas empresas. En organizaciones hacia la calidad total, las unidades de dirección de recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una mejora continua, tanto de calidad del producto como del servicio al cliente. Pero en el caso de pequeñas y medianas empresas, su tamaño reducido supone una limitación para el desarrollo y el crecimiento empresarial.

En los estudios que relacionan prácticas de recursos humanos dentro del ámbito de la Gestión de la Calidad encontramos resultados similares acerca de lo que se consideran buenas prácticas de recursos humanos y que desde el punto de vista teórico han de seguir las empresas que implanten este tipo de sistemas. Las antiguas prácticas de Recursos Humanos no son suficientes (Cardy y Robbins, 1996) y lo que plantea el modelo de Gestión de la calidad Total es conseguir un personal motivado y comprometido para hacer un buen trabajo y a mejorar la calidad (Bounds y Dobbins, 1992).

Menos literatura existe relativa a la pequeña y mediana empresa, ya que se asume que las prácticas de recursos humanos son más *ad hoc* (Marlon y Patton, 1993; Pager, 1998; Savery y Mazzarol, 1998). Estas prácticas están basadas en determinados principios y valores como el compromiso compartido (O, Dell, 1996), las relaciones de trabajo a largo plazo (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996), la igualdad en el trato hacia los empleados (Schuler y Jackson, 1987 a) y sobre todo la conciencia de promover empleados totalmente identificados con la cultura empresarial (Devana et al., 1984); cuestión fundamental para llevar a cabo una gestión de la calidad total (Blackburn y Rosen, 1993). La pyme tiene que configurar culturas orientadas hacia estos valores con el fin de conseguir los mismos resultados en cuanto a calidad que la gran empresa y lo tiene que hacer a través de prácticas de recursos humanos que creen el clima adecuado para la mejora de la calidad.

La consecución de una fuerte cultura empresarial orientada hacia la calidad ha de comenzar con un gran esfuerzo desde el inicio de la relación del empleado con la empresa, así como la formalización de ciertos procedimientos (Huselid, 1995; Snell, 1992). La necesidad de un reclutamiento interno sistemático y cuidadoso (Waldman, 1994) que promueva comportamientos y actitudes hacia la calidad (Dale, 2003) y un proceso de selección orientado hacia la cultura (Blackburn y Rosen, 1993), fomenta el potencial del individuo y no el déficit de habilidades (Soltani, Meer y Gennard, 2003). Es importante el desarrollo del trabajo en equipo en el seno de la organización, por este motivo la participación juega un papel importante, así como el propio diseño del puesto de trabajo. Éste ha de hacerse de una manera clara y explícita (Blackburn y Rosen, 1993; Schuler y Jackson, 1987 a), con tareas cada vez más amplias y por lo tanto con mayor enriquecimiento (O'Dell, 1996). De esta manera, se otorga una mayor participación del empleado en la toma de decisiones (descentralización) (Arthur, 1994; Blackburn y Rosen, 1993; Cardy y Robbins, 1996; O'Dell, 1996; Schuler y Jackson, 1987 a y b). Se encuentran trabajos que demuestran cómo las empresas con implantación de sistemas de calidad disponen de una mayor flexibilidad interna (Escrig, et al., 2007).

Otra cuestión importante es la relativa a las políticas de formación y desarrollo que hay que implantar. Ésta ha de ser extensiva a todos los miembros de la organización (Schuler y Jackson, 1987 a) y continuada, con una orientación hacia la calidad (Blackburn y Rosen, 1993). Se hace necesario que esta formación sea evaluada para mejorar los procesos y la capacitación de los empleados (Oakland, 2004). De esta manera el desarrollo profesional será una de las cuestiones a potenciar en las empresas con una orientación hacia la mejora continua (Cardy y Robbins, 1996; Finegold y Mason, 1996; Pfeffer, 1981 y 1999).

En cuanto a los sistemas de evaluación, han de ser estandarizados (Cardy y Robbins, 1996) y centrados en las competencias y habilidades de los individuos (Inhara, 1997), utilizando tanto criterios individuales como de grupo (Schuler y Jackson, 1987 a y b; Soltani, Meer y Gennard, 2003). Además han de estar vinculados con la política salarial para premiar la mejora de la calidad obtenida por el grupo (Blackburn y Rosen, 1993; O'Dell, 1996), predominando los salarios altos (Arthur, 1994; Blackburn y Rosen, 1993) y utilizando incentivos tangibles e intangibles elevados, participativos y públicos (Blackburn y Rosen, 1993).

Otro tipo de medidas que también se proponen por la literatura son aquellas relacionadas con la mejora de la seguridad y salud en el trabajo (Blackburn y Rosen, 1993; Schuler y Jackson, 1987 a y b).

Como podemos observar, las políticas de Recursos Humanos enfocadas hacia la calidad difieren de las prácticas de Recursos Humanos tradicionales (O'Dell, 1996) que han llevado a cabo las empresas pequeñas y medianas y sugieren flexibilizar las formas de dirección de recursos humanos para conseguir mejoras en la calidad total. Se trata de garantizar el éxito en los resultados de calidad utilizando prácticas de recursos humanos adecuadas, que dan una importancia mayor al empleado y al clima de compromiso y colaboración y no sólo a los resultados económicos (eficiencia).

PROPOSICIÓN 4: *Las políticas de recursos humanos se han de poner en práctica de manera integrada para obtener mejores resultados en calidad.*

FIGURA 2
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CON UNA ORIENTACIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

Autor	Prácticas de RRHH con orientación hacia la calidad
Capelli y Crocker-Hefter, (1996); Blackburn y Rosen (1993); Schuler y Jackson, (1987); O'Dell (1996)	Diseño de puestos de trabajo amplios y preestablecidos y relaciones a largo plazo
Huselid (1995); Snell (1992)	Formalización en los procesos de planificación y organización de Recursos Humanos
Arthur (1994); Blackburn y Rosen (1993); Cardy y Robbins (1996); O'Dell (1996); Schuler y Jackson (1987 a y b)	Descentralización y gran autonomía por parte de los empleados
Waldman (1994); Blackburn y Rosen (1993); Devana et al. (1984)	Reclutamiento interno y contratación selectiva orientada hacia el comportamiento y la cultura de calidad
Schuler y Jackson (1987a); Blackburn y Rosen (1993); Oakland (2004)	Formación extensiva a todos los miembros, continua y evaluada
Cardy y Robbins (1996); Finegold y Mason (1996); Pfeffer (1981 y 1999)	Desarrollo de amplias carreras profesionales
Carson, Cardy y Robbins (1996); Inhara (1997); Schuler y Jackson (1987 a y b), Soltani, Meer y Gennard (2003)	Sistema de evaluación centrado en competencias y habilidades, con una alta participación del empleados y utilización tanto de variables individuales como de grupo
Arthur (1994); Blackburn y Rosen (1993)	Salarios altos con incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos
Blackburn y Rosen (1993); Schuler y Jackson (1987 a y b)	Elevada seguridad en el empleo
O, Dell (1996)	Trabajo en equipo, alto grado de compromiso de los empleados y baja rotación

Fuente: Elaboración propia

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

Algunos estudios sobre psicología industrial nos hablan de la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), cuando un empleado reconoce que los directivos toman en consideración sus necesidades, se preocupan por sus apreciaciones y valoran su contribución a la organización, entonces el empleado en correspondencia, tiende a trabajar con mayor dedicación (Bishop, et al., 2000; Eisenberger et al. 1986; Wayne et al., 1997). En esta misma dirección encontramos el modelo del éxito propuesto por Schlesinger y Heskett (1991). Para conseguir esta reciprocidad entre ambos clientes, interno y externo y que repercute satisfactoriamente en la mejora de la gestión de la calidad que lleva a cabo la

empresa, encontramos determinadas prácticas de recursos humanos a las que se las califica como prácticas de alto rendimiento o de alto compromiso (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996) que “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (...) y mejorar la retención de los empleados cualificados” (Huselid, 1995: 635). Estas prácticas de alto rendimiento refuerzan el compromiso de los empleados tanto con la empresa como con su cultura empresarial y por tanto hacia la calidad. Las principales prácticas de alto compromiso van en la misma dirección que lo planteado por la gestión de la calidad tal y como se observa en la figura número 3.

FIGURA 3
PRINCIPALES PRÁCTICAS DE ALTO COMPROMISO

Autor	Prácticas de Alto Compromiso
Kim (1998); Williams (2001)	Criterios de selección basados en comportamientos
Nonaka y Takeuchi (1995); Argyris y Schön (1996)	Contrataciones fijas y empleo a largo plazo
Ulrico, et al. (1993)	Formación continua
Ulrico et al. (1993); O'Dell y Grayson (1998)	Sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y actitudes
Powell, Montgomery y Cosgrove (1994); Boxall y Steeneveld (1999)	Retribución por encima de la media del mercado
Leonard-Barton (1992)	Retribución variable e incentivos salariales para las nuevas habilidades
Lei et al. (1999)	Retribución orientada a los equipos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Estas prácticas de alto compromiso hay que considerarlas como un aspecto básico en la gestión de la calidad (Lawler, 1986; Walton, 1985, Wood y Albanese, 1995). Se trata de un conjunto de prácticas que generan un alto rendimiento en la empresa (Huselid, 1995) y que sirve como modelo de gestión de recursos humanos (Guest, 1987; Truss et al., 1997). Básicamente este enfoque se centra en la participación activa de éstos en la toma de decisiones, proporcionando los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello. Actualmente son muchas las empresas que están aplicando los principios de este sistema de gestión de recursos humanos (Osterman, 1994 y Wood y Albanese, 1995).

Los modelos que se plantean son dos modelos contrapuestos Gestión tradicional y gestión por compromiso. Según Truss et al. (1997), ambos modelos son los planteamientos extremos sobre comportamiento humano expuesto por McGregor (1960).

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

PROPOSICIÓN 5: *La puesta en práctica de políticas de Recursos Humanos de alto compromiso incrementa los resultados de las pymes en términos de calidad.*

5. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Este trabajo se completa empíricamente analizando distintas agencias de viaje minoristas que poseen la Q de calidad. Se ha elegido este tipo de empresas debido a que son empresas que disponen de un modelo de gestión basado en la calidad total. Además las agencias de viaje minoristas, al igual que toda la industria turística, ha sufrido en las últimas décadas un incremento en su competencia (Poon, 1993; Sheldon, et. al., 2001), provocado entre otras variables, por el avance de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (Porter, 2001). Es por este motivo por el que las agencias de viaje minoristas han de mejorar su orientación hacia la calidad si quieren seguir siendo competitivas. No hay que olvidar que tienen una elevada interrelación con el cliente final y que disponen de un tamaño reducido.

El estudio descrito se centra en seis agencias de viaje minoristas con el objetivo de poder analizar el cumplimiento o no de las proposiciones planteadas con anterioridad. La selección de estas seis empresas se ha llevado a cabo mediante un muestreo de conveniencia. Esta muestra permite conocer lo más posible el fenómeno estudiado y cada caso aporta la oportunidad de aprender. Esto se logra siempre que se tiene acceso a cada uno de ellos, existe una alta probabilidad de que se de una mezcla de procesos, programas, personas, estructuras y se asegure la calidad y la credibilidad del estudio (Eishenhardt, 1989; Rodríguez et al., 1996).

Respecto a lo anterior, existen algunos parámetros que fueron primordiales para llevar a cabo el estudio. Primero, las seis empresas disponen de la Q de calidad, lo que significa que existe una predisposición hacia la calidad y al trabajo bien hecho, lo que facilitó la obtención de información. Segundo, las seis empresas cumplen los requisitos específicos de esta investigación. Al tratarse de pequeñas empresas se cumplen los fines de nuestro estudio. Y tercero, las empresas colaboraron voluntariamente, lo que contribuyó a un mejor desarrollo de la investigación y a una mayor contribución a los fines del estudio.

5.2 METODOLOGÍA

La metodología seleccionada ha de ir en relación con el objeto que persigue la investigación. Por esto se recurre al método del caso ya que la presente investigación cumple con los requisitos que la literatura exige para su utilización (Yin, 1994). En primer lugar se utiliza el método del caso cuando se quiere seguir el cumplimiento de una teoría que especifica unos resultados particulares y se consigue una empresa que se encuentra en esa situación particular. De esta manera se pone a prueba la propia teoría, así como su puesta en práctica. También es recomendable cuando se trata de una situación poco común. En este caso encontramos un número limitado de pymes que sigan la totalidad de prácticas de recursos humanos que establece la teoría como mecanismo de mejora de la calidad. Por último, es aconsejable cuando su estudio puede aportar algo nuevo, como lo es en este caso, que se determinan qué prácticas de recursos humanos no se están llevando en la actualidad y debería hacerse. El estudio de casos es una estrategia que se orienta a comprender en profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales como corresponden a las seis empresas seleccionadas y para descubrir nuevas relaciones y conceptos, cuestiones importantes en este estudio más que verificar o contrastar hipótesis previamente establecidas (Eishenhardt, 1984, Rodríguez et al., 1996 y Yin, 1995).

En cuanto a la información de estas empresas que se necesita para comprobar las proposiciones y elaborar el presente estudio, se obtiene a través de una entrevista semiestructurada, la observación directa y ciertos documentos. Se ha recogido información por diversas fuentes, personas y sitios, con el fin de reducir el riesgo a reflejar solamente las predisposiciones o carencias que puede tener un único método. Esto permite una mejor evaluación de la información, así como una validación y generalización de los resultados (Maxwell, 1996). La entrevista se realizó al responsable de la agencia de viajes o al responsable de la gestión de recursos humanos que en algunos casos coincidía e incorpora un factor que mide la orientación de la agencia de viaje hacia la mejora de la calidad y seis factores que miden las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo: planificación y descripción de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, política de formación y desarrollo, sistemas de evaluación del rendimiento, política salarial y compensación (analizados por Schuler, 1992) y el nivel de compromiso con la organización (Huselid, 1995). Cada uno de estos factores se miden a través de distintos ítems que se han diseñado de la revisión de la literatura, quedando un total de 45 ítems. Para la medición de cada una de las variables se ha seguido una estrategia de modelos rivales, que presentan los distintos modelos de gestión de personal (Miles y Snow, 1984). El factor 1 incorpora variables de gestión hacia la calidad tales como mejora en los resultados de calidad, mejora de la satisfacción del cliente, mejora de los beneficios como consecuencia de la fidelización de los clientes e incremento de las ventas por empleado. El factor 2 incorpora variables relacionadas con la política de planificación y descripción del puesto. El factor 3 estudia las políticas de reclutamiento y selección, incorporando ítems relativos a la forma de reclutamiento, perfil de los candidatos y tipo de selección. El factor 4 estudia la política de capacitación y desarrollo y se mide a través del grado de empleabilidad, empeño, formación, diseño de la carrera profesional, desarrollo profesional y socialización y orientación. El factor 5 hace referencia a los sistemas de evaluación, analizando criterios y el nivel de participación del empleado. El factor 6 analiza los sistemas de incentivos y recompensas con variables como composición del salario base, paquetes de incentivos, vinculación con el rendimiento, nivel de equidad y seguridad en el empleo. Por último, el factor 7 analiza el nivel de cumplimiento de prácticas de alto compromiso que las empresas llevan a cabo.

La primera fase de la investigación consiste en la elaboración del guión-cuestionario para la entrevista y el análisis del resto de la documentación. También se ha ofrecido la posibilidad de una encuesta telefónica. Esta fase se ha llevado a cabo entre los meses de enero a marzo de 2008. La segunda fase consiste en la realización de las entrevistas a cada una de las seis empresas participantes.

La entrevista es una de las fuentes más importante del estudio de casos, ya que puede aportar datos y opiniones relevantes y sugerir aspectos que a priori no contemple la investigación (Yin, 1995). Las entrevistas se realizaron durante varias visitas a las agencias de viaje con una duración de unos cuarenta minutos de media. Se realizaron un total de 15 visitas en las cuales toda la información quedó registrada. Las entrevistas fueron guiadas por un guión-cuestionario para asegurar la consistencia de los datos. Antes de iniciar la entrevista se explicaba a cada participante el objetivo de la investigación y se manifestaba la confidencialidad de los datos.

La técnica de la observación directa provee información adicional sobre el objeto de estudio. En esta investigación se llevó a cabo la observación directa casual propuesta por Yin (1995), que se realizó de manera informal evitando de esta manera que se modificaran comportamientos y favoreciendo la espontaneidad de las observaciones y reacciones de los participantes. Esto permitió conocer a los investigadores las relaciones informales existentes entre los miembros del equipo, la distribución física de las personas en la agencia, el

mobiliario e instrumental de cada uno de los empleados (signo de estatus, en algunos casos), etc.

En cuanto a los documentos hemos de destacar que son de máxima utilidad para corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes. Son útiles para verificar datos recogidos, así como para inferir en cuestiones que no se habían tenido en cuenta con anterioridad (Yin, 1995). En nuestra investigación se utilizaron folletos e información obtenida de Internet.

6. ESTUDIO DE CASOS

A continuación vamos a mostrar un esquema-resumen (Figura nº 4) de la información obtenida en relación a nuestra investigación empírica. Estos casos fueron estudiados individualmente y de forma cruzada con base a las estrategias de categorización y contextualización descritas por Maxwell (1996). El objetivo es poder sacar una serie de conclusiones que puedan ser útiles tanto para el ámbito académico como para el profesional.

Antes de analizar los datos, se transcribió toda la información recogida en un solo documento que posteriormente permitió analizar la información. El primer paso en el análisis es construir una serie de categorías que agrupadas nos dan los siete factores anteriormente descritos.

FIGURA 4
ESQUEMA-RESUMEN INFORMACIÓN OBTENIDA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

	CASO Nº 1	CASO Nº 2	CASO Nº 3	CASO Nº 4	CASO Nº 5	CASO Nº 6	PERFIL TEÓRICO
Nº empleados	2	13	5	14	2	17	
Entorno	Semiestable	Competitivo	Estable	Semiestable	Semiestable	Semiestable	
Estrategia	Diferenciación	Liderazgo en costes	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	
Orientación hacia la calidad (1-7)	Media Alta (5,5)	Alta (6)	Muy Alta (6,5)	Alta (6)	Media Alta (5)	Muy Alta (6,5)	
Organización	Formalización	Informal	Poco estructurada	Informal	Formalización	Informal	<i>Formalizada</i>
Diseño de puestos	Amplios y bien definidos	Especialización	Amplios y gran autonomía	Amplios	CP Amplios y bien definidos	Amplios y gran autonomía	<i>Amplios y con gran autonomía</i>
Reclutamiento	Mixto	Externo	Externo	No preestablecido	Mixto	Interno	<i>Interno</i>
Selección	Centrada en el puesto	Centrada en el puesto	Centrada en comportamientos		Centrada en el puesto	Centrada en comportamientos y en la cultura	<i>Centrada en comportamientos y en la cultura</i>
Formación	Mínima	Mínima	Media	Media	Alta	Alta formación	<i>Alta</i>
Carrera profesional	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada	<i>Bien definida y atractiva</i>
Sistemas de evaluación	Poco definidos (Grupo)	Informales	Centrados en el comportamiento a CP	No definidos	Centrado en los resultados a CP	Centrado en los resultados y comportamientos a CP	<i>Centrado en la conducta y en los resultados a LP</i>
Política salarial	Dinerarias	Elevada retribución variable	Salarios altos, flexibles y no públicos	Elevada, centrada en resultados	Centrada en el rendimiento	Centrada en el rendimiento	<i>Elevada, centrada en la conducta y con incentivos altos</i>
Incentivos	Altos			Altos	Altos según producción	Salarios altos y flexibles	
Seguridad en el empleo	Media Alta	Elevada	N.D.	Elevada	Media	Elevada	<i>Elevada</i>
Grado de compromiso de los empleados	Muy alto. Carece sistemas de detección de necesidades de los empleados	Alto compromiso pero alta rotación	Alto compromiso y mínima rotación	Alto	Alto, aunque existe una elevada centralización	Alto compromiso y baja rotación	<i>Alto compromiso y conseguir retener a los mejores empleados</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación empírica

6.1 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS INDIVIDUALES

Caso número 1

Se trata de una agencia de viajes con una estrategia de diferenciación que se mueve en un entorno semiestable y que cuenta con tan solo dos empleados. Obtiene una calidad buena aunque mejorable. Sus políticas son congruentes con su orientación hacia la calidad ya que cuenta con la formalización necesaria para sus necesidades, puestos amplios y bien definidos, un personal altamente comprometido y un sistema de incentivos atractivos. Pero encontramos diferencias en los sistemas de evaluación y sobre todo en la formación y carrera profesional de los empleados.

Caso número 2

Agencia de viajes con un mayor número de empleados (13) y la única que cuenta con una estrategia centrada en los costes. Cuenta con una mínima profesionalización de sus funciones y una clara orientación hacia los resultados económicos tanto en los sistemas de evaluación como en la política salarial. Consigue altas tasas de calidad mediante el compromiso de los empleados aunque tiene una alta rotación de empleados. La formación que ofrece es bastante limitada y centrada en el corto plazo y además posee poca formalización tanto en tareas como en sistemas de evaluación. Encontramos una baja congruencia con las políticas planteadas en nuestro estudio.

Caso número 3

Se trata de una agencia de viajes que cuenta con un equipo de trabajo reducido, en un entorno estable y que sigue una estrategia de diferenciación. Consigue un nivel de orientación hacia la calidad muy alta y existe gran congruencia en cuanto a la implantación de diseño de puestos amplio, gran autonomía y un reclutamiento, selección y sistemas de evaluación centrados en el empleado, comportamientos y con la cultura empresarial. Dispone de una política salarial competitiva, flexible y de esta forma consigue motivar y retener a los empleados. Encontramos falta de congruencia en los planes de formación y en el desarrollo de carreras profesionales para sus empleados.

Caso número 4

Agencia de viajes con un mayor número de empleados de todas las estudiadas (14), se mueve en un entorno semiestable y sigue una estrategia de diferenciación. Consigue unos resultados hacia la calidad aceptables mediante la descripción de puestos de trabajo amplios, una formación relativamente alta, una política salarial atractiva y centrada en los resultados y un alto grado de compromiso de los empleados. No existe congruencia en la formalización de los procesos de planificación, reclutamiento y selección, falta de orientación en sus sistemas de evaluación y no ofrece un desarrollo profesional para sus empleados.

Caso número 5

Agencia de viajes con un número reducido de empleados (2), más profesionalizada y en la que predominan los objetivos a corto plazo. No se invierte en formación a largo plazo de los empleados y se utiliza un reclutamiento externo y una selección centrada en el puesto de trabajo. Es la que menor orientación hacia la calidad presente y donde las políticas de recursos humanos son menos congruentes con las planteadas por la literatura.

Caso número 6

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

6.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para llevar a cabo este análisis se han analizado en primer lugar las diferencias y similitudes entre cada uno de los casos de estudio, consiguiendo de esta manera poder agrupar empresas que siguen una serie de prácticas similares. Posteriormente se procede a analizar las diferentes prácticas de recursos humanos con el fin de establecer cuáles son las que más benefician al sistema de gestión de calidad y así poder corroborar las proposiciones que se han enunciado con anterioridad.

Tras analizar los datos obtenidos cabe destacar que hay prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo por todos los casos estudiados. En primer lugar nos encontramos con la descripción de los puestos de trabajo, las empresas llevan a cabo un diseño de puestos amplio y con un alto grado de autonomía. En segundo lugar cabe destacar que todas las empresas estudiadas llevan acciones que garantizan una alta seguridad en el empleo por parte de los trabajadores, lo cual es bastante bien valorado por éstos. En tercer lugar, encontramos en la mayoría de los casos políticas salariales con sueldos por encima del mercado y con una estructura flexible, donde además de incentivos dinerarios también encontramos incentivos no dinerarios. También hemos de mencionar que la orientación hacia la calidad de estas empresas lleva a conseguir resultados altos en todos los casos analizados, obteniendo una puntuación por encima de 5 todas ellas valoradas en una escala de 1 a 7. Aunque esto era de suponer ya que todas las empresas poseen la Q de calidad.

En cuanto a la formación, aspecto que diferentes autores muestran como principal política a llevar a cabo para conseguir un modelo de gestión de calidad óptimo, no es una de las políticas donde más unanimidad se ha encontrado. Existen empresas que le dan más importancia que otras y no encontramos unanimidad en esta política de recursos humanos a la hora de implantarla.

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

Cabe mencionar que existen dos empresas, las correspondientes con el número 3 y 6, que llevan a cabo otras prácticas de recursos humanos más congruentes a la gestión de la calidad como son llevar a cabo una selección centrada en el comportamiento del individuo y acorde a la cultura empresarial, el establecimiento de un sistema de evaluación de los empleados que analice dicho comportamiento, con la limitación de que lo hacen a corto

plazo, y con ello consiguen una clara fidelización y compromiso de sus empleados y por lo tanto una baja rotación. La empresa 6 además realiza un reclutamiento principalmente interno. Y con esto consiguen una orientación hacia la calidad más elevada.

Con toda esta información podemos afirmar que existen políticas de Recursos Humanos que son más congruentes con empresas que llevan a cabo modelos de gestión de la calidad, corroborando de esta manera la proposición 1. Siendo estas políticas muy similares a las llevadas a cabo por la empresa número 6 tal y como se observa en la figura número 4. Además, la puesta en práctica de estas políticas requiere que exista consistencia interna entre ellas para garantizar los mejores resultados en términos de calidad. Algunas pequeñas y medianas empresas implantan algunas políticas de recursos humanos orientadas hacia la calidad pero otras no, esta falta de congruencia proporcionalmente ocasiona peores resultados, tal y como sucede a las empresas 1 y 5 de las estudiadas.

En cuanto a la proposición 3, observamos que aunque existen indicios para pensar que algunas políticas de recursos humanos garantizan buenos resultados en términos de calidad, en nuestro estudio hemos observado que aunque todos los casos analizados obtienen tasas relativamente altas de calidad, para algunas empresas estas tasas son mejorables, tal y como le sucede a la empresa número 5. Por este motivo no podemos corroborar esta proposición.

Las proposiciones 4 y 5 quedan demostradas en los casos 3 y 6, aunque existe la posibilidad de que empresas pequeñas y medianas que lleven a cabo políticas de Recursos Humanos más informales pero que consigan con ello un alto compromiso entre sus empleados, consigan también altos resultados en términos de calidad (casos 2 y 4). La proposición 4 se cumple solo en parte.

7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PRINCIPALES CONCLUSIONES

Este trabajo es una primera aproximación al estudio de las prácticas de recursos humanos que mejoran los resultados en términos de calidad en la pequeña y mediana empresa. Aunque se ha llevado a cabo una revisión de los principales autores sobre este tema, se debería profundizar más en otras variables que también afectan a los resultados de calidad y no sólo a aquellos relacionados con el factor humano. Estas otras variables de estudio pueden ser: la estrategia empresarial, la antigüedad de la empresa, el nivel de profesionalización de éstas, la pertenencia a grupos empresariales o redes, etc.

Además este estudio ha analizado la congruencia entre el modelo de gestión de calidad y las políticas de recursos humanos pero existen otras áreas funcionales de la empresa que no se han estudiado y que pueden arrojar resultados similares. Para futuras investigaciones se puede analizar la congruencia entre las políticas comerciales que lleva a cabo la empresa, políticas organizativas e incluso financieras.

Otra limitación de este estudio corresponde al número tan limitado de empresas analizadas, lo cual ha facilitado la posibilidad de profundizar en la información obtenida pero hemos de matizar la dificultad que esto arroja para extrapolar los resultados obtenidos, ya que pueden ser difícilmente extrapolables para todas las pymes con una orientación hacia la calidad, sobre todo para pymes que se centren en otra actividad. Sería conveniente incrementar la muestra y llevar a cabo el estudio en distintos sectores para poder comprobar estos resultados. Lo que sí se ha podido tener es un primer acercamiento sobre la importancia que el factor humano tiene en la obtención de resultados de calidad que la pequeña y mediana empresa tiene que conocer e incorporar en sus procesos de dirección si quiere mejorar su posición competitiva.

Una de las principales aportaciones de este estudio y que se deriva de la revisión de la literatura en gestión de calidad es la definición de las principales políticas de recursos humanos acordes con los modelos de gestión de calidad. Los autores sobre gestión de calidad otorgan gran importancia al factor humano pero no determinan qué políticas hay que implantar en las empresas que ayuden a la consecución de mejores resultados. Por ello una vez realizado el estudio encontramos una serie de principios y orientaciones que nos han llevado a definir nuestro propio modelo de gestión de recursos humanos basado en el compromiso, la confianza, la participación y la colaboración entre los empleados. Por lo tanto la política de recursos humanos ha de venir definida en base a estos principios para fortalecer de esta manera una cultura empresarial en la pyme orientada hacia la calidad que le ayudará a mejorar su posición competitiva en el mercado.

Además se ha visto como estas políticas de recursos humanos están muy vinculadas a las prácticas de alto rendimiento o compromiso que propone la literatura. Pero la dificultad que tiene la pequeña y mediana empresa no viene por el lado de la definición de las políticas, sino más bien por el lado de la implantación. Las pequeñas y medianas empresas que implantan todas las políticas de recursos humanos de manera integrada obtienen unos resultados mayores en términos de calidad. El problema es que la mayoría de las empresas no ponen en práctica todas estas políticas definidas orientadas hacia la calidad y el compromiso, sino que ponen en práctica sólo algunas de ellas, encontrando de esta manera una falta de congruencia entre ellas y consiguiendo de esta manera resultados aceptables en términos de calidad pero no óptimos.

Las políticas donde las pymes encuentran más congruencia e implantan con mayor facilidad son las relacionadas con el diseño de puestos de trabajo, la seguridad del empleado y las políticas salariales flexibles y con altos incentivos. Observamos como las políticas que la pyme lleva a cabo son políticas orientadas al corto plazo para conseguir unos resultados de forma rápida, dejando a un lado otras políticas como son la de formación y el desarrollo profesional que podríamos considerar como políticas necesarias para la mejora futura de la organización.

Citando a McElwee y Warren, (2000) podemos concluir que la verdadera calidad empieza por reconocer el valor del trabajador y gestionarlo como un buen profesional y no sólo como un recurso más. Pero la pequeña y mediana empresa que quiere mejorar sus resultados en términos de calidad no sólo deberá reconocer el valor de éste, que en cierta medida ya comienza a considerarlo, sino que también tendrá que confiar en el valor futuro para poder conseguir niveles óptimos y a largo plazo.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C Y SCHÖN, D.A. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, PA: Addison-Wesley.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670 -687.
- BARUCH, Y. (1997) "Evaluating quality and reputation of human resource management", *Personnel Review*, Vol. 26, nº 5, pp. 377 -394.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99 -120.
- BARNEY, J.B. Y WRIGHT, P.M. (1998) "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, vol. 37 (1), pp. 31-46.
- BEAUMONT, P.B., HUNTER, L.C. Y PHAYRE, R.M. (1994) "Human resource and total quality management some case study evidence", *Training for Quality*, Vol 2, nº 1, pp. 7 -13.
- BEAVER, G Y LASHLEY, C. (1998) "Competitive advantage and managerial development in small hospitality firms: the need for an imaginative approach", *Journal of Vacation Marketing*, 4, pp. 48-56.
- BELOHLAV, J.A. (1993) "Quality, Strategy and Competitiveness", *California Management Review*, 35 (2), pp. 55-67.
- BISHOP, J.W.; SCOTT, K.D. Y BURROUGHS, S.M. (2000) "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", *Journal of Management*, vol. 26, pp. 1113 -1132.
- BLACKBURN, R. Y ROSEN, B. (1993) "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award -winning companies", *Academy of Management Executive*, 7 (3), pp. 49 -66.
- BOUNDS, G.M. Y DOBBINS, G.H. (1992) "The Manager's job: a paradigm shift of a New Agenda", en Sthal, M. y Bounds, G. (eds.) *Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Suprasystems*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 117 -145.
- BOUNDS, G., YORKS, L., ADAM, R. Y RANNEY, G. (1994) *Beyond Total Quality Management. Towards the Emerging Paradigm*, Mc Graw -Hill, Londres.
- BOXALL, P. Y STEENEVELD, M. (1999) "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 36(4), pp. 443 -463.
- BULLER, P.F. (1988) "Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms", *Organizational Dynamics*, vol. 3, pp. 27-43.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S. Y GONZÁLEZ, T. (2007) *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- CAPPELLI, P Y CROCKER-HEFTER, A. (1996) "Distinctive human resources are firm's core competencies", *Organizational Dynamics*, 24 (3), pp. 7 -22.
- CARDY, R.L. Y DOBBINS, G. H. (1996) "Human Resource Management in a Total Quality Organizational Environment: Shifting from a Traditional to a TQ HRM Approach", *Journal of Quality Management*, (11), pp. 5-20.
- CONTI, T. (2002) "Human and social implications of excellence models: are they really accepted by the business community?", *Managing Service Quality*, Vol 12, nº 3, pp. 151-158.
- CROSBY, P.B. (1979), *Quality is Free. The Art of making Quality Certain*. McGraw -Hill, Nueva York. Edición española: *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CECSA, México, 1987.

- DALE, B.G. (2003), *Managing Quality*, Blackwell Publishing, Oxford, 4th ed.
- DEAN, J.W. Y BOWEN, D.E. (1994) "Management theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418.
- DE SAÁ, P., Y GARCÍA, J.M. (2001): "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorros españolas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* vol. 8, pp. 109 -136.
- DELANEY, J.T. Y HUSELID, M.A. (1996) "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 949 -969.
- DELERY, J.E. (1998): "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research", *Human Resource Management Review*, vol. 8, pp. 238-309.
- DELERY, J.E., Y DOTY, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol 39, pp. 802 -835.
- DEMING, W.E. (1982), *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Cambridge. Edición española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- DEVANNA, M.A., FOMBRUM, C.J. Y TICHY, N.M. (1984) "A framework for strategic human resource management". En FOMBRUM, C.J.; TICHY, N.M.; DEVANNA, M.A. (eds), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Nueva York, USA.
- DOWERTY, W. (1996) "Assessment and self assessment of total quality management in organizations, using knowledge based techniques", PhD thesis, Queen's University Belfast, Belfast.
- DYER, L. (1984) "Linking human resources and business strategies", *Human Resource Planning*, vol. 7 (2), pp. 79-84.
- EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S. Y SOWA, D. (1986) "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 500 -507.
- EISENHARDT, K. (1989) "Building theories from case studies research", *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532 -550.
- ESCRIG, A.B.; BELTRÁN, I.; ROCA, V. Y BOU, J.C. (2007) ¿La gestión de la calidad repercute en la flexibilidad laboral?, en *Libro de ponencias y pósters del VI International Workshop on HRM*, Jerez de la Frontera, 17 y 18 mayo.
- EVANS, J. (1992) *A report of Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Procter&Gamble, Milwaukee.
- FEINGENBAUM, A.V. (1951) *Quality control: Principles, practice and administration* McGraw -Hill, Nueva York.
- (1982) "Quality and business growth today", *Quality progress*, 15 (11), pp. 22 -25.
- FERRIS, G.R.; HOCHWARTER, W.A.; BUCKLEY, M.R.; HARRELL-COOK, G., Y FRINK, D.D. (1999) "Human resources management: some new directions", *Journal of Management*, vol. 25, pp. 385 -415.
- FINEGOLD, D. Y MASON, G. (1996) "National training systems and industrial performance: U.S.-European Matched plant comparisons" CAHRS Working Paper Series, wp 96 -12, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, NY.
- FRAZZA, V. (1998) "No small feat", *Industrial Distribution*, 87, pp. 48-49.
- GARVIN, D.A. (1988) *Managing Quality. The strategic and competitive edge*, The Free Press, McMillan, Nueva York.
- GOLDEN, K.A. Y RAMAN UJAN, V. (1985) "Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes", *Human Resource Management*, vol. 24 (4), pp. 429 -452.
- GOULDNER, A.W. (1960) "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161 -178.

- GUEST, D. (1987) "Human resource management and industrial relations", *Journal of Management Studies*, vol. 24, pp. 503 -521.
- HANSSON, F. Y KLEFSJÖ, B. (2003) "A core value model for implementing total quality management in small organizations", *The TQM Magazine*, vol. 15, nº 2, pp. 71 -81.
- HART, C Y SCHLESINGER, L. (1991) "Total quality management and the HR professional: applying the Baldrige framework to human resources", *Human Resources Management*, vol. 30, nº 4, pp. 433 -454.
- HENDRICKS, K.B. Y SINGHAL, V.R. (1996) "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, vol. 42, nº 3, pp. 415 -436.
- HUSELID, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- ISIKAWA, K. (1954) *Hinshitsu Kanri Nyumon*, JUSE Press Ltd., Tokio. Edición española: *Introducción al Control de Calidad* Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- (1989) "How to apply company-wide quality control in foreign countries", *Quality progress*, 22 (9), pp. 70 -74.
- JURAN, J.M. (1991), *Juran on Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Services: Planning, Setting and Reaching Quality Goals*. Simon & Schuster Inc., New York, NY, USA.
- KAMOCHÉ, K. (1996) "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, vol. 33 (2), pp. 213 -233.
- KIA, L.T. (1997) "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation", *Training for Quality*, 5 (4), pp. 150-159.
- KIM, L. (1998) "Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hunday Motor", *Organization Science*, 9 (4), pp. 506 -521.
- LADO, A. A. Y WILSON, M.C. (1994) "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, vol. 19 (4), pp. 699-727.
- LAWLER, E.E. (1986) *High involvement management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey Bass, San Francisco.
- LAWLER, E.E.; MOHRMAN, S.A.; BENSON G. (2001), *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, Jossey-Bass Wiley, San Francisco, CA., USA.
- LEI, D.; SLOCUM, J.W. Y PITIS, R.A. (1999) "Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, pp. 24-38.
- LENGNICK-HALL, C.A. Y LENGNICK-HALL, M.L. (1988) "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13 (3), pp. 454-470.
- LEONARD-BARTON, D. (1992) "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, pp. 23-38.
- MARTÍNEZ COSTA, M. Y MARTÍNEZ LORENTE, A.R. (2008) "Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales. Una justificación desde las Teorías Institucional y de Recursos y Capacidades", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, num. 34, marzo, pp. 7-30.
- MAXWELL, J.A. (1996) *Qualitative research design. An interactive approach*, Sage Publications, California.
- MCELWEE, G. Y WARREN, L. (2000) "The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises", *Strategic Change*, Nov, nº 9 (7), pp. 427 - 435.
- MCGREGOR, D. (1960) *The human side of enterprise*, MacGraw-Hill, Nueva Cork.
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1984) "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, vol. 31 (1), pp. 36-52.

- MUELLER, F. (1996) "Human Resources as strategic assets: an evolutionary resource based theory", *Journal of Management Studies*, vol. 33 (6), pp. 757 -785.
- NONAKA, I, Y TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge-creating company*, NY: Oxford University Press.
- OAKLAND, J.S. (2000) *TQM: Text with cases*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2ª ed.
- (2004) *Oakland and Quality Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- O'DELL, C. (1996) "A current review of knowledge management best practice ", *Knowledge Management 96 Conference*, Business intelligence, Londres .
- O'DELL, C. Y GRAYSON, C.J. (1998) "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40 (3), pp. 154 -174.
- ORDIZ, M. (2000): "Efectividad universal y contingente de las prácticas de recursos humanos: un estudio aplicado a la estrategia competitiva", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, septiembre.
- OSTERMAN, P. (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it?", *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 47, p. 173 -188.
- PECK, S.R. (1994) "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies", *Journal of Management Studies*, vol. 31 (5), pp. 715-736.
- PFEFFER, J. (1981) *Power in Organizations*, Haper-Business, U.S.
- (1999) "Labor Market Flexibility. Do companies really know best? ", *Research Paper Series*, nº 1592, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA.
- POON, A. (1993) "Technology in Travel Agencies and Tour Operators", En Cooper, C.P. (ed.) *Tourism and Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Londres.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York.
- (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York.
- (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo, pp. 63-78.
- POWELL, I; MONTGOMERY, M. Y COSGROVE, J. (1994) "Compensation structure and establishment quit and fire rates", *Industrial Relations*, 33, pp. 229 -248.
- PRICE, F. (1989) "Out of Bedlam: Management by Quality Leadership", *Management Decision*, 27, pp. 15-21.
- RAGHURAM, S. Y ARVEY, R.D. (1994) "Business strategy links with staffing and training practices", *Human Resource Planning*, vol. 17 (3), pp. 55 -73.
- RAJAGOPALAN, N. (1996) "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- RICHARD E WALTON (1985) "From Control to Commitment in the workplace" *Harvard Business Review*, 63, nº 2 mar/Abril, 77 -84.
- ROCHE, W.K. (1999) "In search of commitment-oriented human resource management practices and the conditions that sustain them", *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 653-678.
- RODRÍGUEZ, G. G.; GIL, F.J. Y GARCÍA, J. E. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe, Málaga.
- SAURA, M.D. Y GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1996) *The linkages between business strategies and compensation policies using Miles and Snow's framework*, Working Paper, Ed. Universidad Carlos III de Madrid.
- SAVERY, L Y MAZZAROL, T. (1999) *The Characteristics of small business human resource: a comparison of small and large firms*, Paper nº ICSB2 22, Proceedings of the International Council for Small Business Conference, Naples, June.
- SCHLESINGER, L.A. Y HESKETT, J.L. (1991) "Breaking the cycle of failure in services". MIT Sloan Management Review, 32 (3), PP. 17-28

- SCHULER R.S. (1992) "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business", *Organizational Dynamics*, verano, pp. 18-32.
- SCHULER, R.S., Y JAC KSON, S.E. (1987a): "Linking competitive strategy with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, vol.1, (3), pp. 207-219.
- (1987 b) "Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices", *Human Resource Planning*, vol. 10 (3), pp. 125 -141.
- SHELDON, K.M.; ELLIOT, A.J.; KIM, Y. Y K ASTER, T (2001) "What is satisfying about satisfying events?. Testing 10 candidates psychological needs", *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 80, pp. 325 -339.
- SHINGO, S. (1987), *The saving of Shigeo Shingo*. Productivity Press, Portland, Oregon.
- SITKIN, S.B., SUTHLEEN, K. Y SCHOROEDER, R.G. (1994) "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 537 -564.
- SMITH, S., TRANSFIELD, D., FOSTER, M. Y WHITTLE, S. (1994) "Strategies for managing the TQM agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, nº 1, pp. 75 -88.
- SNELL, S.A. (1992) "A test of control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information", *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 292-327.
- SOLTANI, E. (2003) "Towards a TQM -driven HR performance evaluation: an empirical study", *Employee Relations: The International Journal*, vol. 25, nº 4, pp. 347 -370.
- SOLTANI, E., GENNARD, J. VAN DER MEER, R.B. Y WILLIAMS, T. (2004) "HR performance evaluation in the context of TQM: a review of the literature", *International Journal Quality & Reliability Management*, vol. 21, nº 4, pp. 377 -396.
- SOLTANI, E.; VAN DER MEER, R.B. Y GENNARD, J. (2003) "Performance management: TQM versus HRM-lessons learned", *Management Research News*, 26 (8), pp. 38-49.
- STAHL, M.J. Y GRIGSBY, D.W. (1997) *Strategic Management. Total Quality & Global Competition*, Blackwell Publishers, Oxford.
- STOREY, J. (1994) "How new -style management is taking hold", *Personnel Management*, January, pp. 32-35.
- TAGUCHI, G. (1986), *Introduction to quality engineering: Designing quality into products and processes*. Asian Productivity Organization, Nueva York.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEY, V.; MCGOVERN, P. Y STILES, P. (1997) "Soft and hard models of human management: a reappraisal", *Journal of Management Studies*, vol. 34, pp. 53 -73.
- TUMMALA, V.M.R. Y TANG, C.L. (1996) "Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 8-38)
- VOUZAS, F. (2004) "HR Utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric – the case of Geek industry", *The TQM Magazine*, vol. 16, nº 2, pp. 125 -135.
- (2007) "Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000", *Measuring Business Excellence*, vol 11 (3), pp. 21 -29.
- WALDMAN, D.A. (1994) "The other side of quality: soft issues and the human resource dimension", *Total Quality Management*, vol. 3 (3), pp. 323 -329.
- WALTON, R.E. (1985) "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, vol. 63, marzo, pp. 77 -84.
- WAYNE, S.J.; CHORE, L.M. Y LIDEN, R.C. (1997) "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 82 -111.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource -based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171 -180.

-
- WILLIAMS, A.P. (2001) "A belief-focused process model of organizational learning", *Journal of Management Studies*, 38 (1), pp. 67 -85.
- WITCHER, B. (1995) "The Changing Scale of Total Quality Management", *Quality Management Journal*, 2 (4), pp. 9 -29.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T. Y SNAPE, E. (1994) "What is happening in quality management, findings from an IPM survey", *The TQM Magazine*, vol. 6, nº 1, pp. 55 -58
- WILKINSON, A., REDMAN, T., SNAPE, E. Y MARCHINGTON, M. (1998) *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMillan, Nueva York, Hong Kong.
- WOOD, S Y ALBANESE, M.T. (1995) "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?", *Journal of Management Studies*, vol. 32, pp. 215 -247.
- WRIGHT, P.M., MCMAHON, G.C. Y MCWILLIAMS, A. (1994) "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5 (2), pp. 301 -326.
- YIN, R.K. (1995) *Case study research: design and method*, Sage Publications, California.
- YOUNDT, M.A.; SNELL, S.A.; DEAN, J.W., Y LEPAK, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 836 -866.