

La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida

Santiago Quijano
José Manuel Cornejo
Montserrat Yepes
Rodrigo Flores
Universitat de Barcelona

El presente estudio explora teórica y empíricamente el concepto y la medida del índice de calidad de los procesos y recursos humanos de las organizaciones (ICPRH) como parte de la calidad del sistema humano de las mismas. Este índice integra operativamente los resultados en las personas, y las características de la organización, propios de los conceptos de calidad de vida laboral y del capital humano respectivamente.

Para la medición del ICPRH se ha utilizado una muestra de 1.785 sujetos de 15 empresas. Se han realizado análisis correlacionales entre el ICPRH, y los ítems e índices de cada una de las dimensiones y/o constructos del modelo general Auditoría del Sistema Humano (ASH) a partir de los cuales se conforma. Las correlaciones halladas son significativas ($p < 0.001$) en la mayoría de los casos. Para comprobar la capacidad de discriminación del ICPRH entre grupos de sujetos con puntuaciones extremas en las diferentes dimensiones del ASH, se sometieron los datos a pruebas t de comparación de medias obteniéndose resultados significativos ($p < 0.001$) que confirman la capacidad de discriminación del índice. Los resultados corroboran el planteamiento teórico realizado y dan algunas indicaciones para una posterior elaboración de un constructo y su validación.

Palabras clave: calidad del sistema humano, calidad de recursos humanos, calidad total, modelos de calidad, auditoría del sistema humano

The present study is a theoretical and empirical examination of the concept human processes and resources quality index of organizations (HPRQI) as part of the quality of its human system. This index combines the results for individual employees (quality of working life) and for organizations (quality of human capital).

To measure the HPRQI, we used data taken from questionnaires administered to a sample of 1785 subjects from 15 organizations and analyzed the correlations between this index and the items and indexes of each of the dimensions and constructs on the general HSA model (Human System Audit), on which the concept is based.

Significant results were obtained ($p < 0.001$) in most cases. The t tests also obtained significant results ($p < 0.001$) that confirm the capacity of the index to discriminate between employees. The final version of the HPRQI correlated significantly with the different indexes of the dimensions that comprise it, according to the HSA model (Human System Audit). The results obtained so far have confirmed the hypothesis proposed, and provide orientations for producing and validating a construct in the future.

Key words: Human System Quality, Human Resources Quality, Total Quality, Measurement, Quality Models, Human System Audit.

Introducción. Las múltiples perspectivas del concepto “calidad”

El concepto de “calidad” es hoy un concepto familiar y ampliamente utilizado entre los teóricos y profesionales del comportamiento organizativo. Sin embargo, con ser tan común el término y haberse utilizado continuamente durante muchos años, no siempre ha guardado el mismo significado en los diferentes contextos y momentos en los que se ha empleado. Todos sus significados han tenido alguna relación entre sí, pero han sido y son finalmente diferentes. Se han utilizado los términos “calidad de vida”, “calidad de vida laboral”, “calidad de producto”, “calidad de servicio”, “control de calidad”, “control estadístico de la calidad”, “calidad total”, “círculos de calidad”, “certificaciones de calidad” y en la actualidad se están desarrollando y aplicando en distintos países y continentes diferentes y muy parecidos “modelos para la gestión de la calidad”.

Unas veces el término se ha referido a los *productos* de la organización, otras a los *procesos* mediante los cuales se obtenían esos productos, otras a la *vida de las personas* que trabajaban en ella (ya referido a su vida de trabajo en la organización, ya a su vida en general) y, por fin, otras al *funcionamiento y orientación global de toda la organización*. Todos estos significados a veces han adoptado un carácter más estático y otras veces más dinámico.

Cuando el término “calidad” se ha referido a los productos de la organización, se le ha dado dos significados diversos. Por un lado indicaba “las prestaciones del producto” que lo hacían más deseable para sus usuarios o consumidores. Por otro lado se ha referido a su “grado de eficiencia o fiabilidad” relacionándose así la calidad con la satisfacción de las expectativas que sobre él tenía el usuario o consumidor.

Más tarde se centró la atención, no tanto en el producto acabado cuanto en el proceso de producción del mismo (Shewhart, 1931). Se desarrollaron numerosos métodos para controlar la calidad y reducir los defectos en los procesos de producción.

Pero los expertos en calidad descubrieron pronto que no era posible conseguir resultados excelentes en calidad si sólo se aplicaban sus métodos a los procesos productivos. Era necesario introducir estos métodos en otros departamentos y divisiones de la organización. Por ello era necesario introducir el control de calidad en el departamento de diseño, en el de selección y capacitación de los recursos humanos, etc. Esta reflexión fue paulatinamente afectando a todos los departamentos de la empresa.

De este modo, las prácticas, inicialmente localizadas en distintos puntos y momentos de la fabricación de los productos, y posteriormente vinculadas a distintos departamentos de la organización, mostraron la necesidad de su integración en una visión y gestión conjunta, lo que derivó finalmente en la perspectiva de la “calidad total” (Karatsu, 1991). La calidad se convertía así en una política de dirección y en una estrategia de la organización.

De este modo, la “calidad total” se extendió a toda la organización conformándose en tres dimensiones: una filosofía, una(s) tecnología(s) y unos resultados buscados y conseguidos. La filosofía se centraba fundamentalmente en un principio unificador que guiaba la estrategia, la planificación y la actividad total de la empresa. Ese principio era “la dedicación total al cliente”. La tecnología incluía la utilización y la integración de los numerosos métodos, herramientas y técnicas desarrolladas con anterioridad para el control de la calidad. Herramientas tradicionales y métodos nuevos aplicados a los procesos productivos (como el *just-in-time*) o tomados del desarrollo organizacional y orientados a influir en el comportamiento de directivos y empleados respecto a la calidad (como la medición del “clima”, el desarrollo del “liderazgo”, etc.). De esta filosofía y de estas tecnologías derivaban finalmente los resultados buscados: clientes fieles y constantes, reducción de costes, mejora de los procesos productivos, reducción del tiempo de respuesta a demandas o quejas de clientes, mejor comunicación jefes-empleados, clima agradable, positivo y de apoyo a los trabajadores en su empeño por la calidad, sentido de compromiso y de orgullo por el trabajo y la organización, actitud de mejora continua, etc.

La calidad como modelo de gestión

Después de varios años en los que se han desarrollado los procesos que hemos descrito, finalmente la “calidad” ha llegado a ser un lugar común para las organizaciones de nuestro mundo en el momento presente. Esta preocupación internacional por la mejora de la calidad halló eco en la organización internacional de normalización ISO quien elaboró una serie de normas con el objetivo de definir los elementos adecuados y necesarios para asegurar la gestión de cualquier organización bajo criterios de calidad. Los elementos definidos son de carácter básicamente organizativo y responden a un modelo de gestión, y aunque se pro-

ponen como normas, no son en absoluto guías particulares y detalladas de cómo hacer las cosas, sino objetivos y criterios básicos que orientan toda la gestión.

Las certificaciones no aseguran que los procesos y los productos ofrecidos por las empresas certificadas cumplan las normas de calidad establecidas y /o expresadas como deseables. En realidad, las certificaciones sólo aseguran que las organizaciones cumplen una serie de características de gestión que, en condiciones normales, suelen derivar en productos de calidad, y que dichas organizaciones se hallan comprometidas con la calidad y orientadas a los clientes.

De las certificaciones de calidad (normas ISO) a los modelos de excelencia

Independientemente de las normas ISO, y de sus certificaciones correspondientes, existen una serie de instituciones que velan por el impulso y la difusión de la filosofía y la práctica de la calidad en todo el mundo. En Europa, desde 1988, existe la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). La EFQM, al igual que todas las instituciones que en el mundo entero trabajan con la perspectiva de la calidad total, entiende ésta como un proceso que afecta e implica a toda la organización. En consecuencia, también la EFQM elaboró en 1991 un modelo de gestión considerado como modelo de excelencia, que incluía nueve dimensiones utilizadas como criterios para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Cuatro de estas dimensiones se consideran *Resultados* y cinco de ellas *Agentes*. Las más importantes, lógicamente, son las de resultados que incluían: la *Satisfacción del Personal*, la *Satisfacción del Cliente*, el *Impacto en la Sociedad* y los *Resultados Empresariales*. Las agentes son la manera o los medios –ellos les llaman “facilitadores”– con los que la organización los está consiguiendo, e incluyen: *Liderazgo*, *Gestión de Personal*, *Estrategia y Planificación*, *Recursos y Sistema de Calidad y Procesos*. En 1999, tras años de aplicación del modelo a numerosas organizaciones europeas de diferente tipo y tamaño, la EFQM decide introducir algunas modificaciones en el modelo y actualizarlo en una nueva versión.

La calidad referida a las personas

El modelo EFQM contempla la dimensión llamada hasta 1999 *Gestión de personal* y a partir de la revisión del 99 simplemente *Personas*. Este apartado se refiere a los procedimientos mediante los cuales la organización libera todo el potencial que tienen las personas que trabajan en ella. La versión actualizada insiste en la misma línea pero subraya de forma particular algunos aspectos relevantes.

En primer lugar incluye una descripción –ausente en la primera versión–, referida a lo que la organización hace para gestionar, desarrollar y aprovechar el potencial de su personal, y qué actividades planifica para conseguirlo. En segundo lugar incorpora específicamente el término *conocimiento* en clara referencia a los conceptos en boga hoy en día de *capital intelectual* y *gestión del conocimiento*. Se añade, además, que por *personas* se entiende no solamente los individuos particulares sino también los grupos y el sistema entero. Se

incluye así la consideración de los distintos niveles de análisis de la organización y sus diferentes dinámicas. Se contempla también la conexión entre la planificación referida a las personas y grupos y la eficacia de los procesos organizativos, en línea con los objetivos estratégicos y las políticas de la organización.

Además de estas descripciones más ricas sobre la forma cómo la organización consigue la implicación de su personal, un trabajo de calidad y resultados efectivos del mismo, la EFQM incluye otra dimensión que abre una nueva perspectiva y da un paso adelante. Es la *satisfacción del personal* que en la nueva versión se denomina *resultados en las personas*, y que constituye una de las cuatro dimensiones que conforman los *resultados de la organización*. Esta dimensión considera que el personal no es ya simplemente un recurso o instrumento a cuidar para conseguir resultados de negocio (productos de calidad, beneficios financieros, etc.), sino que él mismo es contemplado como un cliente interno de la organización y, por consiguiente, su satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, un objetivo a conseguir junto a la satisfacción de los clientes externos, de la sociedad afectada por la actividad empresarial y de los accionistas que buscan legítimamente resultados económicos.

La *satisfacción del personal*, ahora llamada *resultados en las personas*, contempla dos dimensiones: (1) percepción que el personal tiene de la organización; y (2) indicadores de rendimiento relacionados con el comportamiento de las personas. La primera se refiere a la percepción de los empleados sobre cuestiones como el ambiente de trabajo, la comunicación, sus perspectivas profesionales, la dirección, el reconocimiento, los sistemas de evaluación y valoración, el sistema de formación y las condiciones de empleo. Aun cuando el nombre inicial dado por la EFQM fuera el de *satisfacción*, en realidad se está haciendo referencia a lo que, desde un punto de vista técnico y científico, se conoce como el *clima organizacional*.

La segunda dimensión se refiere a indicadores de rendimiento. En realidad se refiere a la respuesta de comportamiento de los empleados que contribuye al funcionamiento global de la empresa. Se dan ejemplos tales como *absentismo*, *enfermedad* y *rotación del personal*. Estos indicadores no son ni de *satisfacción* ni de *clima*. Son en todo caso indicadores de *rendimiento*. Son comportamientos de los empleados que afectan a los resultados de negocio y a la vida de la organización. Son el resultado (variables dependientes, diríamos) de los múltiples aspectos de la vida organizativa que influyen sobre los empleados, y en base a los cuales éstos reaccionan no sólo con esos comportamientos, sino con otros que igualmente afectan a la efectividad organizativa, como por ejemplo el trabajo bien hecho y los resultados conseguidos mediante él. Por ello han sido llamados –creemos que con acierto– *resultados en las personas*. Quizás podríamos distinguir entre ellos con mayor precisión los *resultados en las personas* –por ejemplo, el *clima* o la *motivación*– y los *resultados de las personas para la organización*, por ejemplo, el trabajo bien hecho o su *desempeño*. A veces se han llamado también resultados blandos y resultados duros. Volveremos sobre ello.

El modelo de la EFQM es muy semejante a los modelos de otros muchos países que se refieren prácticamente a las mismas variables como el modelo Malcolm Baldrige, el japonés, el iberoamericano, etc.

En la línea propuesta por estos modelos, la calidad referida a las personas que trabajan en la organización, a nuestro juicio, puede y debe indicar realmente tres cosas: (1) las características de la organización (estructura, políticas, sistemas de trabajo y de gestión, etc.) que resultan en una serie de prestaciones de que gozan los individuos en su vida laboral, y que hacen ésta deseable y amable para quienes la viven (su salario, sus condiciones de trabajo, sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo, su seguridad en el puesto de trabajo, el reconocimiento que reciben, etc.); (2) las características de las personas, que las hacen más o menos potencialmente contribuidoras a la consecución de los objetivos de la organización (sus conocimientos, sus habilidades, su motivación, su compromiso con la organización, su activación, etc.) y que, a su vez, las hacen deseables para las organizaciones que las contratan, quienes las consideran realmente su capital humano; y (3) el ajuste entre las expectativas de las personas (su deseo de calidad de vida laboral) y las de la organización (su deseo de tener personal competente y comprometido), de forma que unas y otras expectativas no se vean defraudadas sino confiablemente satisfechas.

La primera interpretación señalada entronca de pleno con la vieja tradición de la *calidad de vida en el trabajo* desarrollada en Europa y en EE.UU. en la década de los 70 y que fue tratada básicamente como índice (Walton (1975; 1979), Davis y Cherns (1975), Hackman (1978), Mills (1978), O'Toole (1977), Kerr y Rosow (1979)) y que ha seguido vigente hasta la actualidad (Gastaldi (1993), Delamotte y Takezawa (1986), Jenkins (1983), Nadler y Lawler (1983), Mateu (1984), Sunn (1988), Peiró (1990), Munduate (1993), González, Peiró y Bravo (1996)) siendo concebida alternativamente como índice y algunas veces como constructo, aunque en este último caso se reduce muchas veces su significado a conceptos mucho más limitados, como por ejemplo, la satisfacción (Van der Doef y Stan Maes 1999; Sirgy, Efraty, Spiegel y Lee 2001; Reimel de Carrasquel 1994).

La segunda interpretación de la calidad se refiere a la mayor o menor cualificación de las personas que trabajan en la organización. Hoy hablamos del *capital intelectual* de la empresa, del *activo humano*, del *conocimiento* y de la gestión del mismo. Incluye las *competencias* personales y profesionales a nivel individual y grupal que aseguran la eficacia y la eficiencia en la realización del trabajo y en la consecución de resultados grupales y organizacionales.

Por fin, en línea con la *calidad total* y los *modelos de excelencia*, una tercera interpretación de la calidad referida a las personas integra la primera y la segunda perspectivas. En esta interpretación de la calidad, los empleados pueden tener alta o media cualificación en diferentes competencias, pero las que tienen son las necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, cumplen las expectativas de la organización que los contrató y realizan satisfactoriamente las tareas y trabajos de los que son responsables contribuyendo a la consecución de los resultados y objetivos de la organización.

Igualmente, las condiciones de trabajo de los empleados pueden ser mejores o peores; éstos pueden, en mayor o menor medida, crecer y desarrollarse profesionalmente, pero finalmente tienen un nivel de contraprestaciones que sienten aceptable (razonablemente equilibrado y equitativo), que reciben de

forma confiable y que satisface distintas necesidades suyas, tanto de orden material como psicológico y profesional. Esta tercera perspectiva integradora de las características de la organización referidas a las personas y de las características de las personas deseadas por la organización, es la que hemos llamado en el ASH la *calidad del sistema humano* de la organización.

La calidad del sistema humano, la calidad de los procesos y recursos humanos y la calidad de los recursos humanos como variables molares del modelo ASH

El ASH es el nombre que recibe un proyecto iniciado en 1997 en el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona, y que incluye fundamentalmente tres cosas: (1) un modelo teórico de comportamiento organizativo; (2) una batería de instrumentos para la evaluación de distintos constructos de la organización útiles para el diagnóstico y la intervención; y (3) un sistema de control de la gestión, como consecuencia de lo anterior, que permite seguir la evolución de la organización, desde la perspectiva de su sistema humano, el impacto de las decisiones de gestión sobre este sistema y su relación con los objetivos de negocio.

El ASH considera cuatro áreas en las que actúa la organización que reacciona frente a su entorno e intenta configurarlo: *estrategia*, *diseño* (tecnología, estructura y sistemas), *procesos* (psicológicos y psicosociales) y *resultados* (blandos o *calidad de recursos humanos* y duros o *efectividad organizativa*) (Se puede obtener más información sobre el modelo ASH en Quijano y Navarro, 1998; Quijano y Navarro, 1999, Quijano y Navarro, 2000; y Quijano, Navarro y Cornejo, 2000).

La *estrategia* elabora la visión de la empresa y fija los criterios de *efectividad organizativa*. El *diseño* o rediseño incluye las nuevas tecnologías y los nuevos procesos productivos incorporados, así como las nuevas *estructuras* (a nivel global, departamental o de puestos de trabajo) y los nuevos *sistemas* de gestión y en particular *de gestión de personas*. Los procesos psicosociales, particularmente el *liderazgo* y la *cultura organizativa*, inspiran e influyen en las dimensiones anteriores, al tiempo que son influidos por ellas y modificados. Como consecuencia de todo ello se producen los procesos psicológicos en las personas, que finalmente repercuten en los *resultados en las personas*, entendiendo por ello no sólo el nivel individual, sino el grupal y el organizacional. Estos *resultados en las personas* es lo que hemos llamado la *calidad de los recursos humanos de la organización* que finalmente producen unos *resultados de las personas* para la organización en el nivel de los individuos –por ejemplo, mediante su rendimiento en el trabajo o en la reducción del absentismo y la rotación–, en el nivel de los grupos –por ejemplo, mediante la productividad grupal– y en el nivel del sistema organizativo global –por ejemplo, mediante sus resultados financieros–. Estos tres niveles configuran la *efectividad organizativa* o también a veces llamada los resultados duros de la empresa.

La *calidad del sistema humano* de la organización incluye la *calidad de los recursos humanos*, la de los *procesos psicológicos y psicosociales* y la de

los *sistemas de gestión de RR HH*, así como algunos aspectos de la estructura, particularmente la estructura de los puestos de trabajo.

La *calidad de los recursos humanos* incluye a su vez constructos como la motivación, el compromiso, el estrés y otros. La *calidad de los procesos psicológicos* se centra en fenómenos tales como autoeficacia, equidad, instrumentalidad, claridad de rol, apoyo social, etc.; la *calidad de los procesos psicosociales* se centra en: cultura organizacional, participación, liderazgo, visión compartida etc., que se relacionan con los anteriores. Por ejemplo, una cultura orientada hacia las personas aumenta el apoyo social que éstas experimentan e influye en un mejor control y reducción del estrés. La *estructura del puesto* se traduce operativamente en el análisis de las *características del puesto* descritas por Hackman y Oldham, base del *potencial motivador del puesto de trabajo*. La *calidad de los sistemas de gestión de RR HH* incluyen determinadas características de dichos sistemas (del sistema retributivo, del de formación y desarrollo, las condiciones de trabajo, etc.) que los hacen más eficaces para la selección, la retención y el desarrollo personal en orden a conseguir los objetivos de la organización (por ejemplo, si el sistema retributivo basa la asignación de retribuciones fijas sobre valoración de los puestos de trabajo, lo que contribuye a la percepción de equidad, o si incluye retribuciones variables para compensar las contribuciones específicas del personal, etc.).

Así pues, la *calidad del sistema humano* de la organización se define como el nivel en que se hallan presentes determinadas características de la organización que son deseables para las personas (porque revierten en su satisfacción y desarrollo y configuran su calidad de vida laboral) y determinadas características de las personas que son deseables para la organización (porque revierten en una mayor contribución a los resultados y objetivos de la misma y configuran su capital humano). Incluye las características del diseño de la organización que afectan a las personas (particularmente los *sistemas de gestión de RR HH* y la *estructura de los puestos de trabajo* y su *potencial motivador*), la *calidad de los procesos psicológicos y psicosociales* de los individuos y grupos de la organización, y los resultados en las personas o la *calidad de los recursos humanos* de la misma.

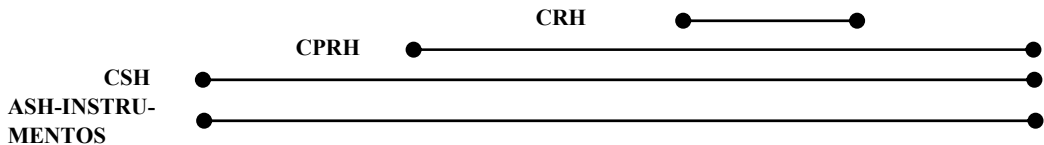
Las diferentes dimensiones del concepto mantienen entre sí relaciones de circularidad (por ejemplo, el *liderazgo* influye en la *cultura*; ésta en el diseño de las políticas y *sistemas de evaluación y compensación*, aquéllas y éstas en la *motivación*, el *compromiso* y en otras variables. A su vez, la motivación y el compromiso influyen en el *clima laboral* y en el *rendimiento*, éste influye en consolidar la *cultura* y el *liderazgo*, etc.). Todas estas dimensiones pueden ser leídas y analizadas bien como potencial de contribución a los objetivos de la organización, bien como calidad de vida laboral de los trabajadores y empleados. Tanto unas como otras dimensiones pueden ser evaluadas con indicadores objetivos o subjetivos.

Una síntesis del modelo ASH, de las dimensiones que lo componen y de las que abarca el concepto de *calidad del sistema humano* (diferenciado de los conceptos que incluye de *calidad de recursos humanos* y del de *calidad de procesos y recursos humanos*) puede verse en la tabla 1 de la página siguiente.

TABLA 1. DIMENSIONES DEL MODELO ASH RELACIONADAS CON LA CALIDAD DEL SISTEMA HUMANO (EN CURSIVA SE INDICAN LAS DIMENSIONES DEL LAS QUE SE EXTRAJERON ÍTEMS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ICPRH)

ASH-MODELO

Entorno					
Organización					
Estrategia	Diseño		Procesos Psicológicos y Psicosociales	Resultados	
				Calidad de los RR HH	Efectividad Organizativa
Visión y misión (Valores)	SELECCIÓN	Gestión y desarrollo de RR HH	Psicosociales <i>Liderazgo</i> <i>Cultura</i> <i>Participación</i> <i>Visión compartida</i>	Clima Organizacional	Crit. económicos Criterios sociales Crit. ambientales
		Formación	<i>Desarrollo grupal</i>		
		Retribución			Cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación
Objetivos generales	EVOLUCIÓN	Ev. del rendimiento	Procesos Psicológicos que contribuyen a: La motivación: <i>Autoeficacia</i> <i>Equidad</i> <i>Conciencia de resultados</i> <i>Responsabilidad de resultados</i> <i>Significado percibido</i> <i>Necesidades activadas e instrumentalidad</i>	Competencias	
		Identificación de potenciales y planes de carrera			
		Comunicación			
Objetivos específicos	PREVENCIÓN	Prevención de riesgos y salud laboral	La activación, el estrés y el burn-out: <i>Conflicto de rol</i> <i>Claridad de rol</i> <i>Sobrecarga de trabajo</i> <i>Apoyo social</i> <i>Ocio y tiempo libre</i>	<i>Motivación</i> <i>Identificación y compromiso</i> <i>Actitud hacia el cambio</i> <i>Estrés, activación, burn-out y equilibrio vida-trabajo</i> <i>Satisfacción laboral</i>	Rotación y abandono de la empresa
		Planificación de recursos humanos			
		Integración			
Planes de acción	INTEGRACIÓN	Potencial Motivador del Puesto	Las actitudes ante el cambio: <i>Participación</i> <i>Visión del cambio</i> <i>Percepción de beneficios asociados</i> <i>Formación para el cambio</i> <i>Clima de apoyo al cambio</i> <i>Satisfacción con el cambio</i> <i>Percepción de recursos</i> <i>Satisfacción con experiencias anteriores</i> Relevancia percibida de los cambios		
		<i>Autonomía</i>			
		<i>Identificación de autoría</i>			
		<i>Feedback</i>			
		<i>Importancia de las tareas</i>			
		<i>Variedad de tareas</i>			



Los componentes de la calidad del sistema humano, de la calidad de los procesos y recursos humanos o de los recursos humanos de la organización, analizados desde la perspectiva de los niveles en los que operan

Veamos los diferentes componentes o dimensiones de cada uno de los conceptos descritos referidos a los tres enfoques de análisis de la organización: el del individuo o puesto de trabajo, el de los grupos y el del sistema global u organización.

En el nivel de la organización, la *calidad del sistema humano* se configura mediante el *clima organizacional*, aumentando dicha calidad cuanto más favorable y positivo sea el clima, y viceversa (resultados blandos). También en dicho nivel la CSH se configura mediante el *liderazgo*, *la participación* y *la cultura de la organización* como aquellas características de la vida organizativa percibidas por los empleados como deseables y positivas (procesos psicosociales). Aumenta la CSH cuando aumenta el *liderazgo transformacional* percibido por las personas, aumenta el *liderazgo orientado a tareas y personas* simultáneamente (el 9.9 de Blake y Mouton, 1973) y disminuye el *laissez faire*. Respecto a la participación, la CSH aumenta cuando aumenta la *adecuación de la participación* percibida por los empleados, en relación con las expectativas que cada uno de ellos tiene en su puesto de trabajo. En relación con la cultura organizacional, determinadas orientaciones culturales percibidas (vg. *desarrollo de personas-satisfacción*) aumentan la CSH en relación con otras orientaciones culturales que, por el contrario, la disminuyen (vg. *poder-evitación*).

Respecto a las dimensiones del *diseño*, la medida de la *calidad de los sistemas de gestión de RR HH*, evalúa las características de los sistemas en sí mismos, desde una perspectiva objetiva, distinta del *clima sobre los sistemas de gestión*, entendido este último como la percepción y valoración subjetiva que de estos sistemas comparten los empleados.

En el *enfoque grupal*, las dimensiones de la CSH son el *nivel de desarrollo grupal* y *las cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación*. El *nivel de desarrollo grupal* incluye: el *valor social del contenido de la actividad*, la *orientación a metas grupales*, las *relaciones interpersonales grupales* y la *identificación grupal*. Las *cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación* incluyen: la *orientación a la calidad*, la *innovación*, la *claridad de objetivos y roles*, *procedimientos coordinadores*, *toma de decisiones eficaz*, *manejo constructivo del conflicto*, *colaboración con otros departamentos* y *la organización y participación*. La CSH aumentará a medida que aumente el *nivel de desarrollo grupal* (de simple agregado de personas a grupo propiamente dicho). Así, un grupo de trabajo que perciba el valor de su actividad y que la oriente a obtener las metas del grupo, con buenas relaciones interpersonales entre sus miembros y con miembros altamente identificados con él, contribuirá a una alta puntuación en CSH. Del mismo modo, un grupo con altas cualidades para el rendimiento y la innovación, orientado a la calidad, con roles y objetivos claros, que use procedimientos de coordinación efectivos, capaz de tomar decisiones y de manejar el conflicto de forma eficaz, y que colabore con otros grupos y con la organización, con altos niveles de participación, contribuirá también a obtener altos niveles de CSH.

En el *enfoque individual*, las características de las personas que configuran la CSH son: las *competencias*, la *motivación*, la *identificación* y el *compromiso con la organización*, la *implicación en el trabajo*, el *estrés*, la *activación* y el *burn-out*, el *equilibrio vida-trabajo* y la *satisfacción*. Estas sub-dimensiones incluyen por supuesto los procesos psicológicos que las alimentan (vg. *auto-eficacia*, percepción de *instrumentalidad*, de *equidad*, de *claridad de rol*, etc.) Las personas de la organización competentes, motivadas, comprometidas, implicadas, con moderados niveles de estrés, bajo *burn-out* y alta activación, que sientan que su vida personal y laboral están equilibradas y que estén satisfechas, serán también personas cuyas características quedarán reflejadas en una alta puntuación de CSH. El concepto de *calidad del sistema humano* que acabamos de describir se identifica con la tercera interpretación de la calidad referida a las personas, que señalábamos antes en el cuarto apartado.

La calidad del sistema humano y de las otras variables molares, como constructo o como índice

Viladrich, Doval, Prat y Vall-llovera (2002) definen un constructo como «todo concepto, característica, rasgo o atributo que se pretende medir con un test» (p. 9). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (1994) lo definen como «un atributo para explicar un fenómeno» (p. 420). Sin ser idénticas, ambas definiciones apuntan algunas características nucleares de los constructos. Un constructo es un concepto que expresa un fenómeno psicológico o psicosocial, integrado en una teoría del comportamiento humano y que puede ser medido, identificado y contrastado con métodos estadísticos tales como el análisis factorial. Este método nos permite determinar el número y naturaleza de un grupo de constructos que pueden estar subyacentes en un conjunto de mediciones.

Tanto el concepto de *calidad de los recursos humanos* como los conceptos de *calidad de procesos y recursos humanos* o de *calidad del sistema humano*, son conceptos que seguramente podrían ser integrados en una teoría de comportamiento organizativo y, probablemente, podrán ser contrastados empíricamente en el futuro como constructos. Sin embargo, no es el objetivo del presente estudio demostrar esta afirmación. Por ahora queremos subrayar que con los conceptos mencionados sucede lo mismo que con el concepto de *calidad de vida laboral*. Respecto a este último, a pesar del esfuerzo de los investigadores por insertarlo en un marco teórico que le dé un mayor fundamento y permita contrastarlo empíricamente como constructo, la realidad es que quienes lo han intentado lo reducen de facto a la satisfacción de necesidades o a la ausencia de factores estresantes. De hecho, los autores que investigan la *calidad de vida laboral* como constructo consideran sólo los aspectos psicológicos del fenómeno, olvidan las dimensiones objetivas y suelen generar confusión conceptual con el constructo de *satisfacción laboral* o con otros constructos (vg. *estrés*). (Sirgy *et al.*, 2001; Reimel, 1994; Hart, 1994; Efraty y Sirgy 1990).

Frente a este enfoque, nuestra aproximación recoge y se centra por el momento en la ya larga tradición de la investigación en ciencias sociales y

trabaja en la elaboración de uno o varios índices tras la descripción de diversas dimensiones y de indicadores de los fenómenos estudiados. Siguiendo el proceso descrito por diversos expertos en ciencias sociales (Boudon y Lazarsfeld 1979; Mayntz, Holm y Hübner 1975, 1980; Blanco y Chacón 1985; García Ferrando *et al.*, 1986; Casas 1989) consideramos, en primer lugar, uno o varios fenómenos objeto de nuestro interés (la *calidad del sistema humano*, o de forma más limitada la *calidad de los procesos y recursos humanos*, o la *calidad de los recursos humanos*). En segundo lugar, consideramos los distintos aspectos que podemos observar en ellos, tal como ha sido expuesto anteriormente (dimensiones del/os concepto/s) y, finalmente, abordamos la construcción de indicadores como «signos externos y cuantificables de condiciones difíciles de observar y mucho más de cuantificar, que son útiles en tanto que mantienen una relación con un concepto inaprensible al que vienen a representar o a sustituir» (Blanco y Chacón, 1985, 185).

Por su parte, Lazarsfeld (1979) en su obra conjunta con Boudon, R., *Metodología de las Ciencias Sociales. I. Conceptos e Índices*, establece cuatro etapas para poder expresar un concepto en un índice: (1) la representación literaria del concepto (la más general y abstracta); (2) la especificación del concepto que incluye el análisis de los componentes a los que se denominan *aspectos* o *dimensiones* y que pueden ser deducidos analíticamente a partir del concepto general que los engloba, o empíricamente, a partir de sus intercorrelaciones; (3) la elección de los indicadores que representen las dimensiones anteriormente definidas. Dado que el indicador nunca agota la dimensión que representa, debe elegirse un gran número de ellos; y (4) la formación del índice o medida conjunta obtenida mediante la agrupación adecuada de los indicadores.

Por el momento resulta difícil decidir qué indicador debe ser tenido en mayor consideración o si varios de ellos deben ponderarse de modo diverso. No existe teoría particular que avale una posición diferenciadora, ni resultados estadísticos de análisis factoriales sobre las dimensiones que forman parte de los conceptos que estudiamos. En el estado actual de desarrollo del concepto partimos del supuesto de que cada dimensión del concepto tiene una importancia relativa semejante a los demás. De este modo, cada indicador será considerado con el mismo peso que los demás.

Como conclusión a este apartado podríamos decir que, siendo la CPRH o la CSH un fenómeno multidimensional y complejo no podemos tratarlo como constructo, dado que requeriría de un marco teórico muy amplio del que no disponemos por el momento. Optar por un índice nos permite por otro lado no reducir el concepto ni simplificarlo, ni en el número de sus componentes ni en el de sus relaciones. Otra cuestión, que será objetivo de nuestro estudio, es que, en beneficio de la operatividad y de la simplicidad de su medición en las organizaciones, intentemos encontrar alguno o algunos indicadores que mejor representen al conjunto y que, sin ser indicadores *definitorios* o *inferenciales*, puedan ser considerados por lo menos buenos indicadores *correlacionales* en terminología de Mayntz (1980). Por fin, debemos añadir que, si bien el concepto de *calidad del sistema humano* (o los otros dos abarcados por él) no se propone como constructo, sí podemos afirmar que las dimensiones que lo

componen han sido propuestas y analizadas muchas veces como constructos por los investigadores en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Por ello, en adelante, hablaremos indistintamente de las dimensiones de la *calidad del sistema humano* o de los constructos que lo componen.

Interés del concepto de *Calidad del Sistema Humano* o del de *Calidad de Procesos y Recursos Humanos* o del de *Calidad de los RR HH*

El concepto de *calidad del sistema humano*, así como los otros dos incluidos en él, el de *calidad de procesos y recursos humanos*, o el de *calidad de recursos humanos*, tiene, a nuestro juicio, un elevado interés teórico y práctico por varios motivos. En primer lugar, porque normalmente hablamos de la contribución de las personas a los resultados de la organización, o bien del *activo humano* o del *capital intelectual*, etc., como queriéndonos acercar a esa dimensión que entendemos compleja y compuesta por múltiples facetas y que juega un papel más o menos importante y decisivo (pero siempre indispensable) en el funcionamiento y el éxito de la organización. Ésa es una dimensión que, como tal y de modo unificado y global, no hemos operacionalizado nunca. La investigación empírica suele trabajar con variables parciales tales como competencias (entendidas muchas veces como conocimientos y habilidades) o motivación o compromiso o ciudadanía organizacional, etc., pero no disponemos de una medida global que las incluya de alguna manera a todas, o por lo menos a una buena parte de ellas, a ser posible las más importantes. Elaborar un índice de ese concepto, y conseguir una medida confiable y válida del mismo, creemos que facilitaría y potenciaría la investigación. Si bien no podemos, por el momento, hablar de constructo con los datos de que disponemos, sí nos hallamos en disposición de elaborar un índice que represente de alguna manera una medida sintética de todas esas dimensiones de forma suficientemente consistente y útil, que posibilite «una medición aproximativa de la realidad desde la misma realidad» (Casas, 1989).

En segundo lugar, porque la elaboración de un índice nos permitiría respetar el principio de parsimonia –propio del paradigma científico positivista–, en investigaciones interdisciplinarias, en las que la variable *contribución humana* fuera una entre otras no humanas, consideradas centrales para explicar los procesos organizativos y el comportamiento organizacional. Más aún, en un futuro ya próximo las posibilidades que nos ofrece el tratamiento informatizado de los datos va a facilitarnos el incremento del uso del paradigma de la complejidad como el más adecuado para explorar y explicar el funcionamiento de la realidad viva de la organización, una realidad continuamente cambiante, con dinámicas caóticas, no lineales, no implosivas ni explosivas, pero tampoco aleatorias. Ahora bien, justamente el paradigma de la complejidad muestra, junto a otras de sus características, que unas pocas variables dan cuenta de una gran complejidad, y que ésta no radica tanto en el número de variables contempladas como intervinientes en un fenómeno, cuanto en las relaciones establecidas entre ellas (Munné, 1993). En este contexto, una variable molar que

represente adecuadamente la contribución de la dimensión humana al comportamiento organizativo podría ser, sin duda, útil y de gran interés.

En tercer lugar, y es aquí donde por el momento radica la mayor importancia del índice que proponemos, porque la práctica de la gestión en las organizaciones, y de la consultoría que asesora las decisiones de los gestores, muestra la enorme utilidad que tiene para los directivos disponer de pocas, pero sintéticas y nucleares informaciones que integren y simplifiquen la vasta información disponible sobre el funcionamiento de la organización en orden a su manejo y a la toma de decisiones. Una variable molar de *Calidad del Sistema Humano* de la organización (o de las otras variables molares descritas), como síntesis de una amplia, detallada y variada información sobre las personas y los grupos de la organización, así como sobre esta misma, puede jugar un papel importante en la toma de decisiones estratégicas.

Y finalmente, porque una medida rápida de la *Calidad del Sistema Humano* de la organización que implique las dimensiones que nosotros proponemos, creemos que facilitará el movimiento social ya iniciado de una mayor sensibilidad y exigencia por parte de la sociedad, y en particular de los consumidores potenciales, en relación con la *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC) de las empresas. Creemos importante que cualquier reconocimiento público que se realice de una empresa por su elogiabile trayectoria incluya no sólo su capacidad de generar beneficios para sus accionistas y de incrementar sus ganancias con respecto a periodos anteriores (aspectos en los que únicamente suelen incidir los mass-media) –cuestión ésta básica–, sino también y juntamente con ella, su capacidad de generar una aceptable calidad de vida y desarrollo personal y profesional de las personas que en ella trabajan, (la CSH), además de otras dimensiones contempladas en los modelos de calidad tal como ya se ha expuesto anteriormente.

Llegados a este punto la pregunta central que nos formulamos es la siguiente: ¿podemos unificar en una sola medida las diferentes medidas de las dimensiones de la *Calidad del Sistema Humano* de la organización tal como lo proponemos aquí?; ¿podemos elaborar un índice o índices que operacionalicen estos conceptos molares?

El estudio empírico. La construcción de un índice de *calidad de los procesos y recursos humanos*

El ASH ha sido aplicado en numerosas empresas. Sin embargo, no todas ellas han utilizado todo el potencial del modelo, ni han evaluado todas las dimensiones posibles del mismo. A pesar de ello, en el estado actual de su aplicación nos hallamos en condiciones de elaborar un índice de la *calidad de los procesos y recursos humanos* (ICPRH) tal como ha sido definido anteriormente. Para tener la idea clara de sus componentes recomendamos ver de nuevo la tabla 1, en la que los componentes del índice han sido escritos en *letra cursiva*.

Como hemos señalado, nos proponemos integrar en un índice diversos indicadores que, por lo menos, y en definición de Mayntz (1980), sean *corre-*

lacionales, es decir, que estén correlacionados con otros aspectos o dimensiones del concepto del que forman parte, o que incluso mantengan dicha correlación en el caso de que no formaran parte del concepto. Ello no obsta para que las diferentes dimensiones que integran el ICPRH, como ya dijimos, hayan sido trabajadas y propuestas por los investigadores en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo como constructos, y los ítems que las miden como indicadores *inferenciales* en terminología de Mayntz.

Por otro lado, realizar una medición única que represente las diferentes dimensiones de la *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización significa aceptar el supuesto y la hipótesis de que existe una cierta correlación entre las diferentes dimensiones que la componen. Significa que la motivación, el compromiso, la satisfacción, el equilibrio vida-trabajo, las competencias, el liderazgo percibido, etc., tienen algo en común que permite unirlos desde un cierto punto de vista. Nuestra hipótesis es que efectivamente es así, y que todas esas dimensiones –bien sea como características propias de las personas consideradas individualmente, bien como características de los grupos y de los sistemas donde esas personas se integran y cuyas dinámicas viven individual y socialmente–, se relacionan entre sí y contribuyen a hacer a las personas individual y grupalmente más capaces de contribuir a los objetivos de la organización. Nuestro supuesto es que cuanto mayor sea el nivel de competencias de una persona (siempre en relación con las exigencias de su puesto de trabajo), mayor será su autoeficacia y su motivación, mayor su vinculación y/o identificación con la empresa, mayor su manejo del estrés, menor su *burn-out*, mayor su satisfacción, etc., y como consecuencia de todo ello, mayor será su potencial de contribución a los objetivos de la organización. Y al revés exactamente lo mismo.

Del mismo modo sucede cuando pasamos al análisis grupal u organizacional: cuanto mayor adecuación tenga el nivel de desarrollo grupal de los grupos formales de la organización a las exigencias del contexto, tarea, y tecnologías de trabajo exigidas en una determinada organización, cuanto mayores sean las cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación (claridad de objetivos y roles, coordinación intra e intergrupal, manejo constructivo del conflicto, etc.) mayor será la calidad de vida de las personas en su trabajo, y mayor será su potencial esperado de contribución a los objetivos organizativos, lo que constituye el capital humano de la organización. El mismo discurso podemos hacer respecto del *clima*. Aun cuando el clima pueda referirse y se refiera a diferentes dimensiones de la vida organizativa (clima frente a la retribución, el liderazgo, la comunicación, la estrategia, los resultados, etc.), finalmente, puede resumirse en una medida de actitud compartida grupalmente, favorable o desfavorable a la organización, su manera de proceder, sus acontecimientos, etc. Operamos bajo el supuesto de que, en la medida en que el *clima* de una organización sea positivo, los miembros que lo comparten se hallarán más inclinados a comprometerse con la organización y a esforzarse en sus puestos de trabajo, al tiempo que se sentirán más satisfechos, experimentarán mayor apoyo social, se verán ayudados en el control del estrés, etc. y aumentará su calidad de vida laboral. En resumen, individuos y grupos estarán mejor posicionados y se sentirán más invitados a contribuir a los objetivos de la organización.

En la misma dirección cabe reflexionar respecto al *liderazgo*, la *cultura*, la *participación*, la *visión compartida* o a las *actitudes frente a los procesos de cambio* que se producen en la organización. Por ejemplo, el liderazgo (especialmente el transformacional) genera motivación, compromiso con la organización y actitudes favorables hacia el cambio, influye en el cambio de cultura, invita a la participación y la favorece, y genera además visión compartida de empresa.

Este primer enfoque de análisis y reflexión propuesto puede, por supuesto, ser reforzado y articulado de forma más concreta y particular mediante la formulación de microteorías. Al fin y al cabo, éste es un caso de *Evaluación Organizacional* donde se habla de modelos generales, globales, que plantean relaciones generales matematizables pero no siempre matematizadas, y luego se habla de microteorías elaboradas para explicar determinados comportamientos, como por ejemplo, las teorías de la motivación, del estrés, del *burn-out*, o del compromiso. Así pues, este primer análisis de las relaciones supuestas entre las diferentes dimensiones de la *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización, puede desarrollarse, ampliarse y explicitarse en micromodelos y microanálisis de las relaciones existentes entre ellas. Esta vía nos llevaría a generar un macromodelo contrastable empíricamente que diera soporte a un constructo de calidad del sistema humano. No es ésta la tarea que vamos a realizar aquí. Nuestro objetivo por el momento es más modesto.

Veamos, sin embargo, algunos ejemplos que ilustrarían la línea de desarrollo apuntada: si la motivación se genera, entre otros, mediante procesos de *autoeficacia* e *instrumentalidad*, no cabe duda que la *satisfacción* influirá en ella, en la medida en que la satisfacción alimenta la percepción de instrumentalidad o de falta de ella en la vida organizativa. Una persona insatisfecha difícilmente tendrá la percepción de conexión entre los *primeros resultados* conseguidos con su esfuerzo y los *segundos resultados con valencia* para ella (Vroom, 1964). Tendrá por consiguiente con toda probabilidad una baja percepción de instrumentalidad y, consecuentemente, ello afectará a su motivación. Pero es que, además, su satisfacción estará conectada con la adecuación de sus niveles de *participación* a sus expectativas de participar, y si esa adecuación no se produce, ello no sólo afectará a su satisfacción, sino a su vinculación y *compromiso con la organización*. Las personas con elevado nivel de *competencias* tenderán a ser personas con elevada percepción de *autoeficacia*, ya que, como sabemos, sus competencias facilitarán sus resultados, y éstos, junto a otros procesos, tal como señaló Bandura (1987), alimentarán su creencia en su capacidad para organizar y desarrollar determinados cursos de acción que les conduzcan eficazmente a los resultados y objetivos pretendidos. Ahora bien, ésta es justamente una variable que incide en la motivación de forma clara y decisiva. Igualmente, la ausencia de autoeficacia ha sido señalada por varios autores como una de las dimensiones que originan el síndrome de estar quemado en el trabajo, asimilándola al término *falta de realización personal* de Maslach y Jackson (1986), y que se caracteriza por una auto-evaluación negativa del individuo que afecta a su habilidad para realizar su tarea y establecer una buena relación con las personas que atiende.

Por supuesto, todas estas relaciones no son siempre lineales ni tan simples en la realidad, aun cuando con frecuencia la investigación que realizamos sobre

ellas dé por supuesta la linealidad de los modelos con los que operamos. Toda la estadística de que disponemos es fundamentalmente una estadística pensada para el análisis de relaciones lineales entre variables, aun cuando la realidad de la vida organizativa (y de la vida en general) sea compleja y siga dinámicas caóticas. Pero éste es otro tema en el que no vamos a entrar ahora.

Por último cabe decir que existirá alguna relación entre la puntuación de Calidad de Procesos y Recursos Humanos (CPRH) obtenida por los sujetos y la jerarquía que éstos ocupan en la organización. Es de esperar que los empleados situados en lugares más elevados en la jerarquía tengan en mayor grado características deseables para la organización (lo que repercutirá en un mayor potencial de contribución a la misma), y a su vez perciban las características de la organización como más favorables y deseables para ellos en un grado superior al de aquellas personas situadas en niveles inferiores.

A partir de todo lo dicho podemos formular varias hipótesis de trabajo (o proposiciones en la medida en que algunas de ellas no establecen relaciones explicativas entre variables).

Hipótesis de la investigación

Hipótesis 1a y 1b

Si los diferentes componentes de la *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización tienen alguna característica común que les permita contribuir a la CPRH, entonces la construcción de un índice que incluya ítems de cada una de las diferentes dimensiones (dimensiones que en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones han sido propuestas muchas veces como constructos) ha de permitir obtener niveles altos de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach (1a). Si la medida postulada del índice es sólida, la elevada confiabilidad de la escala, obtenida mediante el alfa de Cronbach, ha de mantenerse constante, aun cuando varíen los ítems que la compongan y siempre que, en escalas paralelas, se mantengan ítems válidos de los distintos constructos o dimensiones que componen el concepto de *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización (1b).

Hipótesis 2

Si el índice propuesto es sólido, una escala compuesta por los valores de cada constructo o dimensión (no ya de sus ítems), ha de mostrar igualmente una alta confiabilidad y ofrecer valores aceptables en el alfa de Cronbach.

Hipótesis 3

Si el concepto CPRH es sólido, el índice global obtenido ha de permitir identificar y diferenciar ítems y dimensiones que contribuyen en positivo o en

negativo al mismo, incluyendo entre los negativos al menos los correspondientes a los constructos (dimensiones de la CPRH) de *estrés y burn-out*.

Hipótesis 4 (a y b)

Si la medida del ICPRH es sólida, la estimación de la *calidad de los procesos y recursos humanos* realizada con 12-15 ítems ha de ser muy similar a la obtenida con un número mayor de ítems (4a). Del mismo modo, la estimación realizada con ítems pertenecientes a una mayor variedad de constructos o dimensiones se espera que sea mejor que la estimación realizada con ítems pertenecientes a una única dimensión (4b).

Hipótesis 5

Si la escala construida de *calidad de los procesos y recursos humanos* es válida para medir el ICPRH descrito, ha de permitir diferenciar entre niveles jerárquicos de la organización. Así, cabe esperar que los directivos obtengan una puntuación mayor en el ICPRH que, por ejemplo, los mandos medios o los empleados de base.

Muestra y método

En la creación del ICPRH se trabajó con los datos de que dispone el equipo ASH recogidos en un periodo de cinco años en un total de 15 empresas o grupos de empresas diferentes (ver tabla 2, página siguiente) con un total de 1.785 sujetos. Las empresas participantes lo hicieron de forma voluntaria, así como los sujetos que respondieron los cuestionarios. Algunos datos sociodemográficos de las diversas empresas e individuos de la muestra pueden verse en la tabla 2.

Cada empresa decidía qué variables del ASH le interesaban y de éstas qué ítems utilizaría, siempre guiados por un experto del equipo de cara a mantener la fiabilidad de las medidas. Por este motivo, la base de datos de que se dispone en este momento es incompleta, aunque actualmente se está trabajando en cuestionarios cerrados, sin posibilidad de selección de ítems.

El proceso de selección de ítems para la creación del índice ICPRH se realizó de la siguiente manera: de los 581 ítems que constituyen la base global del ASH (correspondientes a todos los constructos que lo componen. Véase tabla 1) se realizó una primera selección (mediante juicio de expertos y a través de un análisis de contenido con criterio de validez aparente) reteniendo únicamente aquéllos que se consideraron más claramente asociados con una mayor-menor *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización de acuerdo a la definición del concepto descrito anteriormente. De esta primera fase se derivó una escala y un índice provisional compuesto por el sumatorio de 150 ítems estimativos de la CPRH.

TABLA 2. VARIABLES SOCIDEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRESAS QUE HAN UTILIZADO EL INSTRUMENTO ASH

Empresa	Sector	Número de sujetos	Variables sociodemográficas
Empresa 1.1	Sector pinturas	33	Sexo: Hombres: 139 Mujeres: 47
Empresa 1.2	Sector pinturas	53	
Empresa 1.3	Sector pinturas	17	
Empresa 1.4	Sector pinturas	8	
Empresa 2.1	Seguros	407	
Empresa 2.2	Seguros	489	
Empresa 3	Mutualidad	16	Edad: De 21 a 25: 23 De 26 a 30: 54 De 31 a 35: 36 De 36 a 40: 23 De 41 a 50: 32 De 51 a 60: 13 Más de 60: 3
Empresa 4	Sector metal	102	
Empresa 5	Sector cosmética	516	
Empresa 6.1	Sector metal	34	
Empresa 6.2	Sector metal	18	
Empresa 6.3	Sector metal	18	
Empresa 6.4	Sector metal	32	Puesto: Directivos: 38 Mandos intermedios: 251 Técnicos: 382 Personal de base: 997
Empresa 6.5	Sector metal	7	
Empresa 6.6	Sector metal	35	
	TOTAL	1785	

Dada la dificultad de reproducir los 581 ítems del ASH y los 150 utilizados, mostramos algunos de ellos a título de ejemplo. «En mi trabajo cuento con bastante autonomía o libertad de decisión» (autonomía del puesto, característica de la organización); «Me siento motivado, con ganas de esforzarme en mi trabajo» (motivación, característica de los individuos); «Confío en la capacidad de mi superior para superar cualquier obstáculo» (Liderazgo transformador); «Estoy harto de mi trabajo» (*Burn-out*, ítem en sentido negativo). Un ítem que revela un *tipo de cultura* pero que no responde claramente al criterio definido de calidad de procesos humanos (psicosociales), –por resultar su valor contingente a las circunstancias– y por consiguiente no ha sido incluido, sería el siguiente: «En esta empresa se espera que las personas acepten el orden establecido».

Para comprobar la consistencia interna de esta primera medida estimativa, se realizó una comprobación adicional, subdividiendo los ítems de forma aleatoria, en tres subíndices independientes (CPRH1, CPRH2 y CPRH3), entre los cuales se obtuvieron correlaciones superiores a .90. La correlación posterior entre estos tres subíndices calculados y el conjunto de los 581 ítems del ASH

–incluidos, por lo tanto, otra vez los que no habían sido elegidos ni utilizados inicialmente–, permitió elaborar una segunda escala del ICPRH, eliminando los ítems poco adecuados, e incorporando algunos ítems más que no habían sido tenidos en cuenta en la primera selección cualitativa. Los criterios de decisión fueron los siguientes: 1) alta correlación ítem-ICPRH ($r > .30$); 2) capacidad discriminante del promedio del ítem entre los subgrupos de alta y baja ICPRH; y 3) que los contenidos semánticos del ítem tuvieran una atribución clara de calidad en relación con la definición dada del concepto. Como resultado de estos análisis obtuvimos una nueva escala de 175 ítems.

Conviene recordar que la estructura del ASH ha permitido, en cada aplicación particular y en función de las necesidades concretas de la empresa, utilizar sólo algunas de sus dimensiones, y dentro de éstas seleccionar los ítems mejor adaptados al contexto específico de la empresa, pero manteniendo siempre la estructura métrica de cada constructo o dimensión. La ganancia en flexibilidad ha conllevado necesariamente una pérdida de datos en la base global, afectando de algún modo a las muestras de ítems y de sujetos sobre los que se realizan los análisis estadísticos. Por lo mismo, se privilegian los análisis al nivel superior, de las puntuaciones de las dimensiones-constructos utilizados. Esta situación obliga a tomar con especial cautela la interpretación estricta de los resultados obtenidos.

La nueva escala, compuesta por 175 ítems (NCPRH) (subdividida de nuevo, asignando los ítems de forma aleatoria, en tres nuevas sub-escalas independientes), fue sometida de nuevo a comprobación para lo que se realizaron estudios correlacionales entre el NCPRH, *nueva (medida) de calidad de procesos y recursos humanos* (NCPRH1, NCPRH2, NCPRH3), los 581 ítems de la base de ítems global y las puntuaciones de las dimensiones-constructos que configuran el ASH. El criterio de decisión para la elección definitiva de ítems fue también aquí: 1) alta correlación ($r > .35$) entre los ítems y las escalas NCPRH (y NCPRH1, NCPRH2 y NCPRH3); 2) comparaciones de medias, con el objetivo de corroborar la bondad del funcionamiento de las escalas explorando las diferencias significativas de medias halladas entre grupos extremos; y, finalmente, 3) que los contenidos semánticos del ítem tuvieran una atribución clara de calidad en relación con la definición dada del concepto. A diferencia de la primera prueba, en esta segunda fase el criterio de correlación entre NCPRH y los ítems del ASH fue más restrictivo, aumentando el criterio de .30 a .35. La escala definitiva está, pues, formada por los 175 ítems seleccionados previamente una vez demostrado su buen funcionamiento según los criterios que acabamos de mencionar.

Llegados a este punto, *con objeto de contrastar las hipótesis 1a, 1b y 2* hemos operado del modo que a continuación describimos. Si los ítems que componen el índice ICPRH (medido con la nueva escala NCPRH y que en adelante volveremos a llamar ICPRH), aun perteneciendo a diversas dimensiones del ASH, tienen alguna característica en común, esperamos encontrar altos niveles de confiabilidad de la escala CPRH mediante el alfa de Cronbach. Esto debe mantenerse constante aun cuando varíen los ítems que componen la medida de cada dimensión-constructo (Hipótesis 1a y 1b), o se obtenga una

escala con los valores de cada constructo (no de los ítems que lo miden) contenido en el índice global de CPRH (Hipótesis 2).

Para contrastar la hipótesis 3 se han realizado tres pruebas paralelas: (1) recategorización en cinco niveles de puntuación de los diferentes constructos del ASH y expresión gráfica (gráfico de líneas) de los promedios en el ICPRH por cada nivel de los mismos; (2) regresión simple de cada constructo dimensión o componente del ASH sobre el ICPRH, obtención del coeficiente de determinación y expresión gráfica del diagrama de dispersión (*scatter-plot*) resultante; y (3) regresión múltiple por el método paso a paso (*stepwise*) sobre la base de los seis constructos que obtienen los R^2 más altos ($R^2 > .50$).

Para contrastar la hipótesis 4 se han realizado 25 selecciones aleatorias de ítems para la estimación del ICPRH, bajo 3 diferentes condiciones de control. Se pretende con ello determinar si algunas combinaciones particulares de ítems realizan mejores estimaciones del ICPRH que otras. Las condiciones de cálculo incluían: (a) obtención de 5 estimadores del ICPRH a partir de ítems pertenecientes a una sola de las dimensiones del ASH que obtuvieron valores R^2 superiores a .50 (*Dirección orientada a Relaciones (1), Satisfacción (2), Liderazgo Transformador (3), Identificación y Compromiso (4), Cultura-Orientación Realización-Personas (5)*); (b) obtención de 10 estimadores del ICPRH a partir de la selección aleatoria de 15 ítems pertenecientes a las dimensiones indicadas más arriba sin controlar la dimensión a la que pertenecen; y (c) obtención de 10 estimadores del ICPRH formados por 3 ítems de cada una de las dimensiones del ASH mencionadas. Debido a que la dimensión *Identificación y Compromiso* está formada por ítems formulados en positivo y en negativo, decidimos incluir 3 ítems en positivo y tres en negativo por lo que los estimadores tienen un total de 18 ítems.

Por último, la hipótesis 5, referida a la validez del índice CPRH, contrastada mediante el criterio externo *nivel jerárquico*, se puso a prueba mediante comparaciones de medias entre cada nivel a través de la “t de Student”.

Resultados

Hipótesis 1 (a y b)

El análisis de fiabilidad de los ítems que componen la escala CPRH mediante el alfa de Cronbach se ha realizado en diferentes grupos de empresas debido a las limitaciones de la base de datos anteriormente expuestas. Por este motivo, se han realizado análisis parciales, sobre conjuntos de ítems válidos. El análisis que incluye mayor número de ítems (134 de los 175 posibles –el 76,57%–, sobre 102 sujetos) obtiene un alfa de .9346. Los restantes análisis parciales de fiabilidad arrojan alfas entre .8332 y .9524, lo que debe interpretarse como una buena confiabilidad de la escala, lo que corrobora la hipótesis 1 (a y b).

TABLA 3. ANÁLISIS PARCIALES DE FIABILIDAD (ALFA DE CRONBACH)

	Análisis 1	Análisis 2	Análisis 3	Análisis 4	Análisis 5	Análisis 6	Análisis Índices
Nº de ítems	66	92	60	134	13	77	41
Nº de sujetos	93	14 ¹	347	102	424	107	102
Alfa de Cronbach	.91	.95	.93	.93	.83	.87	.79

Hipótesis 2

Si el ICPRH propuesto es confiable, una escala compuesta por los valores de cada constructo o dimensión componente (41 constructos tratados como si fueran los ítems de una nueva medida o escala), ha de mostrar también una alta confiabilidad. Los análisis realizados confirman esta hipótesis, obteniéndose una puntuación alfa de .7892 (ver tabla 3: columna “Análisis Constructos”^{***})

Hipótesis 3

Se ha comprobado la dirección negativa de la correlación de los ítems e índices de *estrés* y *burn-out* con el ICPRH, y las relaciones generales del ICPRH con el resto de índices del ASH mediante las tres pruebas paralelas antes descritas cuyos resultados son los siguientes:

1. Recategorización en cinco niveles de las diferentes dimensiones-constructos del ASH y expresión gráfica de los promedios en CPRH por cada nivel de las dimensiones. Se muestra sólo un ejemplo gráfico (figura 1).

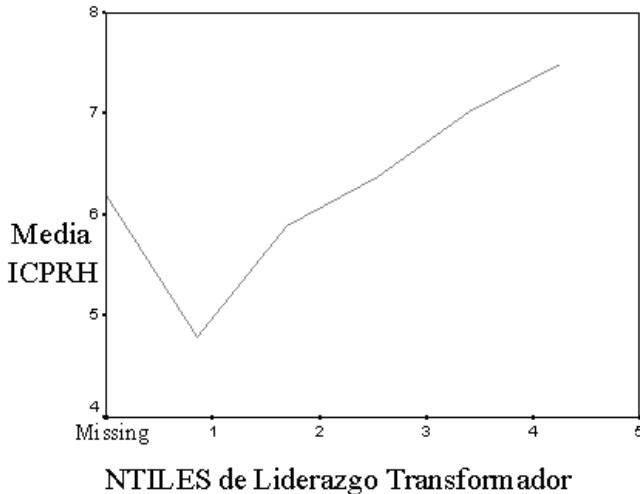


Figura 1. Ejemplo de gráfico de líneas relacionando el índice Liderazgo Transformador recategorizado en 5 niveles y la media del ICPRH.

¹ El análisis parcial 2 no ha de ser tenido en consideración por haberse hallado con un número de sujetos insuficiente

2. Regresión simple de cada constructo del ASH sobre la CPRH, coeficiente de determinación y expresión gráfica del diagrama de dispersión (*scatter-plot*) resultante. Se muestra sólo un ejemplo gráfico (figura 2).

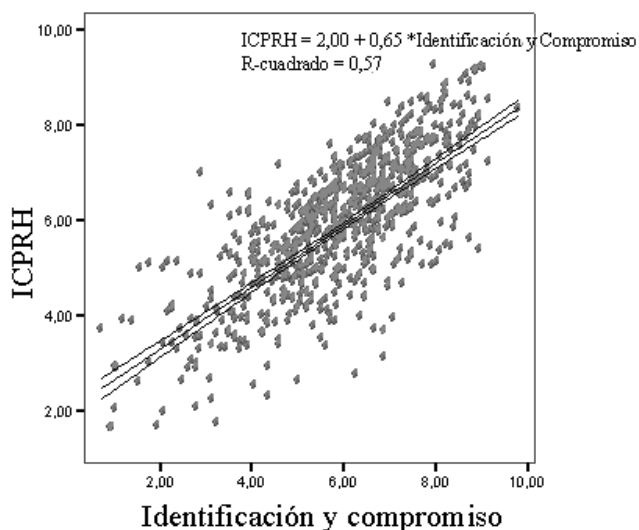


Figura 2. Ejemplo de scatter-plot y coeficiente de determinación de la relación entre las variables Identificación y Compromiso tomadas conjuntamente y el ICPRH

3. Regresión múltiple por el método paso a paso (*stepwise*) sobre la base de los seis índices que obtienen los R^2 más altos ($R^2 > .5$) (tabla 4, página siguiente).

Los gráficos de dispersión y los de líneas permiten observar con claridad el signo de la relación entre el *índice de calidad de los procesos y recursos humanos* (ICPRH) y los diversos constructos componentes del ASH, así como la varianza explicada por cada constructo del ASH sobre el índice CPRH a través del valor R^2 obtenido. En el caso de los constructos *estrés* y *burn-out* se confirma la hipótesis de que cargan negativamente en la CPRH. Además, explican un 33% y un 39% de la varianza respectivamente.

Los constructos del ASH que explican un mayor porcentaje de varianza de la CPRH en las diferentes regresiones simples son: *Dirección orientada a relaciones* ($R^2 = .61$), *Identificación y compromiso* ($R^2 = .57$), *Liderazgo transformador* ($R^2 = .55$), *Satisfacción* ($R^2 = .55$), *Compromiso* ($R^2 = .52$) y *Cultura-Orientación Realización personas* ($R^2 = .50$). Es preciso señalar que la medida de *compromiso* a que nos referimos es una medida global de *intensidad del vínculo psicológico de los individuos con la organización*, trabajada por el equipo ASH, que integra los distintos tipos de compromiso referidos en la literatura sobre el tema (compromiso continuo, calculador, compromiso personal, afectivo y de valores, normativo, etc.).

La regresión múltiple de estos seis constructos indica que, haciendo participar tan sólo al *Liderazgo transformador* se consigue explicar un 65,4% de la varianza. Si se toman en consideración los seis constructos, el modelo alcanza un

TABLA 4. VALORES R^2 OBTENIDOS EN LA REGRESIÓN SIMPLE ENTRE EL ICPRH Y LOS ÍNDICES DEL ASH Y SIGNO DE DICHA RELACIÓN. POR RAZONES DE ESPACIO SÓLO SE MUESTRAN LOS ÍNDICES QUE OBTUVIERON VALORES SUPERIORES A .30

ÍNDICE	R-Square	Signo
Dirección orientada a relaciones	0,61	+
Identificación y compromiso	0,57	+
Liderazgo transformador	0,55	+
Satisfacción	0,55	+
Compromiso	0,52	+
Orientación realización personas	0,5	+
Clima de apoyo al cambio	0,49	+
Colaboración con el entorno	0,49	+
Cualidades del grupo para el rendimiento y la innovación	0,48	+
Identificación general	0,48	+
Compromiso personal	0,47	+
Grupalidad	0,46	+
Adecuación de la participación	0,42	+
Cohesión	0,42	+
Apoyo social	0,41	+
Visión del cambio	0,4	+
Toma de decisiones eficaz	0,39	+
Burnout	0,39	-
Identificación grupal	0,38	+
Compromiso afectivo	0,38	+
Compromiso de valores	0,37	+
Orgullo	0,37	+
Dirección orientada a la tarea	0,36	+
Relaciones interpersonales	0,35	+
Estrés	0,33	-
Potencial motivador	0,32	+
Liderazgo laissez-faire	0,32	-
Orientación a metas grupales	0,32	+
Claridad de objetivos y roles	0,32	+
Procedimientos coordinadores	0,31	+
Categorización	0,31	+

92% de varianza explicada. Además, la introducción de cada uno de los componentes-constructos paso a paso (*stepwise*) produce diferencias significativas en el ajuste del modelo ($p < .000$). La secuencia que sigue dicho ajuste es la siguiente: *Liderazgo transformador* (65,4%), *Compromiso* (19,7%), *Satisfacción* (2,6%), *Cultura-Orientación Realización personas* (2,3%), *Dirección orientada a relaciones* (1,4%), *Identificación y compromiso conjuntamente* (0,7%) (tabla 5).

TABLA 5. RESUMEN DEL MODELO DE REGRESIÓN MÚLTIPLE POR EL MÉTODO PASO A PASO (*STEPWISE*)

Resumen del modelo									
Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate	Estadísticos				
					R. Square Change	F. Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.809 ^a	.654	.653	.7790	.654	949,053	1	502	.000
2	.923 ^b	.851	.851	.5113	.197	664,022	1	501	.000
3	.937 ^c	.877	.877	.4648	.026	106,318	1	500	.000
4	.949 ^d	.900	.899	.4208	.022	111,185	1	499	.000
5	.956 ^e	.914	.913	.3901	.014	82,383	1	498	.000
6	.960 ^f	.921	.920	.3745	.007	43,609	1	497	.000

a. Predictors: (Constant), Liderazgo Transformador

b. Predictors: (Constant), Liderazgo Transformador, Compromiso

c. Predictors: (Constant), Liderazgo Transformador, Compromiso, Satisfacción

d. Predictors: (Constant), Lid. Transf., Comprom., Satisf., Cultura Orientación Realización Personas

e. Predictors: (Constant), Lid. Transf., Comp., Satisf., C. Or. Real- Pers., Dirección orientada a Relaciones

f. Predictors: (Constant), Lid. Tra., Com., Sat., C.Or.R-P., D.or.R., Identificación y Compromiso (conjuntamente)

Hipótesis 4

El ICPRH global opera sobre un total de 175 ítems, distribuidos entre las distintas dimensiones o constructos del ASH. Se desea comprobar que la estimación del índice sobre un número muy inferior de ítems (15-18) es muy similar a la obtenida con la totalidad.

Los resultados obtenidos mediante el diseño empírico de estimación del ICPRH, descrito en la metodología, y que analiza 3 condiciones distintas repetidas en diversas ocasiones, son los siguientes (tabla 6, página siguiente).

El rango de correlación entre los distintos estimadores y el ICPRH oscila entre .76 y .85, siendo el mejor estimador el obtenido por la combinación de 15 ítems aleatorios ($r = .8451$), seguido de la combinación que incluye 18 ítems correspondientes a las dimensiones del ASH tenidas en consideración ($r = .8148$). A pesar de ello, si tenemos en cuenta la fiabilidad de las estimaciones obtenida a partir de la alfa de Cronbach, podemos observar que ésta es más adecuada en el caso en que controlamos la presencia de 3 ítems de cada dimensión incluida (ver la tabla 6).

TABLA 6. CORRELACIONES ENTRE DISTINTAS CONDICIONES DE ESTIMACIÓN DEL ICPRH Y LA ESTIMACIÓN GLOBAL Y ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE LAS ESTIMACIONES

	Dimensiones completas		15 ítems aleatorios		18 ítems aleatorios estratificados por dimensiones	
	r_{xy}	alfa	r_{xy}	alfa	r_{xy}	alfa
Prueba 1	.796	.9909	.812	.1565	.854	.6582
Prueba 2	.778	.7975	.838	.2305	.825	.8698
Prueba 3	.771	.9633	.843	.8026	.809	.7639
Prueba 4	.770	.9581	.800	.7757	.831	.8222
Prueba 5	.696	.7014	.836	.8486	.901	.8472
Prueba 6			.896	.8712	.750	.9075
Prueba 7			.872	.5417	.770	.8544
Prueba 8			.800	.8476	.866	.8696
Prueba 9			.893	.9223	.761	.8279
Prueba 10			.861	.5850	.781	.8100
PROMEDIO	.7622	.8822	.8451	.6582	.8148	.8431

TABLA 7. COMPARACIONES DE MEDIAS ENTRE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS EN DOS APLICACIONES EN UNA MISMA EMPRESA (INTERVALO DE TIEMPO DE 3 AÑOS)

Año 1999		Directivos	Mandos medios	Empleados
	CSH	6.81	6.08	5.74
Directivos	6.81			
Mandos medios	6.08	t = 1.21 p = .233 (n.s)		
Empleados	5.74	t = 1.96 p = .051(n.s)	t = 1.27 p = .204 (n.s)	
Año 2002		Directivos	Mandos medios	Empleados
	CSH	7.79	6.69	5.99
Directivos	7.79			
Mandos medios	6.69	t = 2.7 p = .01		
Empleados	5.99	t = 3.25 p = .001	t = 2.96 p = .003	

Hipótesis 5

El ICPRH ha de permitir diferenciar entre niveles jerárquicos de la organización. Así, los directivos tendrían una puntuación mayor en el ICPRH que los mandos medios o los empleados de base. Los resultados de los análisis efectuados (véase tabla 7), con un intervalo de 3 años, en una misma empresa (n = 407 y n = 489) confirman sólo parcialmente esta hipótesis. En la primera aplicación, el índice CPRH no discrimina significativamente entre niveles jerárquicos

(directivos y mandos), y por una milésima tampoco estadísticamente entre éstos y los empleados ($p = .051$). Lógicamente subrayamos lo de “estadísticamente” porque pensamos que no tiene mucho sentido hacer la transposición de este tipo de cortes cuantitativos milimétricos a conclusiones y realidades psicológicas. Por otro lado, en una segunda medición realizada tres años más tarde en la misma empresa, el índice de CSH permite discriminar significativamente a los directivos de los mandos medios y de los empleados, así como a los mandos medios de los empleados, corroborando de manera clara la hipótesis planteada. Como es lógico resulta necesario realizar más pruebas antes de dar los resultados por concluyentes.

Discusión y conclusiones

Los distintos resultados expuestos son congruentes con las hipótesis teóricas y metodológicas enunciadas. Sin embargo, la confiabilidad del ICPRH se determina más por el conjunto de pruebas convergentes al que ha sido sometido, que por un único resultado definitivo. De estos resultados se deduce que los principales elementos implicados en la *calidad de los procesos y recursos humanos* de la organización son: *Liderazgo transformador (carisma, inspiración motivacional, consideración individualizada y estímulo intelectual)*, *Compromiso y Satisfacción*.

Los valores altos obtenidos en la regresión múltiple son significativos de su peso en la CPRH, pero no podemos tomar al pie de la letra los valores bajos, porque aparecen bajos por ser hallados una vez eliminada la variabilidad explicada por los anteriores. Esos nuevos valores hallados progresivamente indican qué añaden de explicación a la CPRH las variables introducidas, una vez eliminada la varianza explicada por las anteriores. En realidad, con estas variables y estos pesos podemos estimar adecuadamente la CPRH, pero estos mismos predictores pueden dar lugar a otras ecuaciones igualmente válidas en función del método de regresión utilizado.

Las limitaciones ya mencionadas de la base global de datos del ASH no permiten, en el estado actual de la investigación, hablar de una estructura interna clara del ICPRH, de modo que, ateniéndonos al sistema empírico de construcción, debe considerarse como un índice holístico globalizador con finalidad y funcionalidad sintetizadora de la multiplicidad de datos implicados en el ASH. Esta síntesis es muy útil en el contexto organizacional, debido a que estima de forma adecuada los resultados que se podrían obtener aplicando los diferentes cuestionarios existentes sobre aspectos particulares (liderazgo, compromiso, motivación, *burnout*, etc.). No obstante, hay que tener en cuenta que este índice es un indicador del estado global de los procesos y recursos humanos de la organización, pero, en el caso de obtenerse bajas puntuaciones de CPRH, antes de establecer un plan de intervención debería realizarse un diagnóstico detallado y en profundidad de las dimensiones del ASH que parecen contribuir más a ello. Este análisis detallado permitiría establecer más claramente la etiología de la baja CPRH y orientaría las medidas de intervención que deberían aplicarse.

Conviene insistir en que las características de aplicación del ASH en el contexto organizacional requieren que los análisis sistemáticos de comparación y de relaciones se realicen fundamentalmente en el nivel de abstracción de los constructos que lo componen, como las verdaderas variables elementales del sistema. Las informaciones a nivel de ítems concretos de los componentes-constructos del ASH, por su diseño, deben considerarse como equivalentes e intercambiables entre sí dentro de un mismo constructo. Los resultados actuales, dentro de estas limitaciones, son positivos.

Otra limitación de este estudio y de la perspectiva adoptada se centra en los problemas que plantea el análisis multinivel. La base de datos sobre la que operamos se recoge y se construye a nivel de los individuos. Sin embargo, nosotros hablamos de *calidad del sistema humano* o de *procesos y recursos humanos*. Este concepto molar incluye datos a nivel de grupos y del sistema entero. Propiamente hablando deberíamos considerar como diferentes tres unidades de observación: los individuos, los grupos y el sistema organizativo mismo. Ello implicaría aplicar técnicas de análisis multinivel para concluir si verdaderamente podemos reconocer como grupales los valores de las variables medidas en el nivel grupal (vg. cohesión de grupo, clima, etc.) o en el nivel organizativo. Hasta aquí no sería un problema. El problema surge cuando intentamos integrar todas esas variables y niveles en una medida única para lo que no disponemos de una metodología apropiada. En realidad, cuando hablamos de *cohesión grupal*, por ejemplo, estamos hablando de las percepciones o vivencias de cohesión que sobre los grupos a los que pertenecen, tienen los sujetos individuales.

Otra limitación de este estudio se centra en la imposibilidad de discriminar en qué medida la varianza de los resultados hallados puede ser explicada por la varianza del método común, en lugar de explicarse por la estructura y relación interna de los componentes-constructos implicados.

Sin embargo, los resultados hallados permiten esperar que el concepto de CPRH y su operacionalización muestre una aceptable capacidad predictiva en relación con los resultados duros de la organización. Para ello es necesario realizar otras investigaciones y contrastar la validez del mismo con otros criterios externos de efectividad organizativa (resultados duros de la organización) en sus múltiples facetas: individuales (desempeños, resultados, absentismo, etc.), grupales (cantidad y calidad de producción, y productividad grupal) y organizacionales (resultados económicos –financieros, comerciales o productivos– sociales y medioambientales).

REFERENCIAS

- AENOR: <http://www.aenor.es/>
 Bandura, A. (Ed.) (1987). *Pensamiento y acción*. Barcelona: Martínez Roca.
 Blanco, A. y Chacón, F. (1985). La evaluación de la calidad de vida. En J. F. Morales, A. Blanco, C. Huici, J. M. Fernández (Eds.), *Psicología Social Aplicada*. Bilbao: DDB.
 Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1973). *El modelo de cuadro organizacional GRID*®. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
 Boudon, R y Lazarsfeld, P. (1979). *Metodología de las Ciencias Sociales. I. Conceptos e Índices*. Barcelona: Laia.

- Casas, F. (1989). *Técnicas de Investigación Social: Los Indicadores Sociales y Psicosociales. (Teoría y Práctica)*. Barcelona: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Medium. PPU.
- Davis, L. E. y Cherns, A. B. (1975). *The Quality of Work Life. Vols. I y II*. New York: Free Press.
- Delamotte, Y. y Takezawa, S. (1986). *Quality of working life in international perspective*. Ginebra: International Labor Office.
- Efraty, D. y Sirgy, M. (1990). The effects of Quality of Working Life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22, 31-47.
- EFQM: <http://www.efqm.org/>
- EFQM (1991). *Modelo EFQM de excelencia*. Bruselas: European Foundation for Quality Management
- EFQM (1999). *Modelo EFQM de excelencia (rev.)*. Bruselas: European Foundation for Quality Management
- EOQ: <http://www.eoq.org/>
- García Ferrando, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- Gastaldi, C. (1993). *Indicadores de calidad de la organización durante la incorporación al primer empleo*. Tesis de licenciatura. Universidad de Valencia.
- González Blasco, P. (1986). Medir en las Ciencias Sociales. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* 5 (pp. 209-267). Madrid: Alianza.
- González, P., Peiró, J. M. y Bravo, J. (1996). Calidad de vida laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Hackman, J.R. (1978). The design of self-managing work groups. En B. King, S. Streufert y F. E. Fiedler (Eds.), *Managerial control and organizational democracy*. Washington D.C.: Winston.
- Hart, P. (1994). Teacher quality of work life: Integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 109-132.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1994). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- ISO: <http://www.iso.ch/>
- Jenkins, D. (1983). Quality of working life: Trends and directions. En H. Kolodny y H. Van Beinum (Eds.), *The quality of working life and the 1980s*. New York: Praeger.
- Karatsu, H. (1991). *CTC: La sabiduría japonesa. Control total de calidad*. Barcelona: Gestió 2000.
- Kerr, C. y Rosow, J. M. (1979). *Work in America: The decade ahead*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Lazarsfeld, P. (1979). De los conceptos a los índices empíricos. En R. Boudon y P. Lazarsfeld (Eds.), *Metodología de las Ciencias Sociales. I. Conceptos e Índices*. Barcelona: Laia.
- Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo: Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica*. Barcelona: Hispano Europea
- Malcolm Baldrige: <http://www.quality.nist.gov/>
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). *The Maslach burnout inventory. Manual. (2ª Ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Mayntz, R., Holm, K. y Hübner, P. (1980). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza.
- Mills, T. (1978). *The name that isn't there*. Comunicación presentada al Centre International de Recherches et d'Études en Management. Montreal, Canadá.
- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la calidad de vida laboral a las relaciones laborales. En L. Munduate y M. Barón (Eds.), *Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral*. Sevilla: Eudema.
- Munné, F. (1993). La teoría del caos y la Psicología Social. Un nuevo enfoque epistemológico para el comportamiento social. En: I. Fernández Jiménez de Cisneros y M. F. Martínez García (Comps.), *Epistemología y procesos sociales básicos*. Sevilla: Eudema.
- Nadler, D. A. y Lawler, E. E. (1983). Factor influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1 (1), 53-67.
- O'Toole, J. (1977). *Work, learning and the American future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (Eds.) (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 193-216.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 301-328.
- Quijano, S. y Navarro, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 18 (1), 159-177.
- Quijano, S., Navarro, J. y Cornejo, J. M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación en la organización: Análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10 (2), 27-61.
- Reimel, S. (1994). Un instrumento para medir la calidad de vida de los docentes universitarios venezolanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 28 (2), 191-204.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Toronto: D. Van Nostrand, cop.

- Sirgy, Efraty, Spiegel y Lee (2001). A new measure of quality of work life based on need satisfaction and spill-over theories. *Social Indicator Research*, 5, 241-302.
- Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: An empirical assessment of designs and outcomes*. UMI Dissertation Services. University of Georgia.
- Van der Doef y Stan Maes (1999). The Leiden Quality of Work Questionnaire: Its construction, factor structure an psychometric qualities. *Psychological Reports*, 85, 954-962.
- Viladrich, M., Doval, E., Prat, R. y Vall-llovera, M. (2002). *Psicometria*. Barcelona: Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Walton, R. E. (1975). The difusión of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, 3, 3-22.
- Walton, R. E. (1979). Work innovations in the United States. *Harward Bussiness Review*, 57, 88-98.