



**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

**LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS
ORGANIZACIONES DE CASTILLA Y LEÓN Y LA
EXTERNALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES**

© **Marcelino Antonio García Menéndez**

TESIS DOCTORAL

Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología
Programa de doctorado: Procesos de cambio en la sociedad actual:
sociedad, cultura y educación

Director de tesis:
Doctor D. Juan Carlos Revilla Castro
Universidad Complutense Madrid

2014

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

D. Juan Carlos Revilla Castro, profesor titular del Dpto. de Psicología Social de la UCM, como director de la tesis doctoral del doctorando,

HACE CONSTAR:

Que ha recibido y revisado la tesis doctoral completa de D. Marcelino Antonio García Menéndez, de forma que puede afirmar que ésta supera con creces los requisitos mínimos de calidad y originalidad, entre otros, de forma que da su visto bueno para su depósito y defensa pública posterior.

Y, para que conste, a los efectos oportuno, extiende el presente certificado en

Madrid, a 17 de julio de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. C. Revilla Castro', is written over a light blue rectangular stamp.

Fdo.: Juan Carlos Revilla Castro.



**VNiVERSiDAD
DSALAMANCA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Programa de doctorado

“PROCESOS DE CAMBIO EN LA SOCIEDAD ACTUAL: SOCIEDAD,
CULTURA Y EDUCACIÓN”

**LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS
ORGANIZACIONES DE CASTILLA Y LEÓN Y LA
EXTERNALIZACIÓN DE SUS FUNCIONES**

TESIS DOCTORAL DIRIGIDA POR EL DR. D. JUAN CARLOS REVILLA CASTRO
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

Marcelino Antonio García Menéndez

2014

AGRADECIMIENTOS

En el transcurso de la realización de este trabajo he tenido el privilegio y la satisfacción de tener cerca a personas que, directa o indirectamente, han participado en él y sin cuyo apoyo y estímulo no hubiera podido concluirse. Por todo el empuje que de ellas he recibido, no puedo sino estar en deuda y deseo expresarles con estas palabras mi agradecimiento.

En primer lugar al Dr. Juan Carlos Revilla Castro, director de esta tesis, por el empuje que siempre ha significado en la realización de este trabajo de investigación. Deseo dejar constancia de mi agradecimiento por haber aceptado la dirección de esta tesis, por el tiempo que ha tenido que dedicar a corregir el presente trabajo debido a los errores en que he incurrido como primerizo en estas lides y por el compromiso y disposición que siempre ha mostrado, sin su ayuda no hubiera sido posible.

Y cómo no, por último deseo recordar aquí aquellas personas que considero esenciales en mi vida. La paciencia y el cariño con que mi esposa, hijo, hijas, familia, amigos y amigas, han aceptado resignadamente mi dedicación egoísta a este trabajo, han sido para mí una muestra más de su incondicional amor y confianza.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS	I
ÍNDICE DE TABLAS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ANEXOS	X
ABREVIATURAS	XI
INTRODUCCIÓN	
Presentación del proyecto de investigación y su objeto	3
Relevancia del objeto de investigación	7
Objetivos de la investigación, hipótesis y evidencia empírica	15
<u>Objetivos</u>	15
<u>Hipótesis</u>	16
<u>Evidencia empírica</u>	17
 PARTE I. REVISIÓN TEÓRICA	
Presentación	21
 CAPÍTULO I	
LA DEP ANTE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES Y LAS NUEVAS CORRIENTES EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, PODER, CULTURA Y SUBJETIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	
1.1 La DEP ante las nuevas organizaciones y las nuevas corrientes en los estudios organizacionales	27
1.2 Los Critical Management Studies	48
1.3 Las relaciones de poder y los intereses de los participantes	57
1.4 La cultura corporativa	65
1.4.1 Conceptualización del término cultura corporativa	69
1.4.2 La cultura corporativa como herramienta de la DEP	72
1.4.3 La dimensión ética de la cultura corporativa	78
1.4.4 La cultura corporativa: elemento clave en la organización	82
 CAPÍTULO II	
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (DEP)	
2.1 Introducción	89
2.2 Conceptualización de la DEP	97
2.3 Orígenes y evolución de la DEP	101
2.4 Modelos y funciones de DEP	112
2.5 Los costes sociales de las actividades de DEP	124
 CAPÍTULO III	
LA EXTERNALIZACIÓN	
3.1 Introducción	129
3.2 Definición del concepto de externalización	133
3.3 Origen y evolución de la práctica de la externalización	136
3.4 La complejidad de la decisión de externalizar	139

PARTE II. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

4.1 Marco metodológico	151
4.2 Metodología cuantitativa	159
4.3 Metodología cualitativa	163

CAPÍTULO V

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

5.1 Objetivos a alcanzar con la metodología cuantitativa.	171
5.2 Población, criterios de selección, características y composición de la muestra, problemas y deficiencias	172
5.3 Diseño de los cuestionarios	176
5.4 Plan de análisis	181
5.5 Validez y fiabilidad de la investigación cuantitativa	191
5.6 Realización de la encuesta, incidencias y tasa de respuesta	195

CAPÍTULO VI

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

6.1 Objetivos a alcanzar con la metodología cualitativa	201
6.2 Población, criterios de selección, características y composición de la muestra	203
6.3 Guion de la entrevistas	207
6.4 Plan de análisis	215
6.5 Validez y fiabilidad del diseño de investigación	217
6.6 Desarrollo de las entrevistas, incidencias y resultados	224

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS

7.1 Análisis cuantitativo	229
7.1.1 Actividades que externalizan las organizaciones de CyL	232
7.1.2 Razones por las que las organizaciones realizan procesos de Externalización	249
7.1.3 Tipo de contrato que regula las relaciones	260
7.1.4 Externalización de procesos formativos	270
7.1.5 Control de actividades de los procesos de externalización y conocimiento interiorizado por la organización	277
7.1.6 Análisis y discusión de los resultados cuantitativos	290
7.2 Análisis cualitativo	
7.2.1 Introducción	304
7.2.2 El papel de la DEP eficiente en las organizaciones	307
7.2.3 El conocimiento en las organizaciones de CyL	317
7.2.4 La formación en las organizaciones de CyL	321
7.2.5 El estrés de los gerentes	325
7.2.6 Los trabajadores y trabajadoras son un coste en CyL	331
7.2.7 La externalización de actividades de DP en CyL	335
7.2.8 La DEP en las organizaciones de CyL	343
7.2.9 Discusión del análisis cualitativo	364

PARTE III. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Conclusiones	373
Limitaciones del estudio empírico	382
Posibles líneas de investigación	383

PARTE IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 387

ANEXOS 425

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Evolución de las Escuelas de la Ciencia de la Administración	34
Tabla 2	Elementos comunes en las culturas corporativas	70
Tabla 3	Tipologías culturales en función de su densidad/ cohesión/relación	77
Tabla 4	Principales ámbitos de investigación realizados en el contexto de la DEP	91
Tabla 5	Períodos de la evolución histórica de la función de personal	104
Tabla 6	Evolución de la dirección estratégica	106
Tabla 7	Modelos universalistas	107
Tabla 8	El pensamiento directivo sobre la función de RH en el siglo XX: EEUU, GB y España	109
Tabla 9	Comparación de modelos de DP	115
Tabla 10	Principales diferencias entre los términos outsourcing, externalización, subcontratación y desintegración vertical	134
Tabla 11	Puntos fuertes y débiles de las tres tendencias metodológicas	153
Tabla 12	Clasificación de las técnicas de investigación	155
Tabla 13	Población, encuestas recibidas y tasas de respuesta	197
Tabla 14	Cargos y/o profesión de las unidades de la muestra seleccionada para las entrevistas	204
Tabla 15	Lista de entrevistados	205
Tabla 16	Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas	208
Tabla 17	Estadísticos descriptivos del número de trabajadores de las organizaciones	229
Tabla 18	Frecuencias y porcentajes de empresas agrupadas por número de trabajadores	230
Tabla 19	Empresas que externalizan actividades a proveedores externos (tabla de frecuencias y porcentajes de empresas)	232
Tabla 20	Contrata actividades de DP a proveedores de servicios externos ...	234
Tabla 21	Contrata actividades de DP/Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores (tabla de contingencia)	236

Tabla 22	Intensidad de procesos de externalización/Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores (tabla de contingencia)	237
Tabla 23	Test de normalidad de Kolmogorov - Smirnova para una muestra	238
Tabla 24	VARIABLES INTRODUCIDAS EN LA REGRESIÓN LOGÍSTICA. Variable dependiente Contrata actividades de DP	239
Tabla 25	Resumen del procesamiento de los casos. Variable dependiente Contrata actividades de DP	241
Tabla 26	Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades de DP	242
Tabla 27	VARIABLES EN LA ECUACIÓN. Variable dependiente Contrata actividades de DP	242
Tabla 28	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Contrata actividades de DP	243
Tabla 29	Resumen del modelo. Variable dependiente Contrata actividades de DP	244
Tabla 30	Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades de DP	245
Tabla 31	VARIABLES EN LA ECUACIÓN. Variable dependiente Contrata actividades de DP	246
Tabla 32	Matriz de distancias	250
Tabla 33	Vinculación de Ward. Conglomerado de pertenencia	251
Tabla 34	Resumen de variables según el Dendrograma	252
Tabla 35	Medida de adecuación muestral KMO y prueba de Bartlett	255
Tabla 36	Varianza total explicada	255
Tabla 37	Matriz de componentes rotados	256
Tabla 38	Índices de fiabilidad de Alfa de Cronbach para cada factor	257
Tabla 39	Dimensiones obtenidas mediante el análisis factorial realizado a las variables Razones por las que se externalizan actividades	257
Tabla 40	Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes	258
Tabla 41	Varianza total explicada por los pesos medios de los factores	258

Tabla 42	Resultados obtenidos mediante los análisis cluster y factorial realizados	259
Tabla 43	Tipo de contrato que regula los procesos de externalización de DP (tabla de contingencia de empresas)	262
Tabla 44	Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	263
Tabla 45	Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	264
Tabla 46	Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	264
Tabla 47	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	265
Tabla 48	Resumen del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	265
Tabla 49	Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	266
Tabla 50	Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo	266
Tabla 51	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo Variable dependiente Tipo de contrato por obra	268
Tabla 52	Resumen del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato por obra	268
Tabla 53	Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato por obra	269
Tabla 54	Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato por obra	269
Tabla 55	Contrata actividades a proveedores externos * Contrata actividades de formación (tabla de contingencia empresas)	270
Tabla 56	Contrata actividades de DP * Contratación de actividades de formación, y tipo de formación, a proveedores externos (tabla de contingencia de empresas)	271
Tabla 57	Tabla de contingencia Contrata actividades formativas*La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial	271
Tabla 58	Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Contrata actividades formativas	272

Tabla 59	Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades formativas	273
Tabla 60	VARIABLES EN LA ECUACIÓN. Variable dependiente Contrata actividades formativas	273
Tabla 61	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Contrata actividades formativas	274
Tabla 62	Resumen del modelo. Variable dependiente Contrata actividades formativas	274
Tabla 63	Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades formativas	275
Tabla 64	VARIABLES EN LA ECUACIÓN. Variable dependiente Contrata actividades formativas	275
Tabla 65	Pérdida de control en los procesos de externalización de DP (tabla de contingencia de empresas)	277
Tabla 66	VARIABLES INTRODUCIDAS EN LA REGRESIÓN LOGÍSTICA Pérdida de control en los procesos de externalización	278
Tabla 67	Tabla de clasificación. Variable dependiente Pérdida de control en los procesos de externalización de DP	279
Tabla 68	VARIABLES EN LA ECUACIÓN (CONSTANTE). Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial	279
Tabla 69	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial	280
Tabla 70	Resumen del modelo. Variable dependiente Pérdida de control en los procesos de externalización de DP	280
Tabla 71	Tabla de clasificación. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial	281
Tabla 72	VARIABLES EN LA ECUACIÓN. Variable dependiente Pérdida de control en los procesos de externalización de DP	281
Tabla 73	Con la externalización de procesos de DP se interioriza conocimiento/Contrata actividades de DP (tabla de contingencia de empresas)	283
Tabla 74	Interiorización del conocimiento en los procesos de externalización (tabla de contingencia de empresas)	284

Tabla 75	Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Interioriza conocimiento mediante procesos de externalización de DP	284
Tabla 76	Tabla de clasificación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	285
Tabla 77	Variables en la ecuación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	286
Tabla 78	Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	286
Tabla 79	Resumen del modelo. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	287
Tabla 80	Tabla de clasificación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	287
Tabla 81	Variables en la ecuación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	288
Tabla 82	Tabla de contingencia. Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP*La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control y como variable capa: Contrata actividades de DP	289

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Condicionantes externos e internos sobre la DEP	41
Figura 2	Exigencias claves de RH para los directivos actuales	41
Figura 3	Funciones de la DEP	114
Figura 4	Riesgos al externalizar versus pérdida de ventaja competitiva	141
Figura 5	Razones por las cuales las organizaciones externalizan sus actividades	144
Figura 6	Externalizaciones realizadas por áreas en las organizaciones ...	146
Figura 7	Histograma del número de trabajadores de las organizaciones ...	229
Figura 8	Histograma de la clasificación de las organizaciones en función del número de trabajadores	231
Figura 9	Actividades externalizadas por las empresas	233
Figura 10	Actividades de DP externalizadas por empresas y servicios de DP que demandan a las consultorías	235
Figura 11	Probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la externalización de actividades de DP en función del número de trabajadores ...	248
Figura 12	Razones por las que se decide externalizar actividades	249
Figura 13	Dendrograma que utiliza una vinculación de Ward	252
Figura 14	Tipo de contrato que regula los procesos de externalización	260
Figura 15	Variables que influyen en las probabilidades de ocurrencia obtenida	301
Figura 16	Mapa conceptual	305

ANEXOS

Anexo 1	Comunicación por fax	429
Anexo 2	Cuestionarios de las encuestas	
	Cuestionario consultorias	433
	Cuestionario empresas	437
Anexo 3	Documento de confidencialidad	443

ABREVIATURAS

CMS	Critical Management Studies
CyL	Castilla y León
DEP	Dirección estratégica de personas
DERH	Dirección estratégica de recursos humanos
DP	Dirección de personas
EEUU	Estados Unidos
GB	Gran Bretaña
JCyL	Juan de Castilla y León
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos
LPR	Ley de Prevención de Riesgos Laborales
MA	Medio Ambiente
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PAR	Prácticas de alto rendimiento
PYME	Pequeña y mediana empresa
RH	Recursos humanos
RSC	Responsabilidad social corporativa
UE	Unión Europea

INTRODUCCIÓN

Presentación del proyecto de investigación y su objeto

La presente tesis doctoral tiene como finalidad el análisis de las políticas y prácticas de dirección estratégica de personas (DEP) implantadas en las organizaciones¹ de Castilla y León (CyL), su grado de desarrollo, de aplicación y de vinculación con el factor trabajo.

Los permanentes procesos de cambio social, económico y productivo han generado nuevos entornos competitivos y mayores exigencias a las organizaciones en lo que concierne a sus estructuras², comportamientos y responsabilidades; son cambios profundos que conducen a nuevas fórmulas de relación en el campo de los recursos humanos (RH) (Brunet y Belzunegui 2003) y que se materializan en la necesidad de aplicar nuevos modos gerenciales para adaptarse a la realidad actual de las organizaciones.

Tradicionalmente, el estudio de los elementos determinantes de la competitividad de las organizaciones se ha realizado enfatizando las variables externas que condicionan los resultados (Fernández y Suárez 1996), en la actualidad, hay un nuevo planteamiento que trata de explicar estos fenómenos desde otro enfoque que parte de la visión de organización basada en los recursos (Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1986; Dierickx y Cool 1989) y, si enriquecemos ésta con el concepto de capacidades (Selznick 1957; Itami 1987; Prahalad y Hamel 1990; Teece 1998), considerando la perspectiva que señala que los diferentes resultados obtenidos por las organizaciones se justifican exclusivamente por la heterogeneidad de las mismas (Rumelt 1984; Barney 1991), conformamos la idea que, objetivamente, los resultados tienen relación con los recursos y capacidades (Prahalad y Hamel 1990; Barney 1991; Grant 1991; Amit y Shoemaker 1993; Peteraf 1993) al enfatizar los aspectos internos de la organización como factores explicativos de tales diferencias con respecto a otras (López y Sabater 2000).

¹ La amplia variedad de formas que pueden revestir las organizaciones aconseja una concepción minimalista, así consideramos la organización como una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas (Robbins 1999).

² Estructura como “un conjunto de elementos y relaciones que caracterizan, con cierto grado de permanencia, una determinada realidad” (Sampedro y Martínez 1975:29).

Esta teoría, que define a la organización como una colección singular de recursos y capacidades (Rubín 1973) que no se puede comprar o vender en el mercado (Wernerfelt 1984; Rumelt 1987; Conner 1991), analiza cuáles son los recursos que hacen a una organización concreta ser diferente, es decir, qué recursos y capacidades son fuente de ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones (Lado y Wilson 1994; Wright, McMahan y McWilliams 1994; Boxal 1996; Cappelli y Crocker-Hefter 1996; Kamoche 1996; Mueller 1996; Barney y Wright 1998).

En este marco cognitivo, como los factores esenciales en todo proceso no son los recursos en sí, sino sus capacidades y los servicios que aportan (Penrose 1995), es ampliamente admitida la tesis de que el equipo humano que compone la organización es el único activo intangible³ con capacidad de generar valor añadido de forma sostenible (Barney 1991) y, como la organización es un conjunto de recursos y conocimientos en la medida en que las personas son las que poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos, la forma de dirigir a éstas entre los diversos modelos conocidos, inicialmente se determina por decisiones administrativas (Penrose 1995), contexto en el que la teoría de los recursos y capacidades establece una nueva visión sobre la DEP que considera indispensable su integración en la dirección de la organización (Saavedra Robledo, Fernández de Tejada y Martínez López 2010).

Los servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean: el mismo recurso empleado para fines diferentes o de manera diferente y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos rinde servicios también diferentes (Penrose 1995: 28).

En este escenario, estos nuevos modos gerenciales deben desarrollar estrategias que permitan proveer a la organización del equipo humano más competente e integrado en la misma, pues son equipos escasos y difícilmente imitables o sustituibles, además, las actividades en las organizaciones, y su control, ya no puede realizarse mediante el paradigma de la medición y el cronómetro, sino que requiere el compromiso de los trabajadores (Offe 1985); en la organización, esta tarea es asignada habitualmente a la DEP, por lo que a ésta le atañe la misión de seleccionar y capitalizar el valor potencial

³ Intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento (Johnson, Scholes y Whittington 2006). Para los efectos de esta investigación, activo intangible es un bien económico que tiene una naturaleza inmaterial, poseída y de propiedad de una persona u organización (tales como conocimiento, patentes, marcas, etc.) y que posee capacidad de generar valor añadido de modo sostenible y que puede ser controlado por la organización.

del equipo humano, convirtiéndose así en una dirección clave en la organización (Becker et al. 1997) y competencia distintiva de ésta al integrar estratégicamente sus actividades (Wright et al. 1994).

Actualmente, uno de los factores clave en la DEP para su desarrollo, es la externalización de sus funciones o actividades a organizaciones especializadas (habitualmente a consultorías, y la administración de personal, a gestorías). Son prácticas y actividades asociadas a la DEP que pueden ser diseñadas y ejecutadas por expertos externos a la organización; estos procesos en ocasiones son necesarios y deseables, pero pueden generar la aparición de obsolescencias entre los gerentes⁴ y expertos de la DEP en la organización debido a su aplicación y dinamismo (Pickard 2006).

Por ello, en esta investigación también se analiza, desde una perspectiva analítica crítica, la influencia que la externalización de funciones de la DEP tiene en las organizaciones, así como sus consecuencias; del mismo modo, se indaga si nos encontramos con prácticas de DEP cuyo objetivo es conseguir un imaginario social (Castoriadis 1983)⁵ aparente e ilusorio, producto de visiones e imágenes colectivas generadas por la élite de la organización que le permiten transmitir representaciones artificialmente construidas ad hoc (Alonso y Fernández Rodríguez 2006), a través de las cuales se consigue una mayor identificación y alineación de las personas con el fin de generar un mayor excedente, más control por medio del autocontrol y más poder por parte de unos pocos (Gorz 1995), o si, por el contrario, nos encontramos ante políticas y estrategias de desarrollo personal y de adaptación/implicación en la organización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2004) acorde con los mensajes actuales de organizaciones socialmente responsables.

En el trabajo de campo, acercarse al estudio de un fenómeno de esta naturaleza requiere de una metodología explicativa y comprensiva que nos permita abordar el análisis con técnicas diferentes para la recogida de información de la realidad social y el

⁴ Se define a los “gerentes como individuos que logran metas determinadas por medio de la demás gente” (Robbins 1999: 2). Sus funciones en la organización son planear, organizar, dirigir y controlar.

⁵ “Hablamos de imaginario cuando queremos hablar de algo “inventado”, ya se trate de un invento “absoluto” (una historia imaginada de cabo a rabo), o de un deslizamiento, de un desplazamiento de sentido, en el que unos símbolos ya disponibles están investidos con otras significaciones que las suyas “normales” o canónicas (!No es lo que imaginas!, dice la mujer al hombre que le recrimina una sonrisa que ella intercambia con otro hombre)” Castoriadis (1983:219).

análisis de la información; con ese fin, se utilizará la metodología cualitativa y cuantitativa. De modo que, en primer lugar se realiza una encuesta a las organizaciones y consultorías de RH de la comunidad de CyL para conocer las prácticas y funciones de DEP que se externalizan, su potencial y singularidades, así como la posible existencia de una problemática específica. Posteriormente se realizarán entrevistas personales semi-estructuradas a profesionales del sector y académicos, dado que el estudio crítico de este fenómeno se basará, fundamentalmente, en la experiencia y percepción que los propios actores tienen de la realidad social del ámbito de la DEP; percepciones, experiencias y opiniones agregadas que tendrán el mayor peso en el proceso de la investigación y que, mediante análisis de su contenido, describan, en un marco abierto y flexible, los procesos en desarrollo y su alcance.

Relevancia del objeto de investigación

En su informe económico de 2005, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros factores, atribuye a la baja cualificación de la población activa española la disminución de las tasas de crecimiento de la productividad agregada del conjunto de la economía española con respecto al promedio de las tasas de crecimiento obtenidas por la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos (EEUU), así como la reducción de las tasas de productividad⁶ obtenidas en España desde la década de los noventa (Pérez García 2004; Espitia, Genascà y Rosell 2005; OCDE 2005; Bentolila et al. 2010).

Poco tiempo antes de la publicación de este informe, se contrasta empíricamente “que la formación es un instrumento que supone la generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible y que permite conseguir mejores resultados empresariales a corto y a largo plazo” (Danvila del Valle 2004: 217). Esta investigación, fundamentada en un planteamiento universalista (la formación), confirma la validez de la teoría de los recursos y capacidades (ibídem 2004) en un contexto en el que la formación permanente no ha dejado de ganar peso y lugar en comparación con la formación inicial, esto no quiere decir que la desplace, sino que una y otra llegan a ser igualmente imprescindibles (Fernández Enguita 2003).

En las organizaciones, una de las funciones asignadas habitualmente a la DEP es el análisis de las necesidades formativas y la planificación de los correspondientes ciclos/cursos formativos, sesiones de adiestramiento, etc., a impartir a los participantes en la organización. En este ámbito, en el año 2009 nos encontramos que el 92,3 % de organizaciones de CyL no disponía de un plan de formación en la cohorte de 1 a 5 personas empleadas, el 65,6 % en la cohorte de 6 a 9 y del 33,3 % a partir de 200 personas empleadas (Hernández García 2009). Si bien son porcentajes susceptibles de relacionarse con organizaciones que no poseen una DEP estructurada, y/o ausencia de externalización de esta función, son porcentajes que muestran que la dimensión formativa no es percibida por las organizaciones como un elemento clave; en cualquier caso, este déficit formativo, que puede ser origen y/o causa de deficiencias cognitivas

⁶ Cantidad de producción que es capaz de generar una organización con una unidad de factor productivo.

y/o manuales, de ninguna forma es responsabilidad exclusiva de la organización, pues también el equipo humano debe responsabilizarse de su entrenamiento y formación, pero sí situamos competencialmente en su órbita funcional la captación del capital intelectual más idóneo y adecuado a las tareas a realizar, así como su formación específica y permanente de acuerdo a las necesidades de la organización y su integración como persona.

De modo que si el déficit formativo es una de las variables que origina la baja tasa de la productividad de la economía española, y la formación es una fuente de ventaja competitiva (Danvila del Valle 2004), es pertinente una reflexión que nos permita realizar un análisis en profundidad teniendo en cuenta ámbitos cognitivos más amplios.

Por ello, y sin entrar a realizar análisis comparativos con otras comunidades o terceros países acerca del nivel formativo de la población activa y desde la premisa de que la formación a los empleados y empleadas es gratuita para las organizaciones castellanoleonesas a través de la Fundación Tripartita, nos hemos cuestionado si la cualificación que aportan los empleados y empleadas es gestionada eficientemente en las organizaciones y si las estructuras organizativas y su contexto societal permiten al empleado, o empleada, la aportación de este conocimiento a la misma, o por el contrario, los directivos citan la cualificación de sus colaboradores como la variable que actúa negativamente sobre la competitividad⁷ de la organización, desviando la atención de sus propias actuaciones gerenciales como pueden ser paradigmas de dirección obsoletos, o cuando menos, incoherentes con los valores organizacionales que se explicitan en su visión, misión y valores.

⁷ La *competitividad* es la expresión de una propiedad específica de cada economía nacional, reflejo de la eficiencia con que cada país moviliza sus recursos productivos (Mistral 1978, 1983). A nivel micro, en la organización, “Competitividad, son prácticas cuya racionalidad se sitúa dentro de una nueva estructura de control de la dirección ... entendida ésta como la capacidad de conseguir de la fuerza de trabajo el comportamiento deseado ... en función de los objetivos de rentabilidad ... y legitimada por el imperativo de obtener el nivel máximo de eficacia” (Brunet y Belzunegui 2003: 13).

Competitividad de una economía nacional: “La capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población” (Fajnzylber 1988: 13). En la misma línea, la OCDE (1996) define la competitividad como la capacidad de un país para, en condiciones de mercado abierto, producir bienes y servicios que soporten la competitividad exterior, esto es, la de aquellos bienes y servicios producidos por otras economías, al tiempo que mantiene y hace crecer la renta nacional. Definiciones similares son adaptadas por The Report of President’s Comisión on Industrial Competitive, The World Economic Forum y el “Libro Blanco sobre el crecimiento, la competitividad y el empleo” de la UE, entre otros.

En nuestro ámbito económico y social, la dirección de las organizaciones ha sido delegada por los propietarios del capital a los equipos directivos y, por ende, a ellos corresponde aplicar soluciones a los problemas, así como la construcción del orden social en la misma⁸, en el cual “las aptitudes y los conocimientos de las personas, sus tareas, empleos y sus expectativas también cambian y pueden hacerlo con mucha rapidez” (Drucker 1993: 185), conformando unos sistemas organizacionales actuales que demandan a las personas una actitud de mayor iniciativa individual, de mayor cooperación grupal y de mayor compromiso organizacional (Fernández Enguita 2003).

Así, creemos necesario construir nuevos modos gerenciales para sustituir a paradigmas basados en modelos obsoletos y cuasi militares que generan organizaciones cerradas, gobernadas por relaciones jerárquicas, asimétricas e incompatibles con los nuevos escenarios demandados desde diversos ámbitos (Ulrich y Fuente Herrero 1977; Gómez-Mejía et al. 2004), es decir, la creación de una estructura organizacional y un contexto societal adecuado para el desarrollo de estrategias que permitan disponer de las personas con el mayor capital intelectual (Becker et al. 1997; Brunet y Alarcón 2003).

En esta investigación no vamos a analizar si la formación es eficiente, o no, tampoco analizaremos los planes de formación, es simplemente un ejemplo de la posible existencia de procesos de obsolescencia en el conocimiento de los directivos que pueden estar ocasionando deficiencias en la organización por instaurar estructuras y modos gerenciales incompatibles con el desarrollo profesional y personal del equipo humano.

Son procesos de obsolescencia que pueden tener su origen en un entorno que está sufriendo importantes transformaciones que configuran una nueva realidad social, económica y/o política, que provoca y demanda de las organizaciones, y de las personas, el cambio con la misma rapidez (Delgado Padial 2005). Son cambios vertiginosos que están revolucionando el entorno cotidiano afectando nuestra trayectoria

⁸ En distintos ámbitos académicos y gerenciales se argumenta que la cualificación depende de principios de necesidad tecnológica (determinismo tecnológico), desde nuestro punto de vista, es ignorar el hecho de que la tecnología, por sí misma, no cualifica ni des-cualifica el trabajo, sino que es la estrategia productiva de control “en tanto que en el proceso de trabajo se articulan y ordenan poderes concretos ... así como para la productividad y competitividad ... todo ello dependiente del conjunto de relaciones sociales que articula la estructura social; por tanto, en el debate sobre las cualificaciones, no es la tecnología sino, más bien, el orden social, quien determina su utilización” (Brunet y Belzunegui 2003: 20).

vital de tal forma que los pilares sobre los que hasta hoy se construía linealmente la identidad humana, amor y trabajo, han dejado de ser firmes y estables para hacerse fugaces y precarios (Gil Calvo 2001), y que justifican esta necesidad de nuevos modos gerenciales por el creciente énfasis hacia las personas como factor estratégico capaz de proporcionar una de las ventajas más sostenibles para las organizaciones por sus características de activo intangible imperfectamente imitable, escaso y no sustituible por otro equivalente estratégico (Barney 1991) y, si el objetivo de la organización es, a largo plazo (económico y social), la eficiencia⁹ en la dirección y gestión de todos sus recursos, es vital “un objetivo es una concreción cuantitativo-cronológica, es decir, una meta caracterizada por la fijación de logros específicos y medibles para un determinado horizonte temporal” (Albizu y Landeta 2001: 90).

Según la teoría de los recursos y capacidades, al poner el énfasis en las prácticas de DEP y las personas que componen la organización como los recursos que definen las capacidades de ésta (Wright et al. 1994), las actividades competenciales atribuidas a la DEP deben extenderse a ámbitos más amplios que las tradicionales actividades administrativas para dar respuesta a los requerimientos de esta teoría, además, la riqueza no se basa ya en los recursos naturales y el capital manufacturado, sino en el capital intangible -capital humano y calidad de las instituciones formales e informales y su estructura- (Banco Mundial 2006), no es que los recursos naturales no sean importantes, o las infraestructuras o activos tangibles, sino que lo son en función de cómo el capital intangible los movilice y los transforme en riqueza (ibídem).

Además, si tenemos en cuenta que las organizaciones son creadas con fines concretos (a excepción de las organizaciones sociales que nacen espontáneamente), y que los objetivos a alcanzar, normas y estructura de posiciones que definen las relaciones sociales en la organización no han surgido espontáneamente en el curso de las interacciones sociales de los participantes, sino que han sido diseñadas previa y conscientemente en orden a prever y guiar las actividades de la organización (Ruiz Olabuenaga 2007), nos encontramos con un tipo de organización formal (ibídem) en la cual los objetivos, reglamentos y estructuras no son diseñados bajo el consenso del conjunto de participantes, sino más bien acorde a un tipo de organización cerrada,

⁹ El término *eficiencia*, para el objeto de esta investigación, puede ser definido como el grado en el que una organización alcanza sus objetivos (Etzioni 1965).

compuesta por individuos o grupos con la perspectiva de conseguir ciertos fines y metas por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas (Porter, Lawler y Hackman 1975); no obstante, no obviamos que no es esa la racionalidad que suele primar en la elección de las opciones organizacionales (Elster 1990), sino más bien al contrario, pues al entrar en liza cuestiones como las inercias de la estructura, el funcionamiento de las relaciones laborales¹⁰, o la pugna por el control del proceso de trabajo e intereses personales o grupales, hacen que la perspectiva efectiva con que se aborda el tratamiento de la fuerza de trabajo se sitúe en otro orden (ibídem).

De modo que nos encontramos así con estructuras organizacionales producidas por este modelo de organización que origina un contexto en el que la situación del factor trabajo aparece como una “variable dependiente” de políticas públicas sociales, laborales y de humanización, así como de estrategias de racionalización y autonomía empresariales (Offe 1992); además, las organizaciones son tipos distintivos de estructuras sociales que funcionan con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos (Scott 2005), y como enfatizan unos propósitos específicos y limitados, los que crean y dirigen la organización pueden hacerlo en función de cálculos racionales en la toma de decisiones, tales como a quién contratar, política de la DEP, estructura organizativa, participantes, etc. (Simon 1997); son estructuras que demandan el análisis del por qué perviven en las organizaciones modelos basados en el poder y que generan ineficiencias para la propia organización, para las personas y la sociedad, generando costes sociales que no asumen.

Estas particularidades del contexto organizacional convierten a la DEP en un elemento clave para la supervivencia de la organización (Becker et al. 1997), formando un nudo gordiano a considerar en la toma de decisiones por su complejidad y su capacidad de generar estructuras y contextos societales que condicionan a las personas (bien sea por las funciones y actividades directamente desarrolladas por la DEP o por la creación de un imaginario social¹¹ que enfatice un sentimiento de pertenencia –o

¹⁰ Conjunto de normas y vínculos que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo en el ámbito del trabajo.

¹¹ En la organización, lo material y lo ideal, lo real y lo imaginario, están entremezclados, así, el orden de lo imaginario en perfecta simbiosis con el orden material de la vida cotidiana organizacional, aparece como un componente natural constituido de lo real y lo vivifica. Existe, pues, un mundo imaginario que

rechazo- hacia la organización), afectando tanto a su eficiencia en el desarrollo de sus actividades profesionales (West y Patterson 1999), como a su carácter (Sennett 2000), a su identidad (Revilla 2003a), a su futuro (Linstead 1997) y, por tanto, al proyecto organizativo. Sin embargo, desde principios del siglo pasado, la relevancia de la DEP en las organizaciones en España, en lo relativo a su participación en las decisiones estratégicas y su posición y participación en el organigrama organizacional, prácticamente no ha cambiado (Dolan et al. 2003).

Tal como se ha argumentado anteriormente, en este entorno de complejización organizacional es pertinente la reflexión y el análisis de las prácticas (y la filosofía que las sustenta) de la DEP a fin de determinar si el ámbito societal generado es coherente, o no, con los valores imperantes en la sociedad y con las tesis y teorías anteriormente citadas referidas a las personas, a la DEP y sus funciones, pues, entre otros factores, existe una relación directa entre el equipo humano, el desarrollo personal y profesional y la competitividad de la organización (Becker et al. 1997). Además, las investigaciones realizadas en el ámbito de la DEP han sido desarrolladas desde la teoría de los costes de transacción (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005), y versa acerca de la relación entre el desarrollo de la DEP y el tamaño, tipo, sector de la organización, etc., esto es, la investigación se ha focalizado desde posiciones funcionalistas y racionalistas en el estudio de la relación entre las prácticas, las políticas y la función de la DEP, y su eficiencia y resultados para la organización (Ulrich 1997), pero no desde posiciones que consideren los condicionantes estructurales, entre ellos, el entorno societal.

En el ámbito de la DEP, la externalización de sus funciones y actividades es una práctica muy citada en los foros de directivos y expertos de la administración y dirección de empresas y, entre los procesos o actividades susceptibles de externalizar, se encuentran las funciones de DEP. Por este motivo, también se analizará la influencia que la externalización de sus actividades pueda ejercer sobre la propia DEP y sus profesionales, ya que, al externalizar sus funciones, se puede estar renunciando, o no, al desarrollo de conocimiento, puesto que los métodos o procesos a aplicar son cognitivamente diseñados, y ejecutados, por expertos ajenos a la organización.

Estos procesos de externalización de actividades pueden tener objetivos distintos, reducción de costos, racionalización en la gestión, realización de las actividades de la DEP en organizaciones que no disponen de expertos en esta área e, incluso, concentrar sus recursos en actividades claves o en la provisión de conocimiento no disponible en la propia organización. Sin embargo, si bien estos objetivos son fácilmente alcanzables a corto plazo, la posibilidad del incremento de la incertidumbre y el conflicto que puede surgir cuando no existe una DEP que desarrolle todo el conjunto de actividades relacionadas con el factor trabajo, puede fortalecer unas relaciones de baja confianza entre capital y trabajo, susceptibles de afectar a la competitividad de la organización, lo cual es una contradicción con las tesis anteriormente citadas.

En cualquier caso, el tamaño de la organización es una variable a considerar en los procesos de externalización, pues, según los datos elaborados por el DIRCE¹², el número de empresas en el año 2008 en CyL es de 173.209, de las cuales el 88,5 % tienen de 1 a 9 trabajadores y el 9,0 % de 10 a 49 trabajadores (Hernández García 2009). Una organización con estos números de personas empleadas, por cuestiones económicas u otras, es probable que no tenga en su estructura organizativa una DEP en interno y tenga que acudir al mercado de consultorías, y/o gestorías, para la realización de estas funciones.

Los procesos anteriormente citados son los que han incentivado la realización de esta investigación con el objetivo de analizar los paradigmas en uso y su pertinencia, o no, en ámbitos competitivos muy agresivos y con trabajadores alejados del modelo de sujeto¹³ supuestamente economicista de las primeras revoluciones industriales; es una investigación que se ejecuta con un enfoque sociológico centrado en el análisis de los procesos sociales recurrentes, previsibles y estructurados de la realidad organizacional actual de CyL, atendiendo preferentemente a lo que va más allá de la acción (o bien lo que condiciona la acción, o lo que ésta contribuye a construir) y en el significado que sus actores les confieren, con experiencias que discurren en culturas organizacionales con distintas lógicas de acción con arreglo a fines y que actúan como legitimadoras en las mismas.

¹² DIRCE.- Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística.

¹³ Sujeto, hace referencia a un ser que es «actor de sus actos», en el sentido de que su comportamiento o conducta no son meramente «reactivas», sino que aporta también la capacidad de un conocimiento inteligente, es decir, es capaz de conocer la realidad como objeto, tal cual es, con independencia de las condiciones propias del conocimiento subjetivo.

De este modo, el resultado analítico será producto de situaciones de conflicto y cooperación entre actores sociales implicados y la lógica de su acción dentro de los marcos objetivos de la subjetividad de sus experiencias, de sus circunstancias organizacionales -e incluso de su habitus-, que determinan la acción y que también son retroalimentados, y modificados, por sus propias acciones.

Nuestro referente será la función de la DEP como factor clave e indicador de las políticas de la organización y modelo gerencial, y las dimensiones de cultura corporativa, poder, dominación, imaginario social corporativo, subjetividad, emociones, competitividad, entre otras, que adquieren especial relevancia como condicionantes estructurales y elementos básicos de los que depende el desarrollo personal (en parte) y profesional de las personas que participan en la organización y, por tanto, la prosperidad de éstos y ésta, ya que acorde a la teoría de los recursos y capacidades, la eficiencia adquirida por la organización es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma controla (Brunet y Alarcón 2003); por tanto, la casuística de prosperidad o éxito en la consecución de objetivos es función de la utilidad estructural que la gerencia confiera a la función de DEP, así como a los conceptos/dimensiones arriba citados (entre otros). Del mismo modo, estos referentes nos permitirán el análisis de la obsolescencia, o no, del conocimiento relacionado de los gerentes y determinar si las organizaciones ejecutan políticas y estrategias coherentes con los mensajes que explicitan en su visión, misión y valores.

Estos referentes, DEP, cultura corporativa, poder, etc., requieren que, para su correcta comprensión, se provea a esta investigación de un marco cognitivo que aporte conocimiento -en el entorno de los procesos arriba descritos-, para un eficaz desarrollo de ésta. Así, esta investigación se enmarca académicamente en los autores de la denominada corriente “Critical Management Studies” (CMS), cuyas tesis más representativas están plasmadas en la obra de Grey y Willmott (2005) y que ha supuesto la disminución del papel del funcionalismo y el materialismo en los procesos de investigación social en beneficio de visiones más subjetivas y humanistas, es decir, y como expondremos más adelante, desde posiciones críticas constructivas que nos permitan comprender los fenómenos sociales que están aconteciendo en este ámbito,

atendiendo a los distintos roles de dominación que la organización puede adoptar, consciente o inconscientemente, en un contexto social cambiante y que parece que no apunta en la línea de políticas más humanistas como argumentaba Offe (1992)

Objetivos de la investigación, hipótesis y evidencia empírica

Objetivos

El objetivo de esta investigación es conocer en profundidad si los procesos organizacionales actuales producen una DEP estructurada como órgano responsable, en la organización, de la materialización de las políticas que emanan de la dirección (si existen), y si generan un marco societal idóneo que permita el desarrollo personal y profesional acorde a las tesis anteriormente citadas en las cuales las personas, en la organización, son el activo intangible más importante, y que una DEP estructurada es el factor clave para el desarrollo de unas relaciones sociales intra-organización orientadas hacia la imbricación de las personas con la organización y sus objetivos; esta perspectiva de la máxima utilidad de la DEP, no sólo se refiere al contexto de la maximización económica, sino que también tiene en cuenta los factores humanos del conjunto de actores participantes, sus perspectivas y sus intereses o, por el contrario:

- No existe una DEP estructurada con funciones específicas orientadas hacia el equipo humano y se realiza una gestión a la vieja usanza ejercida por el jefe de personal, con un rol administrativo, y a la defensiva por si surgen demandas jurídicas; de modo que sólo actúa cuando acontece el conflicto, externalizando su gestión o aplicando medidas económico-administrativas-legales.
- La DEP se identifica con un software informático de control y gestión de las personas empleadas, cuya “filosofía” y dirección es realizada en centros de gestión situados a miles de kilómetros en entornos sociales y culturales diferentes.
- Ciertas funciones son externalizadas a terceros y, en este caso, analizar sus posibles efectos.

También se plantea el análisis crítico de la realidad social en el ámbito de la DEP, campo muy dinámico y cuya transformación afecta a su dirección (Dolan, Schuler y

Valle 1999), por lo que se analizará si los gerentes articulan sus estrategias a través de la generación, por la DEP, de un imaginario social (Castoriadis 1983) que enfatiza el mérito y la capacidad individual, fundamentado en aspectos normativos y discriminatorios con pretensiones humanistas, disfrazadas y orientadas hacia políticas y estrategias de captación y socialización de las personas en las necesidades y objetivos de la organización con el fin de condicionar sus acciones y generar su auto-gestión¹⁴; la semántica de este imaginario social, que emana de las élites de la organización, es susceptible de mostrar contradicciones entre lo que explicita y los procesos que realmente ejecuta la organización, es decir, si existe coherencia entre los mensajes que continuamente se explicitan a través de la visión, misión y valores que declaran las organizaciones y los procesos que realmente ejecutan.

Hipótesis

Esta investigación se fundamenta en el análisis del significado de las opiniones agregadas obtenidas de los propios agentes participantes en este ámbito y, en función de su trabajo cotidiano y su experiencia en el ámbito de la DEP en las organizaciones, se pretende confirmar la hipótesis de que el modelo taylorista de gestión/dirección del factor trabajo continua siendo el modelo predominante en las organizaciones en el ámbito territorial de CyL.

Del mismo modo, se analizará si los marcos de relación que se generan en las organizaciones a través de su gestión diaria son idóneos para el desarrollo de unas relaciones sociales intra-organización óptimas o, por el contrario, la DEP es simplemente la generadora del lubricante¹⁵ en unas relaciones laborales fundamentadas en mensajes sutiles instalados en el poder y la dominación.

14 La eficacia de lo imaginario se refleja en las sociedades en la capacidad que tienen las representaciones míticas para legitimar una determinada organización social y un determinado orden; en cuanto a las organizaciones, el trabajo de Castoriadis y la sociología de lo imaginario aportan un fructífero análisis en cuanto a la ligazón entre el orden imaginario y el ejercicio de la dominación, análisis perfectamente aplicable a las organizaciones actuales, en las cuales, el poder no es factible de ejercer a través de una desnuda o violenta coerción en la actualidad, sino que, evidentemente, se ven obligadas a recurrir a transposiciones y manipulación del significado de sus acciones, creando imaginarios que actúen como elementos de legitimación de sus acciones y poder.

15 En el argot profesional de los expertos en DEP se utiliza ampliamente el vocablo *lubricante* para referirse y justificar las políticas que explicitan sus direcciones y que definen y articulan, o lo intentan, el conjunto de las relaciones laborales mediante la construcción semántica de una imagen de organización ficticia, imaginaria, en línea con su cultura corporativa. El significado del término se puede considerar

Como hipótesis secundarias:

- Los actuales modelos gerenciales generan obsolescencia en los directivos en lo que refiere al conocimiento relacionado con sus actividades.
- El factor trabajo continúa siendo considerado en las organizaciones de CyL como un coste y no como una inversión capaz de añadir valor al producto.

Evidencia empírica

Dado el carácter de complejidad del objeto de investigación y la dificultad de obtener información objetiva y tangible de modo directo de los profesionales de la DEP en sus ámbitos laborales, se ha considerado oportuno la utilización de las metodologías cualitativa y cuantitativa acorde al problema de estudio y el tipo de preguntas de investigación.

Ambas metodologías han sido asociadas tradicionalmente a diferentes epistemologías: las cualitativas a proposiciones interpretativas y las cuantitativas a positivistas (Meetooy y Temple 2003), es decir, para el positivismo, existe una verdad objetiva que se extrae a través del método científico a diferencia de la metodología cualitativa que asumiría que la realidad se construye socialmente (Bonache 1999).

Por lo tanto, ambas metodologías nos permitirán estudiar:

- La realidad en su contexto natural y real, interpretando los fenómenos según el significado subjetivo y simbólico que tiene para las personas implicadas en el contexto de la DEP. Significado obtenido empleando una metodología cualitativa mediante entrevista personal semi-estructurada realizada a los propios actores.
- Las actividades de externalización que se realizan en el contexto de la comunidad de CyL, en especial las relacionadas con la DEP. Igualmente, nos permitirá conocer el potencial de servicios ofertados por las consultorías. Para ello se utiliza la metodología cuantitativa y se realizan dos encuestas, una, a las consultorías para conocer los servicios que ofertan y les son demandados, y otra, a las organizaciones para conocer qué servicios externalizan.

sinónimo del concepto “imaginario social” de Castoriadis (1983), para el ámbito cognitivo de esta investigación.

PARTE I
REVISIÓN TEÓRICA

Presentación

Como se ha argumentado, esta investigación tiene como objeto de estudio la DEP y los modos gerenciales en la organización, pero el objetivo no es realizar un análisis funcionalista buscando las relaciones entre la función de la DEP y el rendimiento organizacional, sino que nuestro análisis parte del estudio de los condicionantes estructurales con el fin de conocer la realidad actual de la DEP.

El énfasis en los condicionantes estructurales es debido a que el proceso de globalización¹⁶ económica y social (entre otros factores), ha originado un comportamiento competitivo en la sociedad que ha impregnado todos los órdenes de la vida, en especial en el ámbito de las organizaciones al tener que adaptar éstas sus estructuras y sistemas productivos a las exigencias del fenómeno con independencia del tipo de organización, tamaño, actividad, localización, etc., enfatizando, de este modo, el espíritu competitivo de las personas al tener que desarrollar sus actividades en permanente competencia.

De este modo, los actores participantes en el ámbito organizacional perciben la realidad actual como imbuida en el término competitividad, así ajustan sus expectativas a “la competitividad utilizada como objetivo social y como argumento económico” (Brunet y Belzunegui 2003: 240); esta percepción reduce a los seres humanos a individuos cerrados en sí mismos, y de cuya relación con los demás emerge espontáneamente el orden social con todas sus singularidades; es una lógica que interioriza -por socialización-, en cada individuo, la retórica y la ideología de la eficiencia y que implica, finalmente, establecer que los salarios son únicamente un precio de una determinada mercancía –el trabajo-, y de que cuanto mayores sean las regulaciones y restricciones institucionales, mayor será la ineficiencia (ibídem 2003).

Son estrategias que se resumen en el axioma de que todo lo que es, lo es a causa del propio esfuerzo y capacidad personal, esto es, producto de la competencia personal. Este discurso, que supone una violencia simbólica en forma de eufemismos y cuyo

¹⁶ “Castells (1999) señala que la globalización tiende a romper el contrato social enmarcado en los derechos de ciudadanía, en tanto en cuanto crea un nuevo sistema de poder que se caracterizaría por la pluralidad de fuentes de autoridad donde el Estado-nación sería sólo una de ellas ... sería sustituido ... por redes de capital, producción” (Brunet y Belzunegui 2003: 241).

objetivo principal es la producción del individualismo en la persona, su mente, su lenguaje y su pensamiento,

... no puede comprenderse al margen de una concreta estructura social; encubre una determinada jurisdicción de poder que lo posibilita, constituyéndose en un auxiliar para el ejercicio del poder del capital al legitimarlo en base a otorgar toda la fuerza de la razón –al interés- del más fuerte (ibídem 2003: 240-241).

Como réplica a esta competencia, las personas y los gerentes de la organización pueden responder con diversidad de enfoques y comportamientos globales en los cuales sus valores son susceptibles de situarse en torno a posiciones ideológicas diversas, utilizando medios de acción que se alternan en la divisoria de lo legal/ilegal, entre lo ético/corrupto, entre el respeto/abuso, etc. Son comportamientos que pueden generar espacios societales en los que la competencia imperfecta favorece, y faculta, a determinados grupos de individuos a distinguirse de otros en función de posiciones en la estructura, amiguismos, conocimiento, etc., espacios en los que las personas pueden ser descritas como agentes económicos oportunistas y egoístas. Son espacios que consideramos imprescindibles en el análisis de la DEP y de los modos gerenciales, pues, tanto si lo enfocamos desde una perspectiva económica o humana, determinadas dimensiones presentes en toda estructura organizativa deben incluirse en los análisis para conocer las contradicciones sociales, o divergencias, o la imposición de significados que modelan las subjetividades y eliminan la reflexión crítica al estar basados en la imposición, el control y el poder, generando relaciones sociales asimétricas e ineficientes por incompatibilidades con los valores que aportan los sujetos al integrarse en las organizaciones.

Para el análisis de esta complejidad necesitamos recurrir a marcos cognitivos que nos doten de herramientas para entender correctamente dimensiones humanas como la subjetividad, el poder, las emociones, la cultura corporativa, etc. y que constituyen los condicionantes estructurales que consideramos más significativos; así, académicamente, esta investigación se efectúa en el ámbito cognitivo de los autores de la corriente investigadora Critical Management Studies, ya que los análisis y reflexiones sobre estas dimensiones realizados por esta corriente nos proporcionan un marco que consideramos idóneo para nuestros objetivos, tanto por su crítica constructiva como por su análisis de los condicionantes estructurales que consideramos están afectando a las organizaciones.

En cuanto al ámbito organizacional, estructura de la DEP, etc., recurriremos a la literatura managerial -o próxima a ésta, como son obras con un contenido práctico de las actividades de la DEP-, desde una doble premisa, por un lado, el gran desarrollo realizado en el ámbito de la teoría y praxis de la DEP y que, si bien puede tener un trasfondo de alienación a una determinada ideología, permite a los expertos una moderación importante en las relaciones laborales, no obstante, hemos de decir que la propia literatura managerial nos proporciona teorías y elementos que no pasan el más mínimo examen si se analiza lo que se predica con lo que se ejecuta, y las consecuencias recurrentes que se obtienen.

Así, en el Capítulo I de esta revisión teórica se expone una introducción al ámbito de los CMS y los condicionantes estructurales investigados por esta corriente crítica; estos condicionantes, por motivos de extensión, no serán descritos y analizados minuciosamente, pero son el cimiento -como condicionantes estructurales- de todos los apartados de esta investigación. En el apartado 1.1 se realiza una introducción al capítulo con un breve recorrido por las escuelas de la ciencia de la administración más significativas para conocer su evolución e influencia en los sistemas productivos originados históricamente por los distintos modos directivos. En el apartado 1.2 se describen brevemente las causas del surgimiento de los CMS, sus elementos distintivos y los ámbitos de estudio que les caracteriza.

A continuación, en el apartado 1.3 se describen las relaciones de poder en el ámbito organizacional y los intereses de los distintos actores; en el apartado 1.4, se describe la cultura corporativa como dimensión que tiene un impacto significativo en la organización, ya sea a través del comportamiento de su equipo humano, de sus motivaciones o, en última instancia, de los resultados que obtenga la organización; en el constructo cultura corporativa se integra todo el conjunto de dimensiones como artefactos que condicionan y/o sirven de guía a las personas que participan en la organización en todas sus decisiones, actividades y relaciones; de este modo, la cultura corporativa conforma una *técnica metodológica* de la DEP que está consolidada en las organizaciones para la “integración y la socialización” de los sujetos en los valores de la misma. Así, es pertinente un amplio análisis crítico en el entorno de la misma, basado en principios éticos y orientado hacia la cara más oscura del fenómeno, desde la

reafirmación de que la dirección de la organización “tiene la prerrogativa de administrar los valores de los empleados” (Willmott 2007: 107).

En el Capítulo II se detallan las singularidades más relevantes de la DEP, su evolución histórica, conceptualización del término y las distintas visiones y problemáticas desde la perspectiva de organización basada en los recursos y capacidades que permite a la organización la consecución de dos ventajas competitivas: el coste y la diferenciación (Porter 1985). Se describe la DEP como factor clave en la organización para la dirección de sus activos estratégicos y la integración de éstos en otras dimensiones organizacionales como la gestión de conocimiento, el valor añadido, la sostenibilidad, etc., desde una perspectiva humanista y como factor moderador de las relaciones laborales.

En el Capítulo III se detalla la externalización de actividades por parte de la organización para su desarrollo por un prestador de servicios especializado, con especial énfasis en los procesos decisorios y la externalización de funciones y/o actividades de la DEP. Se incluye en este marco teórico el fenómeno de la externalización para delimitar el mismo dada la posibilidad de que la organización no disponga en su estructura una DEP definida y dotada de competencias y, en el proceso investigador, se incluye el ámbito de la externalización para que, en el citado supuesto, conocer el mercado existente en CyL, así como la demanda.

CAPÍTULO I

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS ANTE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES Y LAS NUEVAS CORRIENTES EN LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PODER, CULTURA Y SUBJETIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

1.1 La DEP ante las nuevas organizaciones y las nuevas corrientes en los estudios organizacionales

La producción global de un país es consecuencia de su dotación de factores, de sus recursos naturales, del capital humano y físico; de su nivel de conocimientos; de los avances tecnológicos, tanto en lo que se refiere a la transformación de la naturaleza como a la gestión del trabajo humano. La Ciencia de la Administración tiene por objeto la gestión eficiente de éste último (Muñoz Machado y Sanz Mendiola 2000).

Las actividades actuales de DEP tienen unas profundas raíces en la historia de las organizaciones que no se pueden comprender sin realizar un análisis en profundidad del pasado de éstas (Jackson y Schuler 1995); así, en base al conocimiento aportado por su evolución podremos comprender la presencia de prácticas de la época de la escuela clásica en los modelos gerenciales actuales, época en la que se consideraba al trabajador como un elemento más del sistema productivo y no como una persona que tiene un potencial de conocimiento que puede y debe desarrollar en el seno de la organización (González Fernández 2005); son singularidades que, junto a otras, generan modelos de DEP que desincentivan el compromiso de los empleados y empleadas en la organización y, si bien estos modelos están diseñados para un rendimiento contable, éste no es sobresaliente y están alejados de las exigencias de la competitividad actual (Walton 1985), y de satisfacer las perspectivas de sus equipos humanos.

En el ámbito académico, los estudios organizacionales agrupados en escuelas en función de sus singularidades, conforman la Ciencia de la Administración como la disciplina que tiene por objeto la generación de conocimiento para la DP en las organizaciones; a lo largo de su historia, las principales escuelas de esta disciplina han ido evolucionando y asignado distintos papeles a las personas en el sistema productivo al tiempo que adaptaban sus modelos gerenciales; simultáneamente, los procesos de cambio social originan nuevos modos y formas en las relaciones sociales de los individuos.

De modo significativo, la evolución de la Ciencia de la Administración adquiere relevancia en América, a principios del siglo XX, con el desarrollo por F. W. Taylor de la llamada escuela de administración científica ante la premisa de aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización de las actividades de las personas; de modo

paralelo, H. Fayol desarrolla en Europa la llamada teoría clásica con el objetivo de aumentar la eficiencia en la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Ambas ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del pasado siglo.

De modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en estas dos orientaciones bastante diferentes y, hasta cierto punto, opuestas entre sí pero que se complementan con relativa coherencia. De un lado, la preocupación básica de la escuela de la administración científica es aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. De ahí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario; por tanto, las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización y, en consecuencia, su enfoque es de abajo hacia arriba.

De otro lado, los trabajos de Fayol orientados a incrementar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. De ahí el énfasis en la estructura y el funcionamiento de la organización. En este sentido, el enfoque es inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Ambas orientaciones conforman el fundamento de la teoría clásica.

En esta misma época, en el entorno de la denominada escuela de las relaciones humanas, Elton Mayo descubre la organización informal como aquella de la que los propios empleados y empleadas se dotan para hacer más fácil su trabajo, además, se constata que esta organización informal tiene un cierto carácter natural en el sentido de que surge espontáneamente a partir de las actividades y las relaciones sociales de las personas participantes. En estos experimentos realizados en la fábrica de Western Electric, en Hawthorne, entre 1927 y 1932, con el objetivo de humanizar el trabajo, se utiliza aportes indirectos de la sociología de Durkheim y la psicología de Kurt Lewin, entre otros, y se descubre que la eficiencia en el trabajo está muy relacionada con las

normas sociales y las expectativas que rodean a la persona, aportando así una nueva visión en la búsqueda de la eficiencia en la organización.

Años más tarde surge una nueva corriente que actualiza los postulados de la escuela clásica, denominada teoría neoclásica, o escuela operacional o del proceso administrativo; para los neoclásicos, la administración en las organizaciones consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común, utilizando un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia con otras actividades útiles; así, las funciones de la gerencia corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), es decir, la teoría neoclásica es exactamente la escuela clásica ubicada en el modelo de organización actual con la singularidad de que los autores y autoras neoclásicas son ampliamente eclécticos y recogen contenidos de casi todas las teorías administrativas: relaciones humanas, teoría estructuralista, teoría del comportamiento, teoría de la burocracia, teoría de sistemas, entre otras.

Además, integran la idea de la cultura organizacional con el objetivo de conseguir una mayor motivación en el trabajo, relacionando el funcionamiento eficiente de la organización con una cultura corporativa; de la escuela de las contingencias toman la idea de que la estructura y las decisiones son consecuencia de una circunstancia o situación dada, por lo que la organización debe adecuarse a las condiciones del mercado y entorno, surgiendo así un 'estilo directivo' que se define como una orientación del comportamiento directivo en la búsqueda de la congruencia entre la organización, el entorno y los propios subsistemas o potenciales internos.

Asimismo, dotan a su modo gerencial de ciertos atributos mediante los cuales legitiman socialmente la necesidad del control y la dominación de los empleados y empleadas, para lo cual incorporan preceptos de la teoría burocrática de Weber (1979) que propugna la procedimentación y normalización de todas las actividades como un elemento más de control, puesto que la burocracia es una manera de ejercer el poder, y es el modo más perfecto de dominación (Muñoz Machado y Sanz Mendiola 2000), de este modo, todas las acciones que se realizan en la organización están sujetas al reglamento (excepto las de quienes tienen la potestad para modificarlo), así como la obligación de cumplir las normas impuestas por medio de la dominación e imposición

del poder; esta escuela burocrática/estructuralista considera que la sociedad está compuesta por organizaciones a las que las personas pertenecen y a las que define como “hombre abeja” u “hombre hormiga” al actuar dentro de una estructura¹⁷ que mediatiza todos sus actos.

De este modo, el enfoque clásico resurge con fuerza al ser ampliados y revisados sus preceptos con la teoría neoclásica en la que Peter Drucker es, en principio, su principal exponente con su aportación de la administración por objetivos (1991), y que expone que la dirección debe realizarse mediante objetivos y no bajo control, enfatizando la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por objetivos claramente expresados.

A partir de estas incorporaciones, la teoría neoclásica se convierte en un poderoso instrumento que dota de herramientas y legitima a la gerencia de la organización para el control de las personas que integran el equipo humano, dotándole de la potestad de decidir el cómo y cuándo forma parte de la organización una persona y cómo desarrolla ésta sus actividades en la organización, así como su desarrollo profesional.

Pero la estructura que se genera con la teoría neoclásica y que mediatiza los actos de los empleados y empleadas, no es una realidad directamente visible u observable, sino que es un nivel de la realidad que existe más allá de los confines de las relaciones visibles entre las personas, su funcionamiento constituye la lógica fundamental del sistema por el cual el orden aparente puede explicarse. Sin embargo, esta visión centrada en las estructuras, o sistemas, que se forman a partir de la interacción de las relaciones sociales, ha sido superada por el posestructuralismo a partir de los años 80 debido, en parte, al esfuerzo de los estructuralistas por distanciarse de perspectivas subjetivistas en beneficio de orientaciones más objetivistas (Ritzer 1993).

¹⁷ El estructuralismo analiza las estructuras de las organizaciones como conjunto de relaciones que permanecen. La estructura social no la descubre el observador, sino que la elabora como modelo que construye para explicar los hechos. Esta estructura está latente en la realidad, oculta detrás de lo que aparece, pero es lógica y no concreta y los actores no son conscientes de ella (Giner, Lamo de Espinosa y Torres 1998). Para el estructuralismo, la sociedad está compuesta por organizaciones, a las que la persona pertenece y cuya vida mediatizan. El estructuralismo va mucho más allá del análisis organizacional en cuanto a estructuras que condicionan las relaciones sociales. En general, el estructuralismo es una corriente teórica que basa sus investigaciones en la consideración de universos de estudios como sistemas de signos y en el descubrimiento de la sintaxis y códigos que rigen tales sistemas.

Son cambios que no sólo implican un cambio teórico, sino también una transformación en el mundo social y organizacional; además, el estructuralismo y el posestructuralismo tienen en común su interés por el lenguaje (Giddens 1990), lo cual implica observar el mundo social organizacional como una serie de discursos que interpretamos en relación y contra otra serie de discursos, con la singularidad de que el significado de los textos empíricos depende de su interpretación desde el punto de vista de textos teóricos.

Este enfoque del mundo social basado en el lenguaje (y que utilizaremos en esta investigación) nos lleva a un punto central del posestructuralismo, su idea de la totalidad social por la cual lo que caracteriza al mundo no es la unidad, sino la diferencia subyacente; esto implica que otra característica común del estructuralismo y el posestructuralismo, el descentramiento del sujeto, supone un rechazo del interés por el actor y su conciencia, y por la subjetividad, característica de las organizaciones actuales. Los posestructuralistas se concentran en la estructura interna del texto mientras que el autor del mismo es más o menos irrelevante, y no son sus intenciones lo que cuenta, sino el juego interno de los significantes (Giddens 1990).

Es un juego interno que, en la organización actual, todo apunta en la línea de que lo visible es una realidad construida por la gerencia y la DEP, ya que éstas disponen de información y conocimiento que utilizan en la construcción de un imaginario¹⁸ social como técnica para el uso y ejercicio del poder mediante el conocimiento, pero es una realidad construida por la gerencia que esconde otra, más profunda y oculta, con capas superpuestas de las cuales siempre hay que retirar alguna más para llegar a la verdad última.

¹⁸ En esta investigación estamos utilizando el término “imaginario” de modo diferente a como ha sido utilizado con frecuencia en el campo de las ciencias humanas y sociales que, incluso, a menudo es usado vagamente, apelando en muchas ocasiones al ámbito del sueño, del deseo, de la fantasía, en un orden de la experiencia individual y colectiva que excedería el de la realidad y la racionalidad.

Es obvio que desde una visión enmarcada en el paradigma racionalista se le atribuye a la acepción de imaginario la connotación de fábula, fantasía o ilusión, visión de la cual es necesario desembarazarse en el contexto de esta investigación para dotar al concepto de un recto y fidedigno significado en consonancia con un correcto empleo de la razón de lo que acontece en la organización.

De este modo, enmarcamos el término en la corriente teórica conocida como estructuralismo figurativo que intenta radiografiar la arquitectura trascendental que anida en lo imaginario (Carretero Pasín 2005), y que aporta el descubrimiento de una función eufemizadora en la imaginación de la que emana un dinamismo creativo, a través del cual el hombre busca compensar las carencias y desajustes provocados por una civilización caracterizada por una hipertrofia de lo racional desencadenante de reificación cultural. Dicho dinamismo creativo, finalmente, se traducirá en la configuración de un fecundo universo simbólico-mitológico (ibídem).

Este imaginario así explicitado por la organización es susceptible de ser un eufemismo, una narrativa orientada a socializar a los empleados y las empleadas en supuestos valores organizacionales para estimular sus sentimientos de pertenencia o, mediante la presión y el miedo, para conseguir la docilidad de las personas en los preceptos que fije la élite de la organización, sean cuales sean los objetivos y consecuencia de los mismos.

En este contexto, el papel de la DEP puede ser orientado hacia fines que, cuando menos, son susceptibles de ser incoherentes en la dirección de personas con la finalidad de la eficiencia organizacional (se debe tener en cuenta que los preceptos de la teoría neoclásica están presentes en multitud de organizaciones, o por lo menos, parte de sus elementos más significativos forman parte de los modelos de administración y dirección en las organizaciones actuales y, por lo tanto, la estructura jerárquica de la organización impone unas determinadas políticas, que la DEP debe aplicar).

Es evidente que los citados preceptos de la teoría neoclásica, enmarcados en una perspectiva posestructuralista, provee de potentes herramientas a los gerentes en sus actividades directivas; son herramientas que pueden ser utilizadas de diferentes modos y con diferentes objetivos y, por ende, el papel de la DEP puede ser obligado y orientado hacia objetivos que permitan el desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades, o hacia objetivos inconfesables que deben ser articulados e introducidos por la DEP, con lo cual su actuación sería “desviada de su objetivo natural”.

Para el análisis de este contexto, la perspectiva posestructuralista nos permitirá orientar esta investigación a través de los discursos de los participantes para descubrir la existencia de esa realidad en la organización y el papel actual de la DEP en la misma, si nos encontramos con direcciones estratégicas de personas que utilizan las perspectivas posestructuralistas discursivas para socializar acorde a los intereses de unos pocos o, si por el contrario, nos encontramos ante actuaciones coherentes en la búsqueda de la eficiencia organizacional.

De todos modos, si consideramos la posibilidad de que la docilidad al poder instituido puede coartar la iniciativa intelectual de las personas, y los valores culturales que portan las personas son susceptibles de chocar frontalmente con el sistema instituido en la organización, la presencia de estos modos de administración, dirección,

control y dominación pueden ser incompatibles con los objetivos de búsqueda de la eficiencia organizacional al introducir elementos conflictivos en las relaciones sociales; además, son susceptibles de generar una mala praxis que genera una mala economía en la utilización de los recursos de la organización por parte de la gerencia¹⁹; contexto que obliga a la DEP a actuar más en la creación de imaginarios sociales que enmascaren estas políticas, que a aplicar el conocimiento disponible en la sociedad actual para una eficiente y coherente dirección estratégica de personas en la organización.

En la Tabla 1 se expone la evolución y las singularidades más relevantes de diversas escuelas de la Ciencia de la Administración. Esta tabla, que es susceptible de ser enriquecida con otras escuelas que se han superpuesto a éstas en el tiempo, revela cómo se han ido configurando e institucionalizando y adaptando los principios de las mismas a los cambios introducidos en el entorno de las organizaciones desde los inicios del siglo pasado; es decir, como consecuencia de influencias internas y externas, las circunstancias tecnológicas y sociales han dado lugar a nuevos estereotipos de estructuras, en las cuales los modos y roles organizacionales van integrando en su contexto societal las nuevas cosmovisiones, constituyéndose en nuevas reglas sociales institucionalizadas (Morgan 1997) y formando una amalgama que genera una multiplicidad de visiones paradigmáticas de cómo dirigir a las personas en las organizaciones.

¹⁹ Si la organización no es eficientemente gestionada y dirigida, se producen ineficiencias que redundan en una menor producción y/o menor valor añadido al producto, por lo tanto, los beneficios disminuyen (sean los que sean) y se produce una suma cero que no beneficia a nadie, ni los participantes en la organización ni a la comunidad de la que forma parte.

Tabla 1. Evolución de las principales Escuelas de las Ciencias de la Administración

ESCUELA	AUTORES	INTERÉS DE SUS AUTORES	PROCEDIMIENTOS	OBJETIVOS	EFFECTOS
CLÁSICA 1900÷ 1943	H. Fayol, F.W. Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth, O. Sheldon, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la eficiencia de los trabajadores. ✓ Definir objetivos, la estructura organizativa y las funciones. ✓ Control y normalización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Leyes generales. ✓ Estructura jerárquica. ✓ Incentivos monetarios por pieza terminada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transformar al artesano en obrero industrial e integrarlo en una estructura jerárquica (tipo militar) normalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debido a que los incentivos son monetarios y el trabajo a destajo se considera al trabajador como “hombre económico”.
RELACIONES HUMANAS 1911-27÷1945	Elton Mayo, E. Durkheim, W. Pareto, Kurt Lewin y Dale Carnegie, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiar la productividad del factor humano. ✓ Difundir el estilo de vida americano con sus ideales de convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manipulación de variables relacionadas con el factor trabajo para el estudio de la productividad de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de la relación productividad y condiciones de trabajo (variables físicas y aspectos psicológicos). ✓ Humanizar y democratizar los modelos de gestión. ✓ La organización informal por su carácter “natural”. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se interpreta que el trabajador, al tener la sensación de ser considerado persona, mejora en su desempeño: efecto Hawthorne. ✓ Se descubre la persona social: la eficiencia en el trabajo está relacionada con las normas sociales y el entorno de la persona.
BUROCRÁTICA/ ESTRUCTURA-LISTA ÷...	Max Weber, A. Entzoni, R. Merton, N. Parkinson y Thompson, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La procedimentación y normalización de todas las actividades. ✓ La sociedad está compuesta por organizaciones, a las que las personas pertenecen y cuya vida condicionan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cálculo racional y normas. ✓ Acciones están sujetas al reglamento, excepto las de quienes tienen potestad para modificarlo. ✓ Cumplir normas por la dominación e imposición del poder. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ejercicio de la dominación a través del poder. ✓ Planificación total. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La burocracia muestra dos facetas: potente instrumento de poder y medio para defender al trabajador frente a los abusos de la élite. ✓ Genera el conocido como “hombre abeja” u “hombre hormiga” que actúa dentro de una estructura que mediatiza todos sus actos.
NEOCLÁSICA 1935÷...	Peter Drucker, E. Dale, H. Koontz, A. Chandler, A. Sloan, I. Ansoff, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puesta al día de las ideas clásicas, añadiendo las ideas de las escuelas anteriores, de la teoría de los sistemas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La dirección por objetivos. ✓ La descentralización de responsabilidades y de decisiones, como fuente de eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir el modo óptimo de gestionar la organización. ✓ Abandono de la excesiva reglamentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La persona vive dentro de estructuras (diseño basado en principios de Fayol), pero más elásticos y adaptables por el nuevo conocimiento sobre la motivación. ✓ El modelo de hombre podría denominarse “el hombre eficiente”.

Continuación: Tabla 1. Evolución de las principales Escuelas de las Ciencias de la Administración

ESCUELA	AUTORES	INTERÉS DE SUS AUTORES	PROCEDIMIENTOS	OBJETIVOS	EFFECTOS
CONDUCTISTA 1945÷...	Ch. Barnard, H. Simon, F. Herzberg, A. Maslow, R. Lickert, Ch. Argyris, E. Lawler, F. Emery, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La persona humana se convierte en el interés principal. ✓ Estudio del comportamiento humano. ✓ El énfasis pasa de la estructura organizativa hacia la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El enfoque sistémico. ✓ El principio de la racionalidad limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El poder se sitúa en segundo plano y sólo es ejercido cuando es aceptado. ✓ Motivar al trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La organización comienza a considerarse como una cultura. ✓ Relacionar los atributos de cada cultura con el funcionamiento eficiente. ✓ La persona del conductismo es la “persona de racionalidad limitada”.
CONTINGENCIALISTA 1958÷...	T. Burns, G.M. Stalker, J. Woodward, P.R. Lawrence, J.W. Lorsch, Ch. Perrow, F.E. Fiedler y Khardwalla, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización insertada en un entorno económico y social. ✓ La relación entre empresas de fabricación y los sistemas de producción empleados. ✓ Las variables que condicionan la organización más adecuada. ✓ Cultura de la cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las contingencias de una organización son básicas a la hora de definir su estructura. ✓ Confianza en el empleado en la toma de decisiones, se permite la iniciativa. ✓ La gestión se basa en los procesos. ✓ Toda actividad está orientada a la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se busca la congruencia entre la organización, el entorno y los propios subsistemas o potenciales internos. ✓ Organización adecuada a las condiciones del mercado y entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La estructura y las decisiones son consecuencia de una circunstancia o situación dada. ✓ Surge el ‘estilo directivo’ que se define como una orientación del comportamiento directivo en las relaciones con sus colaboradores. ✓ Es la época del “hombre complejo”.

Fuente: Muñoz Machado y Sanz Mendiola (2000), diseño de la matriz propia

Como veremos en los próximos apartados, decimos amalgamas porque raramente la estructura de una organización, o de una DEP, coincide plenamente con una estructura teórica funcional, divisional o de holding (Muñoz Machado y Sanz Mendiola 2000), sino que, con el paso de los años, es una mezcla de atributos y elementos de las distintas escuelas y que la experiencia y las contingencias han demostrado que es la más apropiada para los objetivos de una gerencia concreta; en cualquier caso, no hemos de olvidar que el incremento de la eficiencia organizacional, desde cualquier premisa, ha sido el objetivo a alcanzar durante toda la evolución de la Ciencia de la Administración con componentes teóricos y académicos muy amplios, y que el objetivo de las gerencias es singular y restringido a la práctica en espacios organizacionales concretos.

No obstante, si la organización fuese un ente aislado libre de influencias externas, estos modos, normas, valores y creencias, las relaciones sociales y las actividades permanecerían en el tiempo de modo estático y sólo se producirían cambios por motivos de optimización de la tecnología en sus procesos productivos. Pero las organizaciones (como grupo social), y la comunidad en la que se asientan, como sistemas abiertos que son, están en continuo cambio por la influencia de entornos económicos y sociales más amplios y dinámicos que condicionan e influyen en el entorno organizacional de diferentes modos a los distintos grupos de actores, especialmente, a gerentes y personal. También las personas y la sociedad han experimentado grandes transformaciones sociales, tanto en lo que respecta a sus actividades y requerimientos en las organizaciones, como en sus contextos sociales y culturales.

Estas transformaciones sociales han influido y dejado su huella en los distintos modelos de la Ciencia de la Administración sobre las estructuras, las relaciones sociales y las personas, huellas que nos permiten caracterizar la línea evolutiva de la DEP a partir de dos criterios: la concepción del empleado como elemento dentro del sistema y la concepción predominante sobre las formas de gestión de empresas (González Fernández 1999a y b), configurando así dos líneas paralelas con mutuas influencias en las cuales son obvias las múltiples interrelaciones entre la dirección de las personas y el modo de gestión de la organización científica del trabajo.

Así, si entendemos a los empleados y empleadas como un elemento más del sistema productivo, lo gestionaremos como tal, es decir, como una máquina o

herramienta más del proceso, estaríamos dirigiendo a personas en consonancia con los preceptos neoclásicos, mediante los cuales, sólo quien posee la potestad de imperio puede cambiar lo prescrito, conformando así un espacio societal en el cual las estructuras de la organización, como conjunto de relaciones que permanecen y en las cuales las personas realizan sus actividades y sus relaciones sociales, mediatizarán y condicionarán sus vidas.

Si, por el contrario, concebimos a los empleados y empleadas como personas con capacidades, competencias y perspectivas que deben ser desarrolladas en el seno de la organización, y que serán las que diferencien a la organización de otras, se considerará a los empleados y empleadas como un elemento estratégico y diseñaremos situaciones acorde a preceptos que están en línea con escuelas con un carácter más humanista, como la conductista (que estudia el comportamiento humano dentro de la organización) o la contingencialista (que considera que la persona contiene un conjunto de valores diversos, de percepciones, de cualidades y de necesidades, y que mantienen un equilibrio interno frente a las exigencias que plantean las fuerzas del ambiente externo (Muñoz Machado y Sanz Mendiola 2000)).

No obstante, no debemos olvidar que estos modos gerenciales son susceptibles de cierto estatismo debido a que el poseedor de la facultad del uso del poder no tiene incentivos para abandonar estos modos (mientras la organización no tenga problemas de conflicto grave o peligro de supervivencia), y si tenemos en cuenta que el ejercicio de uso del poder es uno de los pilares fundamentales para cualquier gerente neoclásico para el control operario, su conservación e incremento es susceptible de convertirse en uno de sus objetivos prioritarios.

De este modo, en la consecución de este objetivo se pueden generar e incentivar intencionadamente situaciones simbólicas, ficticias o conflictos y, como efecto, la política y las prácticas de la DEP pueden quedar “desconectadas” de la realidad social del entorno, de las personas empleadas y de sus perspectivas personales, originando desfases entre las políticas, estrategias y acciones de la DEP y el conjunto de participantes. Estos procesos, que tienden a auto-reforzarse y sobrevivir a las condiciones en que surgen, finalmente generan insuficiencias e ineficiencias organizacionales (North 1993).

Por otro lado, esta evolución histórica de las organizaciones que se ha descrito anteriormente, su dinamismo y diversidad de visiones de modelos gerenciales, ha originado una inmensa bibliografía desde distintos ámbitos académicos, gerenciales, etc., dando lugar a diferentes orientaciones y enfoques a la hora de abordar el conocimiento en el ámbito organizacional; así, nos encontramos con una fructífera literatura desde el ámbito de las ciencias sociales y de la administración de empresas, o management, literatura de ambas corrientes que proporcionan el soporte cognitivo a esta revisión teórica, pues esta investigación, al tener como objetivo el análisis de la función de la DEP y su realidad en CyL desde una perspectiva posestructuralista, hace necesario tener en cuenta ambas, ya que complementan los aspectos funcionales y estructurales de la realidad social de las organizaciones.

Esta última, producción literaria del management, ha generado en las librerías especializadas en organizaciones una abundante literatura que pretende aleccionar a los responsables de RH, y directivos, con fórmulas de motivación de las personas desde posiciones extremadamente variadas, enfatizando la necesidad de utilizar mejor, y en mayor medida, el potencial del trabajo humano para optimizar las acciones de la empresa respecto a la producción y el mercado (Lope Peña 1995). El desarrollo de estas obras se basa en explicaciones a partir de las grandes personalidades de la vida, así, si algo funciona es siempre a causa del ingenio, del talento y de la energía de quienes están al frente de las compañías triunfadoras; generalmente, en estas obras, se perciben a sí mismos y a las empresas que dirigen como dominadores del entorno (Beltrán 2007). Además, el imaginario social que construyen configura la cultura representada (por, en y para la organización) y sus elementos simbólicos están presentes en todas las facetas y momentos de la misma, articulando “un conjunto complejo de elementos simbólicos que condensan distintas imágenes de la organización y atribuyen sentido a la tarea misma de gestionar” (Alonso y Fernández Rodríguez 2006: 128).

Se trata de una literatura para profesionales de la gestión/dirección de empresas, “no para estudiosos de la economía o de la sociología de las empresas: es claramente una literatura *prescriptiva*, que dice lo que hay que hacer y “cómo hay que hacerlo”, y de aquí el calificativo de “gurús” que se utiliza para mencionar a quienes la producen” (Beltrán 2007: XVIII).

Sus contenidos son generalistas, cercanos a principios de acción o filosofías de trabajo, y ofrecen guías y principios de trabajo a través de recetas sencillas (Fernández Rodríguez 2007a). El imaginario de estas obras está repleto de jerarquías, instrumentos de control, celdas, barreras entre tareas, etc., y, en general, es una especie de vulgata ejemplarizante de las ideas dominantes en el pensamiento managerial del momento o época de la obra (Alonso y Fernández Rodríguez 2006). Esto es, aporta un cuerpo de conocimiento sobre la actividad organizacional de la época, sus funciones, finalidad y alcance; pero a la vez, y de manera indisoluble, en sus discursos aparecen una larga serie de narrativas cargadas de prescripciones e imágenes retóricas, que reflejan y refuerzan las significaciones presentes en el imaginario (ibídem).

El impacto de esta literatura, dirigida esencialmente a mandos y gerentes, es muy importante; no obstante, en su temática no consideran aspectos recurrentes en las organizaciones como el conflicto, las alternativas a los fines, etc. (véanse las figuras 1 y 2), exponiendo los problemas de la organización sólo desde el punto de vista de los directivos, es decir, representan su discurso como portadores y depositarios de la racionalidad, relegando al resto de participantes a meros objetos de su acción directiva (Fernández Rodríguez 2007a).

Este tipo de literatura es, por lo tanto, delimitada tanto por su contenido como por el público a quien va dirigida; no obstante, es una literatura de masas, propia de una sociedad capitalista madura en la que la gestión pasa a ocupar un primer plano dentro de la sociedad; uno de sus rasgos es la rápida obsolescencia de esos mismos contenidos y sus paradigmas (expresados a través de modos de gestión), siendo rápidamente sustituidos y solapándose con otros (Fernández Rodríguez 2007a).

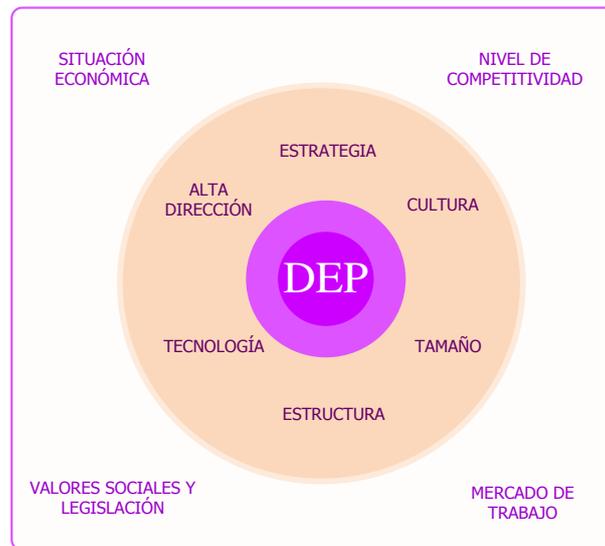
En el ámbito de la DEP, la literatura managerial tiene un marcado acento funcionalista con diversidad de matices en las metodologías y prácticas para la DEP en la organización con el objetivo de la socialización ideológica (Gorz 1995) y, en muchos casos, es un barniz con el que enmascarar la pervivencia de criterios de gestión en absoluto novedosos; no obstante, en este ámbito es una literatura que desarrolla metodologías desde una perspectiva práctica, ciertamente exenta de elementos como el conflicto, las emociones, etc., como si no existiesen, pero que es susceptible de proporcionar elementos y praxis que generan avances significativos en la práctica

cotidiana de la DEP, como pueden ser la creación de indicadores de evaluación, la medición y el análisis de las políticas aplicadas por la gerencia, o metodologías para evitar la aparición del cansancio en la realización rutinaria de actividades.

En esta investigación, acorde al objetivo e hipótesis de la misma, se utilizarán referencias literarias tanto de los autores inscritos en los CMS como del management u otros; incluso, citaremos autores que si bien sus obras desarrollan aspectos funcionalistas de la DEP, exponen y analizan dimensiones investigadas por los CMS como fundamentales para la optimización de las prácticas de DEP y la eficiencia social, como es el caso de Ilundáin Vilá (2004), que expresa en sus obras un carácter marcadamente humanista en la praxis de DEP.

En la figura 1 se muestra un esquema tipo de DEP y los ámbitos organizacionales y sociales que interaccionan, condicionan y mediatizan la política, la estructura y las acciones de la misma (Dolan et al. 2003); en este sistema, se considera la DEP como un conjunto de funciones y actividades dependiente unas de otras, así como la pertinencia de examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas, es decir, “la idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos” (ibídem 2003: 5); sistema coherente con los principios expuestos en la tabla 1 de las escuelas de la Ciencia de la Administración al incluir elementos de diversas escuelas.

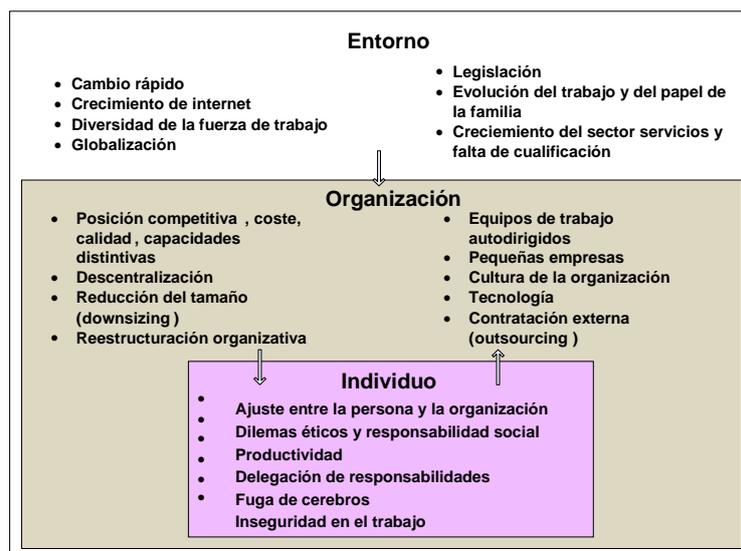
Figura 1. Condicionantes externos e internos sobre la DEP



Fuente: Dolan et al. (2003: 5).

Del mismo modo, en la figura 2, se citan las exigencias clave de los RH para los directivos en las organizaciones actuales (Gómez-Mejía et al. 2004), son exigencias clasificadas en función de su objetivo principal: el entorno, la organización o el individuo.

Figura 2. Exigencias claves de RH para los directivos actuales



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2004: 4).

Ambos son esquemas básicos que manifiestamente dejan entrever que los equipos humanos son dirigidos como un elemento más dentro del conjunto o, cuando menos, susceptibles de considerar a las organizaciones como espacios de gobierno que permiten redefinir las prácticas gerenciales en las organizaciones y pasar a considerarlas actualmente como verdaderos instrumentos de control y de poder (Rodríguez Fernández 1994; Storey 1995); como consecuencia de este gobierno, es decir, del ejercicio del poder, los sujetos son orientados por determinados cauces de modo restrictivo y auto-disciplinario (Knights y Willmott 2007).

Sin embargo, las singularidades actuales de las organizaciones conforman en la estructura organizativa la necesidad de una DEP diferente, autónoma, pero interdependiente de cualquier otra área de la organización (marketing, producción, etc.) debido a que no existen herramientas o prácticas establecidas de DEP, o soluciones universales, pues gira en torno a las personas y su fundamento son éstas (Dolan et al. 2003).

Así, la relevancia de la DEP en los procesos organizacionales debe extenderse más allá de los límites tradicionales para un eficaz desarrollo profesional y humano de las personas, incluso de los objetivos organizaciones; ya que si “el poder es una parte inherente e indisoluble de la vida social, entonces hablar de intereses reales de los sujetos como si estos pudieran definirse al margen de las relaciones de poder-conocimiento es una contradicción en sí misma” (Knights y Willmott 2007: 35), es decir, es lo mismo que imaginar seres humanos cuya subjetividad no esté condicionada por el poder puesto que, “desde cierto punto de vista, la estructura social es la configuración relativamente estable y predecible del sentimiento y de las emociones” (Torregrosa 1984: 187).

Además, la mayoría de las investigaciones realizadas en el ámbito de las organizaciones y la DEP, así como los postulados de las distintas escuelas y los diversos modelos de DEP, no han enfatizado las variables poder, subjetividad, etc., y sus efectos en las relaciones sociales intra-organización, como tampoco en los procesos organizacionales; por ello, esta investigación parte de la visión que estima que la organización debe retornar a la sociedad el producto resultante de la máxima utilidad de sus activos mediante una eficiente, y ética, dirección de personas, por lo cual

consideramos indispensable la incorporación de las citadas variables a los análisis, pues esta forma de ejercicio del poder –que sólo se justifica por mantener el mismo- nos incita a alinearnos con una perspectiva radical del poder, en la cual

¿No es el mayor y más insidioso ejercicio de poder impedir a los individuos, en la medida que sea, que formulen sus quejas, modelando las percepciones, conocimientos y preferencias de estos de tal modo que acepten su papel en el orden social instituido? ... Asumir que la ausencia de quejas equivale a un auténtico consenso es simplemente eliminar mediante definición por decreto la posibilidad de la existencia de un consenso falso o manipulado (Knights y Willmott 2007: 34).

Esta visión revela cómo el consenso en la toma de decisiones en la organización puede ser manipulado de tal forma que se nieguen los intereses “reales” de las personas, incluso los deseos de éstas pueden ser un producto de un sistema que va en contra de sus propios intereses (ibídem 2007), debate que desarrollaremos ampliamente en los apartados siguientes.

No obstante, en este apartado deseamos enfatizar que esta investigación va más allá que las citadas escuelas en sus consideraciones sobre la persona desde la consideración de la imprescindible implantación de determinadas estructuras y técnicas de DEP en la organización, sustentadas por una cultura fuerte²⁰, fundamentada en la transparencia, el debate y el consenso, y no en la creación de imaginarios susceptibles de significados relacionados con la explotación. Este énfasis está justificado por la realidad actual en este ámbito social y económico, con una baja tasa de competitividad de la economía española, incertidumbre en el empleo, precariedad laboral, baja consideración de la persona en el proceso productivo, baja productividad persona/hora, etc.; sin embargo, y como hemos expresado anteriormente, se continúan gestionando organizaciones estructuradas en puestos de trabajo, en jerarquías, en sistemas compensatorios incoherentes, en estereotipos negativos sobre las personas y las organizaciones, etc., cuando el conocimiento está disponible para una eficaz DEP en un entorno productivo en el que “las empresas solo pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible creando valor de modo que sea difícilmente imitable por los competidores” (Becker y Gerhart 1996: 781).

²⁰ Fuerte, en el sentido de coherencia en la praxis organizacional –capital, directivos y participantes- con la sociedad.

No estamos planteando que a través de métodos y prácticas de la DEP el factor trabajo pueda liberarse de su condición y/o experiencia como clase o alienación en términos marxistas, en este marco teórico no se exponen cambios sustantivos en las estructuras básicas, tampoco entraremos a debatir tal práctica o modelos de DEP, sino que se intenta investigar deficiencias relacionadas con la DEP y plantear respuestas alternativas introduciendo la subjetividad, y su valoración, como elemento que permita analizar las relaciones sociales.

Del mismo modo, tampoco se niega la importancia de la explotación económica ni la relación de ésta con el entramado de redes de poder (Fernández Rodríguez 2007b), sino que se aborda teóricamente el poder como un espacio de relaciones dentro del cual surge la subjetividad, en tanto experiencia compleja, contradictoria y cambiante, que a su vez se transforma y reproduce mediante las prácticas sociales dentro de las cuales se ejerce dicho poder (Knights y Willmott 2007). Nuestro planteamiento está basado en la duda de la pertinencia de los discursos organizacionales actuales –como elementos causales de la baja tasa de la competitividad de las organizaciones españolas- y ubica la subjetividad como un producto de los mecanismos disciplinarios, de las técnicas de vigilancia y las estrategias de poder-saber.

Por otro lado, el análisis de la subjetividad puede contribuir a facilitar la reconciliación del dualismo acción (voluntarismo)/estructura (determinista), puesto que el análisis sobre el poder ha supuesto una alternación entre los extremos de la acción y la estructura (ibídem). Para superar el agotamiento y las limitaciones teóricas del análisis de las relaciones laborales, una de las alternativas que plantean estos autores, a esta dualidad, es centrar el análisis en las prácticas sociales y explorar en qué medida dichas prácticas están mediadas por la subjetividad y las relaciones de poder.

De modo que tendremos en cuenta el voluntarismo de la acción social, pero sin menospreciar el determinismo del sistema social, es decir, frente a la sociología de la acción social que pone el énfasis en el aspecto crucial de la autonomía del individuo (que se expresa en la interpretación inter-subjetiva del significado y en la capacidad del individuo de ejercer control sobre el mismo), las sociologías del sistema social, como el funcionalismo o el posestructuralismo, que subrayan la maleabilidad de la naturaleza

humana a través de procedimientos de socialización, con el imperativo de alcanzar un orden social (Knights y Willmott 2007).

... esta dualidad en la sociología entre individuo (acción) y sociedad (estructura) refleja una dualidad en el seno de la sociedad moderna, el único modo de resolver con garantías de eficacia la tensión entre orden y control es por medio de la transformación práctica de las relaciones sociales (ibídem 2007: 29).

Como decíamos, el análisis sobre el poder ha supuesto una alternación entre los extremos de acción y estructura, puesto que concebir una teoría que reconcilie la dualidad entre individuo y sociedad, entre persona y organización, pierde pie en una teoría sobre el sujeto según la cual éste quedaría obligado a reproducir los hábitos del orden instituido debido a la necesidad de mantener el equilibrio de su estructura de seguridad básica.

Por ello, esta investigación, si bien es un análisis sociológico donde la dualidad existe, y aunque “esta clase de esfuerzos de superación están invariablemente destinados al fracaso” (ibídem), no es una idea confusa, idealista o ética, puesto que su objetivo es claro y tangible, y nuestra pretensión es conectar los defectos prácticos de la DEP y los mensajes que explicitan con las demandas del sistema social; además, gerentes y empleados y empleadas, son dos colectivos sociales que mutuamente se necesitan y de los que se exige cooperación, que no son excluyentes en sus ámbitos de actuación y, aunque en el proceso de trabajo están implicados en un antagonismo estructural, hemos de ser capaces de pensar desde otro paradigma donde sea posible encontrar alternativas válidas para generar un cambio en los pilares en los que se sustenta el actual sistema, en el cual no es extraña la existencia de directivos y directivas que no asumen reflexiones innovadoras sobre la consideración de los RH, no recursos humanos, sino personas, u otros que, pese a asumirlas, continúan aplicando procedimientos de DEP que consideran el trabajo humano como un coste a minimizar y cuya utilización debe subordinarse a las exigencias del sistema productivo, u organizaciones en las que la implicación es un objetivo dirigido sólo a unos pocos y del que, por tanto, se excluye al grueso de los participantes (Coriat 1993).

Son necesarios nuevos paradigmas que deben ser capaces de dotar a las organizaciones de sentido y de un atractivo para su equipo humano, pues no debemos

olvidar que toda organización es una institución social y que, por tanto, su razón de ser es social y su objetivo no se puede reducir a ganar dinero (Aranzadi del Cerro 2007); estos nuevos paradigmas deben ser construidos sobre dos pilares y no deben limitar su base al contexto organizacional (Ilundáin Vilá 2004), sino que

La gestión del conocimiento, considerada ésta como el esfuerzo que realiza la organización para identificar, estructurar y poner a disposición de toda la empresa el talento, conocimientos, capacidades y experiencias de quienes trabajan en ella, y el desarrollo de la capacidad profesional de la estructura humana de la empresa, que se está midiendo por su calidad profesional y su integración en el proyecto empresarial, no por su número, ni por su eventualidad (ibídem 2004: 23).

Es decir, el desarrollo de la capacidad profesional de la estructura humana es una de las variables sobre la que hay que intervenir de modo singular y diferente a la tradicional, si el objetivo es una organización con proyecto de futuro, y no un negocio en el que se pretende “cosechar” un beneficio a corto plazo. De este modo, diversas técnicas en uso por la DEP, como puede ser la metodología de “descripción y valoración de puestos de trabajo”, son susceptibles de incurrir en obsolescencias y contraproducentes en la realidad social actual²¹.

Además, como hemos argumentado anteriormente, la organización no es un ente aislado de la sociedad y, como institución, tiene sus funciones sociales; entre ellas, y ligada íntimamente a otras, producir un bien o servicio sin externalidades negativas. Como medio para la consecución de este fin, el fomento de la capacidad creadora de su equipo humano es otra de sus funciones, no como un fin de ayuda social o una ONG, sino con objetivos de eficiencia ya que a mayores potenciales corresponden mayores posibilidades organizacionales y sociales al ser un contexto social en el que la relación íntima entre sociedad, organización y equipo humano, se imbrica en un conjunto en el que si una de las partes constitutivas no maximiza su utilidad con total respeto, transparencia y consenso con las otras partes constitutivas, la ineficiencia generará externalidades negativas.

²¹ Ilundáin Vilá propone una división del trabajo por profesiones y conocimiento relacionado. Se trata de que la persona debe realizar sus actividades acorde a su profesión/competencias y, tras un periodo de tiempo realizando éstas (en el cual la persona se satura y pierde el interés por lo que hace), se le debe encomendar otras actividades con un contenido en conocimiento relacionado con su profesión y el adquirido.

En este apartado se ha expuesto una visión de ciertas singularidades del entorno y del contexto societal de la propia organización a tener en cuenta en todo estudio que así se denomine, también hemos analizado algunos aspectos de las fuentes literarias del management que hemos utilizado; en cuanto al aspecto económico que incentiva, o puede incentivar, a determinados actores en la organización, así como el ámbito de poder que se les dota y legitima desde contextos legislativos (entre otros), se desarrollan en los apartados siguientes, así, en primer lugar se detallan los orígenes de los CMS y sus singularidades e intereses intelectuales y, a continuación, las dimensiones: relaciones de poder y cultura corporativa, fundamentales en la configuración del contexto societal en el que se desarrollan las relaciones sociales.

1.2 Los Critical Management Studies

En el ámbito organizacional, los principales paradigmas en la historia del management son consecuencia de acciones y reacciones entre visiones tecnocráticas versus visiones más humanistas, pero la mayoría del conocimiento generado previamente en estos paradigmas nunca ha desafiado la lógica interna de la gestión de manera crítica (Ramírez 2003); dada esta falta de crítica, el resultado de la aplicación de este conocimiento en las organizaciones ha sido la producción de formas de control más sutiles y actividades organizacionales menos transparentes (ibídem).

En los años ochenta, surge una línea de investigación en el ámbito de las organizaciones en el Reino Unido que se ha ido consolidando en el panorama intelectual, son académicos que desarrollan su actividad en el entorno de facultades de empresariales y de escuelas de negocios, en las cuales la crítica ha permanecido ausente de forma habitual. Emerge así una línea de investigación como movimiento crítico que busca conectar los defectos prácticos de la gestión, y de las gerencias, con las demandas del sistema social bajo las siglas CMS (Fernández Rodríguez 2007b) en un intento de constituir “un área disciplinaria dirigida a la remoción de los estatutos de autoridad científica que han provisto de legitimidad y eficacia a las prácticas y discursos del management” (Barboza Pérez 2007: 68).

Sus trabajos son críticos, y sus investigaciones tienen un carácter provocador al cuestionar las prácticas y señalar el carácter engañoso de los discursos manageriales, sus implicaciones y las ideologías subyacentes, además, son reacios a aceptar la legitimidad teórica y metodológica de los denominados gurús de la administración (Saavedra Mayorga 2009). Del mismo modo, en vez de describir los procesos y arreglos institucionales como normales, prestan más atención a cómo estas circunstancias surgen históricamente y cómo, al mismo tiempo, ellas les confieren arbitrariamente privilegios a ciertos grupos en las organizaciones (Alvesson y Deetz 2000). Dada esta situación, optan por la búsqueda de vías alternativas para la práctica y la investigación en la gestión (Parker 2002).

De este modo, se convierten en un movimiento investigador que no se pregunta ya por los problemas de la eficacia en la acción organizacional, por el desarrollo

tecnológico, o por los instrumentos propios de la planeación estratégica, sino que enfoca su atención hacia problemas que se encontraban hasta entonces distantes de las preocupaciones de los directores de empresa, situándose próximos a la agenda de investigación de los sociólogos, los antropólogos, los psicólogos o los estudiosos de la cultura (Saavedra Mayorga 2009).

Así, en los CMS encontramos un compromiso con la idea de emancipación, democracia e igualdad en una forma ausente en el pensamiento managerial, aunque lo realmente importante es que están involucrados en una crítica radical -desde dentro de la disciplina-, a favor de una versión completamente renovada de la dirección y que reconoce las enormes potencialidades que ésta tiene (Ramírez 2003).

Varias son las posibles causas que se plantean para el surgimiento de esta corriente:

- ✓ El auge del neoconservadurismo que impuso, en lo económico (directa o soterradamente), una serie de reformas de ajuste estructural para la desactivación del movimiento sindical y la promoción de una ideología²² administrativa, mediante la cual el directivo pasó a ser el referente social del éxito en un mundo dominado por el paradigma de la competencia y la supervivencia del más fuerte, reformas conocidas como el Consenso de Washington.
- ✓ La inoperancia del management occidental para hacer frente al desafío japonés, fenómeno que favoreció la aparición de nuevas modas y tendencias de gestión que, antes que dar la impresión de seguridad y estabilidad que prometía tras la segunda guerra mundial la nueva ciencia del management, mostraron el carácter inestable y fragmentario del conocimiento en el campo de la dirección.

²² Las ideologías directivas, o manageriales, forman parte de lo que algunos autores denominan “espíritu del capitalismo”. Una definición interesante de ideología señala que ésta interpela al individuo de tres formas fundamentales, le dice *qué es lo que existe*, quienes son ellos, cómo es el mundo y qué relación existe entre ellos y ese mundo; dice *lo que es posible*, proporcionando a cada individuo dosis diferentes de autoconfianza, ambición y aspiraciones; y dice qué es lo *justo* y lo *injusto*, lo bueno y lo malo, lo legítimo, en relación al poder, la ética del trabajo y la forma de entender las relaciones interpersonales. Así, estas ideologías moldean la personalidad, sometiéndola a un determinado orden social y cualificándola para un papel diferencial a desempeñar en la sociedad (Fernández Rodríguez 2007a).

- ✓ El reconocimiento de las promesas incumplidas por el nuevo modelo económico y la ineficacia de las nuevas herramientas de gestión; algunos caracterizaron esta situación de crisis -incluso de colapso- del management occidental.
- ✓ El giro en la sociología de las organizaciones; los investigadores comienzan a cuestionar el paradigma positivista de la formalización y la cuantificación, con una creciente crítica en las ciencias sociales hacia los enfoques positivistas y funcionalistas sobre los cuales, a emulación de las ciencias naturales, la sociología había pretendido obtener legitimidad científica.
- ✓ El giro lingüístico, al tiempo que se pone el énfasis en los métodos cualitativos en el estudio de las organizaciones entendidas como realidades sociales (Fournier y Grey 2000).
- ✓ Otra de las causas del surgimiento de los CMS, y no menos importante, es la falsa autonomía del sujeto en el espacio productivo (Barboza Pérez 2007).

Como confluencia de estos factores comienza a producirse un cambio en el análisis del proceso de trabajo, así, en el campo de los estudios organizacionales, la publicación de la obra *Trabajo y capital monopolista* (Braverman 1974) marca una época al reivindicar el enfoque marxista y propugnar el análisis del proceso de trabajo en la fábrica, posturas que marcan unas diferencias iniciales con la incipiente corriente académica (Fernández Rodríguez (2007b), entre ellas:

- ✓ Ausencia del sujeto en la sociología organizacional funcionalista y en el marxismo.
- ✓ La concepción de Braverman sobre el trabajo desde un punto de vista objetivista que eliminaba los factores subjetivos en el control y en la dominación (este autor denuncia en su obra un proceso de descualificación por la gestión científica con el fin de que las clases capitalistas se asegurasen el control de la producción y su poder de clase).
- ✓ Énfasis en la noción de subjetividad.
- ✓ La naturaleza de la tecnología no determina las relaciones laborales, sino aspectos vinculados con el control y el poder de clase (ibídem).

El punto culminante de este proceso emergente fue la publicación del libro colectivo *Critical Management Studies*, editado por Alvesson y Willmott (1992a), el cual no sólo sirvió para bautizar la nueva escuela, sino que obtuvo un gran éxito, y obras como *Postmodernism and organizations*, editada por Hassard y Parker (1993), con referencias más claras y explícitas a la relación entre el nuevo marco teórico y las organizaciones o *Resistance and Power in Organizations*, editado por Jermier, Knights y Nord (1994), en la que investigan situaciones de resistencia y control, van conformando rápidamente toda una escuela de pensamiento (Fernández Rodríguez 2007b). Abrazan como claves teóricas el poder, la ideología y las prácticas simbólicas/culturales (Barboza Pérez 2007; Fernández Rodríguez 2007b). Su crítica epistemológica al management está relacionada con los conceptos de realidad objetiva y objetividad, desde la perspectiva de que la realidad social no es externa a la consciencia humana y al lenguaje (Berger y Luckmann 2003).

Como referentes teóricos, aunque diferentes, los CMS se sustentan en la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, el posestructuralismo (Parker 2005) y la teoría organizacional de Weber. Para la mayoría de los académicos de esta corriente investigadora, la obra de Foucault, con su teoría del panóptico y la sociedad disciplinaria, es la referencia fundamental (Fernández Rodríguez 2007b), en la que desarrolla una aproximación al problema del poder diferente al determinismo del enfoque marxista (Saavedra Mayorga 2009).

... el poder no se reduce a una cualidad, ni está en manos de una clase dominante, del estado o de un jefe político: está alojado en todas las relaciones de un grupo humano, adoptando una forma capilar que atraviesa a toda la sociedad (Fernández Rodríguez 2007b: 7).

Esta preocupación central de los CMS sobre la dominación y el poder desplaza los conceptos foucaultianos al terreno de las organizaciones empresariales. Es una nueva forma de estudiar el control y la resistencia en el proceso de trabajo que resulta idónea para describir las condiciones de la nueva cultura corporativa y sus artefactos constitutivos. Además, proporciona un análisis no sólo de las técnicas disciplinarias y las instituciones (como la propia fábrica), sino que sitúa en primer plano la cuestión de los cuerpos y el control de los mismos. Asimismo, la cuestión de la subjetividad (como reacción a los objetivismos como el marxista), y el papel que ésta otorgó a los discursos,

son fundamentales para entender este giro lingüístico en el análisis de la gestión empresarial (ibídem 2007b).

El impacto que las premisas foucaultianas ha generado en los contextos de investigación de los CMS es significativo y ha generado un “efecto Foucault” en el campo de las organizaciones (Clegg, Courpasson y Philips 2006:121) que ha inspirado a muchos estudiosos que visualizan al campo organizacional como un lugar de vigilancia panóptica y de manejo de variables de poder por excelencia.

Por ello, abordar los estudios organizacionales postmodernos hoy, a partir de esta mirada epistemológica, es un imperativo categórico toda vez que los discursos de las gerencias centrados en visiones económicas, políticas, etc., han venido sufriendo un agotamiento y debilitamiento teórico para explicar el surgimiento de fenómenos actuales en la organización debido al nuevo sujeto que ha emergido en la sociedad.

Es un sujeto que se halla en conflicto con su auto-fundación, “el sujeto moderno es crítico, en la medida en que ya no puede ser sino un sujeto obligado a moverse entre muchas referencias que entran permanentemente en competencia, e incluso en conflicto” (Perdomo 2010:159), y que implica transitar de ver esta relación como una mera mercancía o fetiche, a considerarla como una construcción del sujeto organizacional que tiene intereses y anhelos económicos, políticos y sociales, pero que también es alguien que piensa, siente y se comporta de manera compleja.

En cuanto a la apuesta metodológica, los CMS se basan en una estrategia investigadora cualitativa, con una postura teórica pluralista y el compromiso con proyectos políticos emancipadores, apostando decididamente por una redefinición radical del management (Ramírez 2003). Apuesta basada en la visión de que el principio de objetividad no debe ser el principal criterio para calificar una investigación y, además, no puede deshacerse de los valores, sentimientos y preconcepciones (Alvesson 1996). De este modo, la postura epistemológica de los autores de los CMS coincide con los postulados constructivistas (Bouchikhi 1993) al concebir la realidad organizacional como un fenómeno emergente del proceso, lo que implica una apertura a metodologías cualitativas (Alvesson y Karreman 2000).

Uno de los elementos que llama la atención es el espectro temático de los trabajos de los autores inscritos en los CMS que, alejados del paradigma funcionalista y pragmatista, dirigen su atención hacia una diversidad de temas que no son usualmente objeto de investigación y/o enseñanza en las escuelas de administración:

- ✓ El poder, el control y la dominación en las organizaciones.
- ✓ La subjetividad y los procesos de construcción de la identidad en el trabajo.
- ✓ Género.
- ✓ El estudio de la organización como un campo de construcción de sentido.
- ✓ Construir una teoría crítica que haga un cuestionamiento radical de la racionalidad instrumental predominante (Saavedra Mayorga 2009).

Esta diversidad de temas en los cuales los CMS investigan les permite conformar una sólida y creativa contrapropuesta intelectual a las perspectivas dominantes en los discursos gerenciales (Alvesson y Willmott 1992b), desde la cual se de-construye el discurso y las prácticas del management por el cuestionamiento crítico de las atribuciones de autoridad científica a los discursos del management (Barboza Pérez 2007).

En la agenda de los CMS se pueden incluir tres elementos comunes con estos objetivos: el primero de ellos tiene como idea central la desnaturalización de los discursos del management para desvelar su naturaleza política, el objetivo central de este elemento es mostrar la imagen proyectada por el management de práctica racional insertada en el orden social con el fin de mejorar el bienestar de las organizaciones y de las personas vinculadas a ellas (Ramírez 2003) desde la perspectiva de que son técnicas neutrales empleadas para maximizar la utilización productiva de los recursos naturales y humanos para beneficio propio (Alvesson y Willmott 1996: 37). Con esta desnaturalización intentan de-construir la realidad de la vida organizacional y la veracidad del conocimiento organizacional por medio de exponer su anti-naturalidad y su irracionalidad (Fournier y Grey 2000).

El segundo elemento común a los autores enmarcados en los CMS es el rechazo del concepto de performatividad²³ relacionado con la gestión, y solamente aluden a ella en la medida en que ésta lleva a descubrir lo que ha sido hecho en su nombre; como ejemplo, cuando surgió la moda de la cultura corporativa, las aparentes ganancias, en términos de la autonomía y libertad en el trabajo, están en realidad coartando la autoexpresión debido a la visión casi totalitaria de la organización enmarcada en la cultura corporativa (Willmott 2007); en este caso, este discurso, orientado hacia un sentido de libertad, realmente es un esfuerzo de la jaula de hierro weberiana en la forma de una neo-burocracia flexible y en permanente cambio (ibídem).

El tercer elemento común es la reflexividad entendida como “una actitud filosófica y metodológica que, contrariamente a lo que ocurre en el management, promueve discusiones acerca de la epistemología y la ontología del objeto estudiado, lo cual aumenta el rigor académico” (Fournier y Grey 2000: 20);

las consecuencias prácticas de esta postura son más bien novedosas puesto que le otorgan un carácter más teórico e intelectual a una disciplina que siempre ha debido luchar en contra del descrédito del mundo académico. Sin embargo, el fin de esta reflexividad no tiene que ver solamente con aumentar el rigor académico de la disciplina, sino también contribuir al proceso de descrédito de ideas y prácticas que legitiman y sostienen diversas formas institucionalizadas de opresión (Ramírez 2003).

En definitiva, estos autores pretenden superar una deficiencia de la aproximación sociológica: los vínculos entre poder y subjetividad, situando sus argumentos en un debate teórico acerca del poder y proponiendo la alternativa de adoptar un nuevo enfoque en el análisis del proceso de trabajo inspirado en el legado foucaultiano que proporcionaría una visión en la que el poder se concibe como un espacio de relaciones dentro del cual surge la subjetividad (como experiencia compleja), y que a su vez se

²³ Performativo. Dícese de un verbo cuya enunciación realiza la acción que significa o de un enunciado que implica la realización simultánea por el hablante de la acción evocada.

Se denomina enunciado performativo al que no se limita a describir un hecho sino que por el mismo hecho de ser expresado realiza el hecho, o sea, hace referencia a la capacidad de algunas expresiones de convertirse en acciones y transformar la realidad o el entorno. De modo que formular tal enunciado es efectuar la acción; acción que quizá difícilmente podría llevarse a cabo, al menos, de ninguna otra forma con tal precisión (Austin 1982).

Otra noción de performatividad es la sostenida por Lyotard (1994), que supone a la misma como un proceso de legitimación a partir del discurso. Si consideramos esta acepción, el término se refiere al conocimiento que contribuye a la producción del máximo resultado dado el mínimo insumo (Ramírez 2003). Esa forma de legitimidad es puramente instaurativa, porque se construye desde lo puramente discursivo institucional.

transforma y reproduce mediante las prácticas sociales (Fernández Rodríguez 2007b), dejando atrás el énfasis en posturas de análisis materialistas y rechazando conceptos como excelencia, reingeniería o competencias, “criticando duramente a gurús de la gestión²⁴ como Tom Peters, Peter Drucker o Michael Champy para reivindicar el trabajo de Michel Foucault, Jacques Derrida” (ibídem 2007b: 6), centrando el mismo en ámbitos más humanistas, como la afectividad, la autorrealización, las emociones, etc., acorde a la época, son anti-sistema en el corazón del sistema (ibídem).

Estos regímenes de sometimiento, que ejercen el poder mediante metodologías de sujeción, conducen a las personas por determinados caminos en los cuales las disciplina y constriñe a sus propias identidades en la búsqueda de reforzamientos de identidades de seguridad; en estos procesos, los trabajadores contribuyen a la reproducción de la propia función que les oprime, ya que este poder está alojado en todas las relaciones sociales en el ámbito de la organización, adoptando una forma permeable que atraviesa todo el ámbito societal de la misma (Fernández Rodríguez 2007b).

Para los autores inmersos en los CMS, esa imposición de significados modela las subjetividades y elimina la reflexión crítica, pues, tras su discurso liberador, se esconde una racionalidad instrumental extendida al ámbito emocional con el objetivo de imponer deseos, y que estos se cumplan de modo dogmático, pero si fracasan en conseguir la adhesión de las personas empleadas, al menos los llevan hacia posiciones cínicas en las cuales la manipulación de unos en detrimento de otros es lo habitual por construcción de una relación social “gestionada” por el poder (ibídem), incentivando la discriminación en las relaciones sociales con el objetivo de la neutralización de prácticas y comportamientos no deseados.

En definitiva, esta perspectiva investigadora de los CMS realiza una serie de aportaciones que consideramos esenciales, e imprescindibles, para el conocimiento de la realidad social de las organizaciones al abrir un espacio enriquecedor a los estudios

²⁴ Gurús de la gestión, “nuevos profetas de la gestión empresarial”, son supuestas autoridades en temas de gestión con un conocimiento profundo de cuestiones relacionadas con la misma. El término gurú en castellano se le conoce como maestro espiritual, o jefe religioso dentro de la religión hinduista y persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce como una autoridad intelectual (Fernández Rodríguez 2007a).

El término gurú tiene connotaciones místicas, sugiriendo que los conocimientos se han conseguido por medios que no tienen nada de convencional, y que los hace más interesantes, alejándose del término “experto”, más científicista (ibídem).

organizacionales, permitiendo el análisis de fenómenos presentes en las mismas eludidos por las aproximaciones convencionales, como son los términos cultura, poder, etc., de especial relevancia en un momento histórico en que la información y la comunicación impregnan e imbrican todos los aspectos de las sociedades capitalistas modernas.

Sus conceptos y metodologías conforman un nuevo enfoque para ver los supuestos sobre los que el management ha construido la disciplina desde diferentes perspectivas basadas en la crítica constructiva y el cuestionamiento permanente, así como los dispositivos de que se vale el management para la normalización e institucionalización de las conductas sociales en la organización. En este ámbito cognitivo y crítico, es donde se enmarca este trabajo de investigación, escudriñando la realidad social de las organizaciones de CyL con una metodología cualitativa y desde perspectivas posestructuralistas que nos permitan aproximarnos, y comprender, las relaciones entre el ser humano, la organización y los procesos que regulan o condicionan estas relaciones, para posteriormente, analizar e inferir el conocimiento obtenido en el ámbito de la DEP con las hipótesis al inicio planteadas.

1.3 Las relaciones de poder e intereses de los participantes

En la consecución de sus objetivos, las organizaciones concentran en manos de unos pocos la potestad de la jerarquía y el poder para movilizar sus recursos; en este ámbito jerárquico, a mediados del pasado siglo, Michels (1969) formula “la ley de hierro de la oligarquía” por la que afirma que tanto en autocracia como en democracia siempre gobernará una minoría. Su tesis es que toda organización se vuelve oligárquica y el líder siempre busca incrementar o mantener su poder²⁵ a cualquier precio, surgiendo de este modo una incoherencia por la posibilidad de diferencias entre los objetivos de las organizaciones y los de la jerarquía.

Acorde a esta tesis, las organizaciones dejan de ser un medio para alcanzar determinados objetivos socioeconómicos y se transforman en un fin en sí mismo para los participantes (Scott 2005), o sea, podemos argumentar que los objetivos de los líderes sufren un desplazamiento y que la organización adopta la forma favorita para perseguir objetivos especializados; desde la óptica de que la creación de una organización para la consecución de un objetivo, es probable que también transforme dicho objetivo –la organización como medio transforma el mensaje- (entre otros, Selznick 1949; Michels 1969; Perrow 1991; Scott 2005). En cualquier caso, esta transformación de fines radica en suposiciones funcionalistas por la necesidad que la organización tiene de sobrevivir dada la participación de sujetos en ella, y cuyos intereses están vinculados al destino de la misma (Scott 2005).

Acorde a este desplazamiento, esta concentración de poder en manos de unos pocos, en el ejercicio de sus funciones, puede motivar confusión en cuanto a diferenciar si las decisiones y acciones de esta élite son en beneficio propio, o las que la organización necesita para su buen gobierno; con independencia de la naturaleza de estos fines, y de ser coherentes o reprobables, el conjunto de la organización es forzada a aceptarlos e inevitablemente se resigna sumisa a su aceptación (Perrow 1991).

Por otro lado, el objetivo de toda organización es la creación de un valor y, para la consecución del mismo, ésta no puede ignorar el contexto en el que opera al estar

²⁵ Max Weber define el poder como “la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en condiciones de hacer prevalecer su voluntad incluso contra su resistencia, al margen de la base sobre la que descansa dicha probabilidad” (Giner et al. 1998: 578).

conectada, a través de una red de relaciones, a un gran número de individuos e instituciones interrelacionados (Freeman 1984; Clarkson 1995; Donaldson y Preston 1995). Son relaciones que influyen en la forma en que una organización es gobernada y, a su vez, se ven influidas por el comportamiento de la misma (Tencati y Perrini 2006). Además, la capacidad de una organización para generar riqueza de modo sostenible está determinada por sus relaciones con los stakeholders clave (Post, Preston y Sachs 2002), contexto en el que la supervivencia y rentabilidad de la organización dependen del mantenimiento de una cooperación efectiva y continuada con los grupos de interés (Freeman y Velamuri 2006).

Y, si definimos la organización como “un conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesan, aunque ese interés puede deberse a motivos diferentes” (Pérez López 1993: 13), cabe preguntarse ¿cuáles son, o han de ser, la misión y los objetivos de una organización?, esto es, ¿qué o quién define los objetivos de la organización?

Si el objetivo es la maximización de la riqueza de los propietarios, las organizaciones deben gestionarse con el objetivo de crear el mayor valor posible para el accionista, principio aceptado en la economía y las finanzas que Friedman expuso de un modo claro:

... hay una y sólo una responsabilidad de la empresa: usar sus recursos y capacidades encaminadas a maximizar sus beneficios, en la medida en que observe las reglas del juego, es decir, que actúe dentro de la libre competencia, sin engaño ni fraude (Friedman 1962: 133).

O sea, actuando conforme a las reglas básicas de la sociedad, incorporadas a la ley y a las costumbres éticas (Friedman 1970). Si esto se interpreta literalmente como hace Friedman, implica que cualquier otra responsabilidad que les impida maximizar ese valor será indeseable (Argandoña 2006) y, de acuerdo a este objetivo, los directivos de una organización deben centrarse en lograr maximizar dicha riqueza.

Es evidente que limitar la función social de la organización a la maximización del valor para el accionista simplifica la tarea a los directivos, así como el control de su gestión por los propietarios (Jensen 2001), además, de acuerdo a la teoría contractual, los propietarios contratan con los directivos (y éstos a su vez con los stakeholders), las condiciones en las que se contribuirá en la organización a cambio de una remuneración

especificada de antemano; estas condiciones resuelven el problema del reparto del valor del producto.

Pero estas simplificaciones son sólo aparentes, al igual que la relación contractual también está limitada (o es limitada) porque persisten los incentivos a los directivos para perseguir objetivos personales, y también los problemas prácticos a la hora de toma de decisiones por quienes detentan el poder, es decir, la élite directiva; esta singularidad organizacional tiene unas implicaciones importantes porque la estrategia que actúa como guía de las actividades de la DEP, puede, o no, estar al servicio de otros intereses, convergentes, o no, con los objetivos de la organización (Argyris 1973).

De modo que la limitación del objetivo de la maximización del beneficio para el accionista es obvia, tanto en la forma como en el fondo, pues en la organización participan personas con motivos y/o intereses distintos que hay que tener en cuenta a la hora de formular los objetivos de la misma (Pérez López 1993); además, si de lo que se trata es de hacer que los accionistas sean cada día más ricos, podría lograrse por diversos procedimientos, entre ellos, limitar o reducir la masa salarial, o menos formación, o profesionales con un perfil más bajo; así, a corto plazo maximizaríamos la riqueza de aquellos, pero, a medio plazo, la caída de la motivación de las personas, la falta de implicación y la obsolescencia de sus capacidades llevaría a la organización a ser excluida del sistema; aunque también puede ser un objetivo para el propietario o grupo en determinados contextos sociales y económicos de descapitalizaciones.

No obstante, “hay razones profundas, también en la ciencia económica, para reconocer que la función social de la empresa no coincide con la maximización del valor para el accionista a corto plazo” (Argandoña 2007: 9); así, si consideramos la relación organización-poder acorde a la teoría del coste de transacción, la organización se caracteriza como una estructura para ejercitar el poder (Williamson 1989), por lo que la jerarquía carece de propósitos económicos redentores o altruistas al operar enteramente al servicio del poder (Marglin 1974, 1984; Stone 1974).

De este modo, en la actual sociedad disciplinaria, las formas de examinar y vigilar penetra en los cuerpos que operan como modos de producción de subjetividades al interior de los dispositivos organizacionales; son mecanismos de generación de subjetividad que no son ajenos a la experiencia de las personas que trabajan en las

organizaciones; además, es factible seguir una especie de línea de enlace entre cuerpo y trabajo en términos de dispositivo mediante el cual el cuerpo ha devenido en obediente y el trabajo ha llegado a ser la esencia misma de la persona puesto que el poder disciplinario es una “forma capilar del poder” (Foucault 2007:59), donde los cuerpos son sujetos y dominados, y son los propios cuerpos los que alteran y dirigen al propio cerebro.

la disciplina no puede identificarse ni con una institución ni con un aparato ... es un tipo de poder, una modalidad para ejercerlo, implicando todo un conjunto de instrumentos, de técnicas, de procedimientos, de niveles de aplicación, de metas ... es una física o anatomía del poder (Foucault 2005:218).

La disponibilidad del cuerpo para la fabricación de la voluntad está detrás de una especie de teoría general de la educación en donde la palabra clave es docilidad; así, Foucault introduce el concepto de “procedimiento disciplinario” para describir los métodos que “permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo” (ibídem 2005:141). De este modo, la disciplina garantiza la sujeción constante de las fuerzas del cuerpo, imponiéndoles una relación de docilidad-utilidad.

Estas técnicas disciplinarias logran tres propósitos principales: la maximización de la utilización de los individuos, hacer utilizables a los individuos en su multiplicidad misma y permitir la acumulación no sólo de las fuerzas, sino también del tiempo. Foucault señala explícitamente que las disciplinas procuran hacer el ejercicio del poder lo menos costoso posible, hacer que los efectos de este poder social alcancen su máximo de intensidad y se extiendan lo más lejos posible y, además, aumentar a la vez la docilidad y la utilidad de todos los elementos del sistema (ibídem 2005).

Así, la disciplina no es ni esclavitud, ni domesticidad, ni vasallaje, ni ascetismo monástico, sino que, en este mecanismo disciplinario de dominación, se opera un trabajo sobre el cuerpo en términos de manipulación calculada de sus componentes de tal manera que el cuerpo humano es explorado, desarticulado y recompuesto (ibídem). Además, permite fabricar cuerpos sometidos y ejercitados (dóciles) con una característica, su minuciosidad, es decir, el objetivo es la sujeción y control de las “partículas más insignificantes” de la vida y del cuerpo mediante las técnicas de las disciplinas, especialmente las siguientes:

- ✓ El arte de las distribuciones.
 - En esta modalidad se procede a la distribución de los individuos en el espacio, con emplazamientos en lugares bien delimitados.
 - La organización del espacio en parcelas o elementos.
 - El carácter de emplazamiento funcional donde la idea de utilidad es la que prima. La fábrica es el ejemplo por antonomasia de esta técnica: la distribución por función, el logro de los más altos estándares de productividad como consecuencia de esta especie de división del trabajo.
 - Y la inserción del principio del “rango” o “jerarquía” en la distribución de los individuos. Con esta técnica la disciplina individualiza los cuerpos por una localización que no los implanta, pero los distribuye y los hace circular en un sistema de relaciones.
- ✓ El control de la actividad, mediante la cual se regulan los tiempos de los ciclos de repetición de tal manera que suponga un ritmo colectivo y obligatorio para asegurar la elaboración del propio acto, controlando desde el interior su desarrollo y sus fases y que presupone que el tiempo penetra el cuerpo, y con él todos los controles minuciosos del poder.
- ✓ La composición de fuerzas como elemento crítico, donde la articulación concertada se convierte en la clave del éxito. Los ejemplos del ejército (táctica militar) y la fuerza productiva ilustran la necesidad de componer una fuerza para obtener un producto eficaz.

Estos elementos disciplinarios emergen en la organización moderna de múltiples modos y formas: en las crisis de viabilidad organizacional con problemas de rentabilidad, en los desafíos de la competencia, en la sucesión de la empresa familiar, en las relaciones laborales, etc., y desatan mecanismos disciplinarios por lo que es común observar cómo se endurecen y vigorizan los mecanismos de disciplinamiento.

Del mismo modo, los procedimientos de individualización en las organizaciones, como la técnica de la DEP de “desarrollo personal”, lleva implícita la evaluación del desempeño individual y funciona como una división binaria del esquema foucaultiano de dominación; esta técnica de desarrollo personal que se basa en la diferenciación de las personas, tiene como efecto una remuneración mejor o la concesión de privilegios, debiendo quedar clara la diferencia de contribución. Las técnicas institucionales de

medir, controlar y corregir, no sólo no son extrañas a la gestión de la diferenciación en las organizaciones, sino que son lo deseable y lo esperable desde el punto de vista de la dominación de los cuerpos (ibídem).

No obstante, las modalidades de gestión en las organizaciones actuales apuntan a lograr una especie de visión compartida en donde todos los empleados y empleadas entiendan y acepten el sentido y estrategia de las acciones de la gerencia, o sea, hacer que quieran; en tanto estrategia de captación, está en línea con la máxima foucaultiana acerca de que “la disciplina ... finaliza los comportamientos, y hace que los cuerpos entren en una maquinaria y las fuerzas en una economía” (Foucault 2005:214). De ahí que desde la concepción de las organizaciones, el problema de la dominación no se resuelva solo a través de un mayor control directo de las acciones de los trabajadores, sino que necesita recurrir a un conjunto de normas y creencias que contribuirán a asegurar comportamientos y actitudes en función de los esquemas interpretativos que poseen las gerencias, en los cuales el imaginario social juega un importante papel como elemento de dominación y control.

El objetivo es conformar nuevos formatos de influencia y de legitimidad que permitan que los trabajadores hagan suyos los objetivos y valores de la empresa sin experimentar coerción, pues, como sujeción real, no es necesario recurrir a medios de fuerza para obligar al “condenado” a la buena conducta (ibídem 2005:206), así en las organizaciones los empleados y empleadas experimentan su libre albedrío mientras son disciplinados, interiorizándose esta dominación de modo que se crea un sentimiento de responsabilidad personal sobre los destinos de la organización.

Este universo imaginario creado, estructura y conforma en las personas una singular asunción de lo real, confiriéndole un significado global a nuestra particular experiencia social que, aunque es susceptible de concebir lo imaginario como un ámbito propiamente inmaterial, es un constituyente esencial de toda realidad (Carretero Pasín 2005), por lo que actúa como un elemento más de poder al servicio de quienes tienen la potestad de su producción.

Por otro lado, en el ámbito de la estructura organizativa o modelo funcional, la orientación eficientista de la organización actual es susceptible de generar estructuras normalizadas y burocratizadas que, como forma de acción social, legitiman el control de

muchos por unos pocos, originando un poder social no regulado ni percibido (Perrow 1991); son instrumentos de poder susceptibles de ser utilizados para fines diversos que implican mucho más que el simple control de las personas, pues, en cuanto empleados y empleadas, la potestad de los gerentes de seleccionar y promocionar a unos en detrimento de otros según unos objetivos definidos y afines a esta élite directiva, puede generar un ámbito societal en el cual el servilismo y la incompetencia de los empleados y empleadas es un valor; además, esta potestad es susceptible de ser percibida confusamente, dado que su perspectiva instrumental nos advierte tanto de la interpretación subjetiva que de sus acciones puedan ser extraídas, como la posibilidad de que sean consideradas como incompetentes. Son modos que conforman unas relaciones tensas y conflictivas por intereses contrapuestos ya que es habitual que la organización pretenda alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales (Argyris 1973).

Además, puede existir un interés en explicitar un modo de “hacer” acorde a unos determinados objetivos, pero es un “hacer” que se objetiviza en la cultura corporativa y que constreñirá el comportamiento de las personas en la organización (Perrow 1991). Desde la perspectiva de que todo sujeto tiene determinadas expectativas de desarrollo profesional y/o personal, en este contexto se incentiva el hecho de que la personalidad, lejos de su definición final, se está reconfigurando y depurándose a medida que vuelven a surgir las contradicciones, los problemas sin resolver y nuevas situaciones en las cuales a la persona se le obliga a ponderar sus obligaciones hacia la organización, y las obligaciones de ésta hacia él, teniendo como marco y referente una cultura organizacional dada y sus intereses individuales (Linstead 1997).

La estructura social que se deriva de estos ámbitos burocráticos de poder e intereses personales y organizacionales, genera unas relaciones sociales complejas para el desarrollo de las acciones de la DEP (y también para la efectividad de la organización). Esta complejidad organizacional, incentivada por la diversidad de actores y roles, puede ser *suavizada* por la existencia de un marco cultural fuerte que sirva como guía de las relaciones sociales en la organización, marco cultural que compete a la DEP su definición y normalización, y debe tener en cuenta estos mecanismos de sumisión anteriormente descritos para actuar desde posiciones proactivas (González

Fernández 1999a,b), acorde a una ética coherente con los valores sociales, como expondremos en los siguientes apartados.

De otro modo, como resistencia hacia las relaciones sociales y laborales basadas en un poder normativo (puesto que define y dispone), las personas empleadas ajustan sus comportamientos (consciente o inconscientemente) y su rendimiento laboral en función de sus expectativas y de la valoración subjetiva del comportamiento gerencial que identifica con la organización; así, racionalmente, los empleados y empleadas manifiestan esta resistencia mediante el desarrollo de distintas técnicas evasivas o defensivas, entre ellas, la conducta evasiva para no aumentar su productividad y que Taylor denominó como “soldiering” (Thompson y Ackroyd 2007), la ausencia intelectual, la ausencia de iniciativa y también la re-apropiación de su tiempo durante su jornada laboral para dedicarlo a la satisfacción de sus necesidades, o a cualquier otro menester; el surgimiento de estos modos tiene serias consecuencias para la organización y para todos los que en ella participan, pues no solo es causa directa de problemas psicológicos, económicos, ineficiencias, etc., como veremos en los apartados finales.

1.4 La cultura corporativa

En los apartados anteriores se ha descrito brevemente el ejercicio del poder en las relaciones sociales y los intereses de los participantes como elementos que impregnan y condicionan a las personas en las organizaciones; para su correcta contextualización en el marco de los CMS y comprensión como elementos que afectan al comportamiento de los sujetos en el ámbito organizativo, así como su integración en las variables de análisis del comportamiento organizacional, es necesaria la inclusión de estos elementos en un contexto cognitivo más amplio denominado cultura corporativa u organizacional²⁶, concepto al que dedicaremos el presente apartado para su correcta comprensión y que permita el estudio del contexto cultural de la organización incluyendo todas las variables implicadas en los procesos organizacionales.

En la organización, la excelencia en la dirección está íntimamente ligada a factores culturales y depende de estos (Ruiz Olabuenaga 2007), son factores que incrementan la estabilidad del sistema social al actuar como un pegamento social y unir a los miembros de la organización en torno a unos estándares que actúan como guía de lo que se debe hacer y decir; así actúa como un mecanismo de control y de sensatez que moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados y empleadas (Robbins 1999).

En la consecución de esa excelencia, es fundamental que las actividades de la DEP pivoten sobre los preceptos culturales prefijados con el objetivo de que este conjunto de ideas y creencias demuestren su funcionalidad, consoliden su concepción global en la organización y enmienden aquellos aspectos no deseados. De este modo, la DEP es “el verdadero guardián de la cultura al ejercer funciones estratégicas que promueven la aceptación, consolidación, manutención y cambios culturales” (Gan y Berbel 2007: 71).

Históricamente, el interés por la cultura organizacional se manifiesta a partir de la crisis de los años setenta y se propaga a todo tipo de organización debido al incremento

²⁶ Para el ámbito de esta investigación, cultura organizacional o cultura corporativa, son términos sinónimos.

de la desilusión en los resultados obtenidos por las estrategias de control en uso como elemento directivo (Portuondo y Rodríguez 1992).

En este entorno de desilusión, las investigaciones realizadas a los sistemas productivos de EEUU y Japón como consecuencia de las diferencias halladas entre ambos (Ott 1989; Morgan 1997), proporcionaron los elementos empíricos que permitieron destacar la importancia de la cultura como factor estratégico de la función directiva (Kono y Clegg 1997), saltando así al primer plano la cultura como elemento clave de la organización y cuestionando toda una historia de liderazgo en la ciencia de dirección de las organizaciones, obligando a pensar que, o todo lo anterior carecía de valor, o carecía de aplicabilidad universal.

De este modo, el mito de la racionalidad, que era uno de los pilares fundamentales de la teoría y práctica de las organizaciones, deja paso al criterio de la nacionalidad y sus singularidades como lógica a través de la cual se pueden obtener resultados organizacionales similares; tanto la racionalidad como la nacionalidad eran factores de determinadas culturas organizacionales y “la supuesta racionalidad, universal, única, neutral y absoluta, se convertía así ... en el modo de pensar particular” (Ruiz Olabuenaga 2007: 114).

Este contexto, la cultura es concebida en la literatura managerial como un constructo clave en la organización para generar ventajas competitivas sostenibles (Chan, Shaffer y Snape 2004; De Brentani y Kleinschmidt 2004; Fang y Wang 2006). Por el contrario, la tesis de Willmott (uno de los autores más representativos de los CMS) es que,

con el argumento de la ampliación de la autonomía práctica, la cultura corporativa aspira a ampliar el control de la gestión mediante la colonización del ámbito afectivo, algo que lleva a cabo mediante el fomento del compromiso del empleado con una estructura monolítica de sentimiento y pensamiento; un método que, en nuestra opinión, va camino de convertirse en totalitario (Willmott 2007: 108).

Visión con una perspectiva radicalmente distinta de los postulados que emanan de la bibliografía del ámbito managerial, de todos modos, dada la importancia de la cultura en la organización, en este apartado se describen y analizan las singularidades y características de la cultura corporativa desde las perspectivas de ambas literaturas; así,

expondremos las singularidades más relevantes del término como un conjunto de normas, valores y formas de pensar y hacer que crean un entorno estable y predecible, y que proporcionan un sentido y una identidad tanto a la organización como a los miembros que en ella participan y, además, puede introducir elementos moderadores en las relaciones laborales, permitir la integración de las personas, y minimizar externalidades negativas; definición que no niega la posibilidad de la manipulación cultural desde la premisa de que,

Cada vez más, las culturas de las corporaciones se orientan a “producir identidades” para sus empleados ... hasta el punto de que se llega a hablar de que las empresas gobiernan “las almas” de sus trabajadores a partir de técnicas de control ideológico (Fernández Rodríguez 2007a: 6).

A partir de estos hallazgos y controversias, el concepto cultura ha adquirido gran relevancia, eclosionando tanto en el ámbito académico como organizacional, al extremo que autores del management como Peters y Waterman (1982) incluyen una serie de requisitos culturales organizacionales para el ideal de la organización excelente. De este modo, el interés por la cultura corporativa ha motivado la realización de gran cantidad de estudios (Alvesson 1990; Frost et al. 1991; Schein 1996), abordando estas investigaciones sus trabajos desde ópticas distintas, en especial desde la perspectiva de que los valores y las creencias propician la unidad y la integración en torno a la organización (Deal y Kennedy 1985; Schein 1986), los que mantienen la tesis de que la cultura organizacional puede ser gestionada y dirigida con el objetivo de la coherencia entre los objetivos de la organización y las estrategias (Kopelman 1990) y el argumento de que la cultura corporativa aspira a ampliar el control de la gestión mediante la colonización del ámbito afectivo, dentro de una estructura monolítica de sentimiento y pensamiento (Willmott 2007).

Para las actividades cotidianas de la DEP, podemos considerar a la cultura como un constructo “descriptivo que se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de la organización, sin importar si les gusta o no” (Robbins 1999: 596); cuestión importante porque establece diferencias con el término satisfacción en el trabajo, término que tiene como función medir las respuestas afectivas frente al ambiente del trabajo (ibídem 1999); o sea, si asignamos al término cultura corporativa la función de describir la percepción común de los miembros de la organización y al

término satisfacción en el trabajo la medición de esa percepción afectiva, estamos explicitando un sistema de significados compartidos medibles y evaluables, por lo cual estamos ante la cultura corporativa como conjunto de atributos sobre los cuales se puede actuar y, por tanto, modificar. Frente a esta visión descriptiva de la cultura corporativa, surge, obligatoriamente, una visión normativa de cultura corporativa que intenta mostrar cómo debe de ser la cultura de la organización a partir del conocimiento disponible; no obstante, dada la imposibilidad de disponer de un modelo universal por la diversidad de variables implicadas, abordaremos ampliamente a continuación el concepto con el objetivo de acotar una serie de premisas que consideramos básicas para la creación de un contexto societal en la organización, capaz de integrar a todos los stakeholders alrededor de un proyecto común.

1.4.1 Conceptualización del término cultura corporativa

Uno de los principales problemas que nos encontramos a la hora de abordar la cultura organizacional radica en que no existe una definición aceptada universalmente (Pérez Martínez 2009), debido a su naturaleza y complejidad, además, el uso que hacen los teóricos del término cultura tiene un significado en muchos casos semejante, pero no siempre igual:

tal es el caso de Allcorn (1995) cuando dice que las defensas psicológicas contra la ansiedad en el trabajador forman parte de la cultura; de Preston (1993) cuando habla de estrategias para inculcar a los directivos la cultura empresarial; de Zamanon y Glaser (1994) cuando reportan los resultados de un programa para cambiar una cultura autoritaria por otra más participativa en una empresa; de Elssas y Veiga (1994) cuando analizan el conflicto de dos culturas organizacionales por imponerse una sobre la otra cuando se produce una fusión de dos empresas ... y un largo etcétera de investigadores de la cultura organizacional, que utilizan la palabra cultura como sustituto de otras palabras (Zalpa 2002: 13).

En general, las definiciones de cultura corporativa -de los distintos autores que han sido objeto de revisión y estudio para esta investigación-, resaltan sobre todo los valores que deben ser transmitidos y compartidos por todos los miembros de la organización como elemento nuclear; también es habitual la referencia a la historia corporativa, así, cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, sistema comunicativo, es decir, podría decirse que tienen identidad propia (Geertz 1987); del mismo modo, la acepción de cultura organizacional está habitualmente identificada con las costumbres y, al referirse a la misma, es habitual la referencia a costumbres, maneras de actuar y formas de vida.

Además, se considera al constructo como un sistema relativamente estable de significados compartidos, difíciles de manipular (Schein 1986), pero que no son estáticos, sino dinámicos por la influencia de los referentes aportados en la interacción de los diferentes roles de los actores del entorno de la organización, pues ésta es un sistema social abierto y permeable a los mismos; así, los significados culturales están sujetos a la re-construcción continua y, por lo tanto, susceptibles de cambios planificados.

Entre las singularidades encontradas entre los estudiosos de éste ámbito cultural, existe un amplio consenso en el poder de instrumentalización de la cultura corporativa como elemento de dominación de las relaciones sociales (Beaud y Pialox 1999); igualmente se considera a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre sus miembros que actúa como un elemento diferenciador entre organizaciones (Hatch 1993; Robbins 1999) y, por lo tanto, socialmente se percibe que “las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich 1983: 347).

Tomando estas características como proposiciones básicas, y con la finalidad de ubicar conceptualmente la cultura corporativa en este marco teórico, se define al término como un sistema de valores, creencias, premisas básicas y significados transmitidos históricamente -o creados por un grupo-, incorporados en un conjunto complejo de presupuestos compartidos (artefactos: Schein 1986), normas y concepciones simbólicas, que actúa como un sistema de control social y sirven de guía para los miembros de un grupo como el modo correcto de percibir, comunicar y actuar en relación a la vida dentro de la organización y que distingue a ésta de otras.

A pesar de la aparente diversidad en la definición conceptual del término, hay algunos atributos comunes que son susceptibles de identificar y agrupar; en la tabla 2 se recogen elementos comunes que Díez Gutiérrez (1999) ha extraído de unas 500 definiciones del concepto de distintos autores.

Tabla 2. Elementos comunes en las culturas corporativas

Es un fenómeno social.
El comportamiento cultural obedece a pautas.
Proporciona un modelo de vida.
No es fruto de la herencia genética, sino herencia tradicional o social históricamente acumulada, resultado de dos procesos de aprendizaje: socialización (integración de un individuo en un grupo), e inculturación (interiorización de los modelos de conducta propuestos por el grupo).
No se puede identificar la cultura con la conducta. Ésta es consecuencia de la cultura (entre otros factores).
No se puede identificar con tradición.
Es un sistema de expectativas.
No es un todo coherente y armónico, existen contraindicaciones internas y está abierta al cambio.

Fuente: Díez Gutiérrez (1999)

Para abordar el estudio de las premisas básicas de la cultura organizacional, por ejemplo, las costumbres, hay que buscar la explicación de éstas en otros artefactos o “presupuestos compartidos” ya que son parte de lo que hay que explicar, y no elementos de la explicación, perspectivas resumidas en el modelo metodológico de los tres niveles propuesto por Schein (1986):

- Artefactos (comportamientos, estructuras y procesos organizacionales visibles). Permiten predecir lo que la gente dirá en diferentes circunstancias, pero no siempre permiten predecir lo que la gente hará en realidad en esas circunstancias (por ejemplo, una organización puede declarar que promueve el trabajo en equipo al tiempo que otorga recompensas al desempeño individual). Son aspectos superficiales de la cultura organizacional y ofrecen una riqueza de la cultura y las formas de como se hacen las cosas (Deal y Kennedy 1985). En este nivel, los aspectos observables y audibles hablan acerca de la cultura, por lo que a partir del análisis de los artefactos, se puede llegar a comprender con mayor precisión las suposiciones básicas.
- Valores y creencias declarados que dirigen el comportamiento. Los valores declarados, a diferencia de los presupuestos básicos, se confrontan, se debaten, se cambian y son más conscientes que las suposiciones básicas.
- Presupuestos básicos que revelan cómo un grupo percibe, piensa y actúa (creencias, percepciones, sentimientos que son inconsistentes y que se dan por supuestos). No se discuten, no se confrontan y son muy difíciles de cambiar, aún más, la conducta en desacuerdo con esos presupuestos básicos resulta prácticamente inconcebible. Representan el nivel más profundo de la cultura organizacional.

1.4.2 La cultura corporativa como herramienta de la DEP

El reconocimiento del potencial que se deriva del hecho cultural en la organización ha enfatizado y puesto en cuestión hasta qué punto se puede modificar y/o manipular la cultura de una organización para adaptarla a unos objetivos específicos e incrementar sutilmente los mecanismos de poder con normas que son interiorizadas por los individuos a través de la manipulación de las subjetividades (Fernández Rodríguez 2007b).

Una organización dada, un sistema de derecho, un poder instituido, existen socialmente como sistemas simbólicos sancionados; es el imaginario social quien liga símbolos (a significantes) a significados (representaciones, órdenes, o incitaciones a hacer, o a no hacer), esto es, unas significaciones y las hace valer como tales para el grupo considerado a través de vínculos más o menos forzados (Castoriadis 1983). Son signos de identidad corporativa que busca la construcción social de un determinado tipo de individuos (Fernández Rodríguez 2007a).

Estos argumentos suponen implícitamente la aceptación del potencial de maleabilidad y/o revitalización del comportamiento grupal como herramienta que cada gerente puede gestionar y moldear consciente, o inconscientemente; en este último supuesto, a cada organización le corresponde una cultura congruente con sus peculiaridades por retroalimentación de los actores, individual o colectivamente considerados; en este caso podemos argumentar que una cosa es la “cultura” (o configuración cultural) deseada por la gerencia de una organización y otra el conjunto de cogniciones sostenido por la mayoría de los integrantes de la organización (Van Maanen 1991), desde el supuesto de que la cultura corporativa “depende del sentido que la gente común atribuye a la institución, no de la explicación que se decreta en los niveles superiores de la misma” (Sennett 2006: 65). Esta situación generaría una cultura ambigua, inconsistente, diversa, construida “de abajo arriba”, con bajo capital cultural y social en la organización (ibídem 2006).

Igualmente, en las instituciones de la vanguardia del capitalismo se emiten órdenes una y otra vez debido a las contingencias del día a día, así, el margen para la interpretación de las mismas es cada vez menor entre sus miembros (ibídem), además, si

la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y no planificando, controlando y evaluando (Mintzberg 1983), es probable que en este tipo de organización, lejos de vivir en un mundo previsible y ordenado, estén inmersas en un entorno caótico, imprevisible y confuso hasta el punto que es difícil distinguir entre lo trivial y lo importante, lo importante y lo urgente, lo urgente y lo trivial. Este frenesí produce un entorno en el que las decisiones son tomadas por la gerencia o líder personalmente acorde al significado que le atribuya a las contingencias; de este modo, la probabilidad de error es, en principio, mayor; además, es probable que el significado que se le atribuya por el equipo humano a estos cambios imprevisibles y caóticos, genere un bajo capital cultural en la organización.

Como hemos citado anteriormente, el significado de la cultura corporativa para la organización, es decir, su interés instrumental se justifica por considerarla elemento esencial para el rendimiento en la misma (Gregory 1983), pues, tanto desde una perspectiva micro como macro, tiene gran relevancia por cuanto supone el marco normativo de referencia para sus acciones y decisiones, ya que no sólo afecta a las personas o a los grupos, sino que también afecta a la organización entendida como sistema. Es, por lo tanto, un método de racionalización que sustenta su viabilidad en la participación de los sujetos como corresponsables de su propio gobierno (Ibarra Colado 1999), y de sus propios intereses, y que muestra la necesidad del análisis organizacional desde el reconocimiento de la centralidad de los discursos y las prácticas del poder (Clegg 1994, 1998; O'Neil 1995).

Instrumentalmente, para controlar el factor trabajo y su integración en el proyecto organizativo y en la estructura organizativa, el problema de la gerencia no es hacer obligatorio el trabajo, sino hacerlo atractivo (De Gaudemar 1991); así, es indispensable transformar las actitudes de los empleados y empleadas a través de la invención de nuevos modos de existencia, o estilos de vida, que se objetivan en la cultura corporativa y proporcionan los significados para una servidumbre voluntaria y productiva; es decir, la aplicación de la disciplina en la organización descansa, cada vez más, en la aplicación creativa de fórmulas para facilitar la fabricación del sujeto trabajador como sujeto obediente y satisfecho (Rose 1989), auto-disciplinado y auto-gestionado.

El principio ... de la cultura corporativa ... es captar los “corazones y las mentes” de los empleados; definir sus propósitos orientando lo que estos piensan y sienten, y no simplemente su comportamiento. Se afirma que el fortalecimiento de las culturas corporativas ofrece la clave para garantizar “un esfuerzo insólito por parte de empleados aparentemente corrientes²⁷” (Willmott 2007: 105).

El individuo inmerso en ella interioriza la estructura social de la organización, aprende las normas y valores y construye su propia identidad social y profesional como miembro de esa organización en interacción con los otros. El objetivo de esta socialización es la fijación de patrones de conducta en la persona que le ayudan a conformarse, de forma voluntaria, a las normas y valores del grupo al que va a pertenecer. Son “construcciones discursivas autorreferidas y situadas en un contexto de interacción social, pues la identidad se construye necesariamente desde los otros, en y para las demandas que presentan las diferentes interacciones en las que estamos inmersos” (Revilla 2003b: 63); son mecanismos de poder que persiguen el objetivo de conseguir la “sujeción interiorizada o auto-sujeción” del individuo tal como la denomina Revilla (2003a), autocontrol interiorizado que Parsons ya postuló como la forma más efectiva de control (ibídem 2003a: 174, b).

Sin embargo ... no es posible mantener una concepción esencialista del sujeto, existen una serie de elementos que impiden la disolución absoluta de la identidad y que anclan al sujeto a una determinada identidad personal, aunque de forma problemática, conflictiva, matizada y cambiante (ibídem 2003b: 54).

Sin embargo, en estos procesos socializadores y resocializadores, el papel del gerente es esencial y en él se personifican los ideales de la organización traducidos en capacidad de gobierno (Sievers 1994); pero si esta capacidad de gobierno está mediatizada por mecanismos de poder, posibilita formas de pensamiento y de acción susceptibles de favorecer comportamientos individualizados (Ibarra Colado 1999).

El reconocimiento de estos procesos a través de los cuales las organizaciones controlan a sus sujetos, conduce necesariamente a redimensionar los problemas gerenciales como problemas de gobierno en los que los individuos se confrontan con nuevas formas de subjetivación y con identidades artificialmente constituidas que representan el ideal del hombre libre que se hace cargo de sí mismo (Gergen 1992; Rose

²⁷ Véase Peters y Waterman (1982: 17).

1996), desvaneciéndose así la visión de una cultura corporativa unitaria, consensuada y sustentada en la transparencia de una normalidad en los comportamientos (Lasch 1991; Aubert y De Gaulejac 1993); son formas de dominación simbólicas redobladas en las que los trabajadores y trabajadoras se encuentran en una situación de vulnerabilidad objetiva y subjetiva desde el momento en que esta relación de dominación se asienta sobre el poder, el miedo, la amenaza del desempleo y la precariedad, reconocimiento que implica la aceptación de las propias ataduras del sujeto en sí mismo, con sus limitaciones y condicionantes, y también con las organizaciones (Beaud y Pialoux 1999).

Por otro lado, en torno al concepto cultura corporativa es habitual que las organizaciones persigan una especie de diferenciación basada en aspectos intangibles que la distinga del resto, pero esto no significa que esta diferenciación suponga la unicidad y coherencia cultural total en la organización (Martin et al. 1983; Martin 2002). En la organización cohabitan personas con diferentes intereses, roles, valores y que interpretan subjetivamente los hechos sociales que acontecen en su entorno, actuando acorde al significado que le atribuyen, generando subculturas y la “naturalización” del sistema mediante prácticas discursivas (Smircich y Calás 1987; Calás y Smircich 1996). Además, en las relaciones sociales no todas las asunciones son convergentes, ni en la sociedad ni en las organizaciones, y cada miembro de la organización no sólo actúa como receptor pasivo de las influencias societales, sino que a través del desempeño del rol a él asignado aportará nuevos referentes que, en el caso de que sintonicen con las asunciones básicas del grupo y de la organización, serán incorporadas a la cultura corporativa.

No obstante, la paradoja de la cultura corporativa es que la unidad cultural sólo es posible entenderla a nivel de subculturas en las cuales los sujetos procuran hacer diferentes cosas, encaran diferentes entornos y en sus diferentes funciones desarrollarán diferentes conjuntos de valores y normas (Martin 1992) y que diversos autores han denominado como organización informal. En cualquier caso, cuando se habla de cultura de una organización se hace referencia a su cultura dominante que expresa los valores esenciales compartidos por la mayoría de sus miembros. Habitualmente, las subculturas tienden a formarse y desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes como consecuencia de la pertenencia a

una misma unidad organizativa (departamento, sección, etc.), o como resultado de pertenecer a un determinado grupo profesional (vendedores, ingenieros, etc.) e incluirán los valores adicionales exclusivos de sus miembros (Robbins 1999).

La existencia de una cultura organizacional predominante, y diversas subculturas –si existen-, advierten de la posibilidad de que no todo el conjunto de personas piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Por lo tanto, identificar la cultura predominante y sus subculturas es esencial para la DEP en el sentido de promover las acciones pertinentes para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos; además, permite conocer y comprender las relaciones de poder en el interior de ella, las reglas no escritas, lo que es considerado como verdad, etc.; conocimiento que posibilita descubrir y definir los posibles problemas o desviaciones (Sepúlveda Lawrence 2004). Con este objetivo, diversos autores clasifican la cultura organizacional en cuatro grandes tipos dependiendo de la importancia que para el sistema tengan el poder, el rol, las tareas y las personas (Handy 1985):

- La cultura del poder: se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo, propia de organizaciones monopolio estructuradas jerárquicamente.
- La cultura de la función o de los roles: este tipo de cultura se basa en la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto; su organigrama confiere el poder.
- La cultura de la tarea: este tipo de cultura estructura sus actividades en equipos orientados a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos, y donde los individuos sienten la confianza del apoyo de sus compañeros; utilizan su conocimiento y experiencia como base fundamental.
- La cultura de la persona, este tipo de cultura es propia de pequeñas empresas que aun no cuentan con una estructura definida y donde prima la cercanía del conjunto de sus miembros.

También es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis; en la tabla 3 se muestra

un esquema de la cultura corporativa y sus dimensiones, en función de su densidad, cohesión y relación, que nos permite visualizar las diferencias entre culturas organizacionales y la importancia de determinadas características que definen a la institución social con una identidad propia, caracterizada por unos fines y valores compartidos por sus miembros, y que nos indica el compromiso de los participantes con la organización.

Tabla 3. Tipologías culturales en función de su densidad, cohesión y relación

<p>FUERTE (densidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen muchos valores compartidos en el seno de la organización fuertemente arraigados - Decidida voluntad corporativa con alto grado de conciencia colectiva - Liderazgo claro que alimenta culturalmente a la organización, reforzando y matizando sus valores - Apuesta por los RR.HH como receptores y transmisores de la cultura - Frecuentemente usa símbolos que favorecen el sentido de pertenencia 	<p>DÉBIL (densidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja densidad cultural - Dirección estratégica poco clara - La debilidad es directamente proporcional al arraigo que se siente por los valores corporativos - Es más flexible y se adapta mejor a las divergencias entre cultura y proyecto - Desconfianza, descuido y poca inversión en la formación - Inexistencia de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos
<p>CONCENTRADAS (cohesión)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sus valores son compartidos por la mayoría de las personas y los grupos de la organización - Hay una buena comunicación inter funcional - Se gestiona de modo centralizado - No existen subculturas que hagan prevalecer sus valores por encima de los corporativos 	<p>FRAGMENTADAS (cohesión)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los valores no son compartidos, hay diferencias con respecto a ellos - Surgen numerosas subculturas que trabajan con valores diferentes a los generales o corporativos
<p>ABIERTAS (relación con el entorno)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permeable a los cambios del entorno - Flexibilidad para adaptarse - Orientada hacia la innovación y el cambio 	<p>CERRADAS (relación con el entorno)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las culturas cerradas no son flexibles a los cambios - Están orientadas al orden establecido y a la disciplina - La cultura más cerrada es la de la mentalidad narcisista (se establecen los objetivos al margen del entorno, de la competencia, etc.

Fuente: Schein (1986)

1.4.3 La dimensión ética de la cultura corporativa

El argumento que motiva la inclusión de la dimensión ética²⁸ en un trabajo de investigación en el ámbito organizacional, es que las personas son educadas en la sociedad en valores diferentes a los existentes en las organizaciones y, al ingresar en ellas, el impacto de las estructuras formales de éstas y sus sistemas de control originan un fuerte desajuste entre los valores del sujeto y los de la cultura corporativa, entre lo que se ha aprendido en sociedad y la realidad organizacional (Argyris 1979).

Este desajuste, en un contexto racionalista, demanda la reflexión acerca de esta dimensión y su inclusión en la cultura organizacional desde una perspectiva estructuralista, y también su función como elemento que puede contribuir a la eficiencia organizacional; por sus implicaciones, en la actualidad la ética adquiere entidad propia en las organizaciones, tanto si se analiza desde una óptica funcionalista, estructuralista o en términos de rendimiento económico. No se trata de reflexionar sobre lo que es ético, o no ético, sino de tener en cuenta unos valores definidos en sintonía con la ética predominante en la sociedad.

En este marco teórico se considera que una organización debe estar estructurada desde la premisa de que la finalidad de la ética organizacional no puede ser otra que la de mejorar las buenas prácticas organizacionales (García Marzá 2003; Saavedra Robledo et al. 2010), orientada por criterios éticos en coherencia con los predominantes en la sociedad y que trata de aunar sus propios intereses con el desarrollo personal y profesional de sus empleados y empleadas, siendo, de este modo, una organización con vocación de futuro (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 1999) y no un negocio cuyo objetivo es la recogida de beneficio económico a corto plazo y a cualquier precio y, al menor cambio del mercado, se procede a su liquidación.

Históricamente, la concepción de los negocios ha tenido una connotación negativa desde el punto de vista ético; ya Aristóteles distinguía entre *oikonomikos* (comercio doméstico) y *chrematisike* (comercio para el lucro), entendiendo la primera acepción

²⁸ Se emplea el término ética como el conjunto de principios y normas morales de las que se valen los distintos grupos humanos e individuos para identificar lo que está bien y lo que está mal, lo que se debe hacer o lo que se debe evitar (Giner et al. 1998: 503). En la organización, la ética no responde a la cuestión de qué soy o qué deseo ser, sino a la cuestión de qué norma queremos compartir y cómo pueden ser regulados los conflictos de acción en intereses comunes (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 1999).

como algo esencial para toda la sociedad, siendo bien valorada y considerando la segunda acepción como una actividad con connotaciones egoístas (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 1999).

Esta segunda acepción ha estado mal valorada a lo largo de la historia humana hasta la época moderna en que Lutero, Calvino y los puritanos ingleses enseñaron las virtudes de la formalidad (ibídem). El reconocimiento de la economía como estructura central de la vida humana deriva de una nueva concepción de la sociedad y de un nuevo sentido de la vida y de la naturaleza humana, reconocimiento que se materializó en la publicación de la obra "*La riqueza de las Naciones*" de Adam Smith; así, el comercio para el lucro se convirtió en la institución central y virtud principal de la sociedad moderna. Fue este un momento en el que diversos autores ensalzaron las virtudes de los hombres de empresa y la nobleza de los ricos.

En las últimas décadas ha surgido una concepción más moral y un gran interés por el estudio de los valores e ideas subyacentes, incluso en el contexto organizacional (Fernández Fernández 1993, 1994). Interés que incentiva la clarificación de la situación ética del trabajador (independientemente de su posición en la estructura orgánica) y la cultura organizacional, de modo que ambos tomen conciencia de sus responsabilidades respectivas.

... lo que orienta y da sentido al proceso productivo son los fines, concebidos como medidas para garantizar el bienestar económico y social. Por ello es necesario relacionar los medios organizativos con los fines, pues de otro modo aquellos se quedarían vacíos, sin sentido. Relacionar los medios y los fines significa la entrada en escena de los valores y creencias, pues toda estructura organizativa ha de ser interpretada, ... por sujetos sociales constituidos por sistemas de valores y con unas actitudes determinadas que dan orientación a su conducta (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 1999: 354).

Sin embargo, el trabajador moderno desconoce el sentido total de lo que hace porque ese sentido no importa para la lógica del proceso productivo, y tampoco para el correcto funcionamiento de la organización; es un signo inequívoco de que el trabajo, cualificado o no, no consigue integrarse en la vida humana. Esta contradicción entre la racionalidad económica y la racionalidad vital es una degradación de la vida misma, y la sociedad de mercado en la que estamos instalados es una cruda, y a veces trágica, contradicción (ibídem 1999), ya que la institucionalización y consolidación de las claves

éticas en la organización acerca de lo que es correcto, o incorrecto socialmente, es competencia de la misma y, en consecuencia, sus gerentes son responsables de su incorporación al repertorio de claves que constituyen su cultura (Bain 1994).

Incluso, para los profesionales del ámbito de la gestión de las organizaciones, entre ellos los gurús de los criterios de la excelencia (Peters y Waterman 1982) y los autores más destacados de esta disciplina (Ouchi 1982, Kanter 1995, Deal y Kennedy 1985), entre otros, aunque existen notables diferencias entre ellos, las mejoras en la producción “surgen de las culturas corporativas que, *sistemáticamente*, reconocen y recompensan a los individuos simbólicamente y materialmente por asociar sus fines a los valores a los que se adhiere la organización” (Willmott 2007: 104).

Para conseguir estos objetivos, la sociedad, en el marco de esta contradicción, ha inventado la “ideología de los recursos humanos” (Gorz 1995) en el sentido de que si lo que hacía falta era motivar a los empleados y empleadas y crearles una conciencia profesional para obtener más rendimiento, la DEP ha sido el instrumento; acorde a esta ideología, sus actividades, basadas en la pseudo-humanización del trabajo, consisten en presentar a la organización como el núcleo de la realización personal, donde el trabajador recibe la atención necesaria para llegar a amar realmente lo que hace.

De modo que la incorporación de códigos éticos coherentes con los valores predominantes en la sociedad, la integración del trabajo en la vida humana y la creación de la conciencia profesional como núcleo de la realización personal -imaginario social en palabras de Castoriadis (1983)-, son funciones que la DEP debe desarrollar sutilmente como ente responsable en la organización de institucionalizar los modos de “dirección”, “normalización” y “re-socialización” en consonancia con la idea de emancipación, democracia e igualdad anteriormente expuesta en el apartado dedicado a los CMS.

Además, consideramos imprescindible la integración de los códigos éticos imperantes en la sociedad en la cultura corporativa, ya que la particularidad de estas significaciones es que conforman el sustrato que da sentido y coherencia a las relaciones sociales y actividades en la organización; a la vez, éstas están inmersas en esas significaciones, dependen de ellas y forman parte de su propia existencia (Cristiano 2010); consecuentemente, toda decisión o actividad que se desarrolla en la misma

conlleva un significado moral inseparable, pues en ella se plantea, implícita o explícitamente, qué es lo que ha de hacerse y por qué ha de hacerse así (Nash 1990).

1.4.4 La cultura corporativa: elemento clave en la organización

Para el objetivo de esta investigación no nos interesa evaluar directamente la eficacia técnica de las prescripciones culturales corporativas, sino que nos centramos más bien en el examen de sus implicaciones, puesto que las lógicas por las cuales se han tendido puentes entre cultura corporativa, estrategia, DEP, competitividad y estructura organizativa en la organización, han sido analizadas, ensalzadas y puestas en tela de juicio desde distintas perspectivas, ya que, dependiendo de la forma de concebir e interpretar el fenómeno, es susceptible de situar sus rasgos y características distintivas en dos polos radicalmente diferenciados.

Un primer polo, situado en la órbita de la literatura managerial, aclara una serie de comportamientos que permiten planificar la actuación en la dirección de las organizaciones coherente con la realidad de la misma, dando por sentado que el conjunto de personas empleadas se benefician de la cultura y que los objetivos de la organización son, o pueden ser, orientados hacia el consenso. Un segundo polo, opuesto al primero, es una visión crítica de la tradicional perspectiva estructural funcionalista de la cultura organizacional, considerando a ésta como una tentativa para captar la adhesión de sujetos sociales con un nuevo concepto de sí mismos, convertidos en ganadores, en triunfadores y héroes corrientes (Willmott 2007), donde el foco de interés de la cultura corporativa está puesto en el control, y en el que las acciones de cambio cultural no son otra cosa que iniciativas gerenciales para que los empleados y empleadas “se alineen” con ella (Gregory 1983).

Esta visión crítica de Willmott abona la hipótesis foucaultiana del disciplinamiento que hemos analizado anteriormente, donde la idea de alinearse está presente y donde los empleados y empleadas que se avienen se convierten en seres disciplinados y sometidos (Foucault 2005); además, la visión de los CMS cuestiona la autoridad y la necesidad de un marco normativo como el que propugnan, y dan por supuesto, los gurús de la cultura corporativa. Igualmente, explora la manera en que la cultura corporativa, en tanto instrumento de dominación, amplía el alcance y la penetración del control gerencial al no limitarse ya a la autorización o aplicación de normas, etc., sino que ahora su función es dictar cómo los empleados y empleadas deberían pensar y sentir acerca de lo que producen y, “cuando las culturas se afianzan,

animan a sus empleados a que se adhieran a sus valores y productos, y a que prueben su propia valía en este sentido” (Willmott 2007: 117).

Una de las tesis de los CMS referida a la moral postula que las propuestas morales de la cultura corporativa son, como mucho, ambiguas y desmoralizadoras en la medida en que su efecto es más impedir, que facilitar, el proceso de pactar con la indeterminación de la existencia humana, pues, en vez de contribuir al desarrollo de una cultura social en la cual los individuos aprenden a ejercer su visión crítica, y a vivir con su experiencia y el significado de la indeterminación, la cultura corporativa exige la identificación con un único conjunto de valores, por lo que de hecho es un remedio totalitario (ibídem 2007), con el cual, o estás de acuerdo o te quedas fuera con todas las consecuencias personales, susceptibles de generar la inadaptación personal al medio social.

No obstante, la existencia de una cultura corporativa en la organización es inevitable; por ello, nuestra visión es que la construcción de una cultura coherente con los valores imperantes en la sociedad no es incompatible con posibilitar a los sujetos un proceso activo orientado a integrar sus elecciones, con sus correspondientes proyectos de vida y su propia visión, con los objetivos organizacionales; es cierto que la definición de los constructos culturales, y los conjuntos de valores en conflicto en la organización, no surgen del debate, ni muchísimo menos del consenso, como tampoco la estructura de la sociedad condiciona lo suficiente los comportamientos abusivos de determinadas organizaciones y que les haga renunciar a ellos, pero, a pesar de todo, es posible que el individuo que vende su propia mano de obra puede hacer de ello un acto placentero, aunque este acto por dotar de sentido su trabajo, no niega, sino que complementa y apoya, la relación instrumental entre salario y esclavitud (Willmott 2007).

Desde esta perspectiva, cabe interpretar el proyecto de la cultura corporativa como una estrategia para gestionar la búsqueda de sentido para los empleados y empleadas de un modo que atenúe los efectos disfuncionales, individualizadores y segmentadores que imponen las relaciones de mercado capitalistas. No nos estamos refiriendo a la socialización del sujeto en una ideología capitalista, sino que al conectar la cultura corporativa con las formulaciones de una dirección moderada de la DEP, orientada hacia perspectivas integradoras, aplicadas éstas de modo sistemático desde la premisa

de la transparencia, bien podría afirmarse que este modelo puede hacer de mediador de las contradicciones del capitalismo. Las relaciones laborales actuales, asimétricas a fin de favorecer sistemáticamente al empleador, pueden ofrecer también al empleado y a la empleada la posibilidad de adherirse a la cultura corporativa “a cambio una nueva concepción perfeccionada de sí mismos y una reformulación de sus intereses personales” (Willmott 2007: 131), reformulación que no tiene que ser, obligatoriamente, una captación ideológica o un alienamiento, como tampoco una explotación, pues estamos convencidos de que existe un equilibrio entre inversión, beneficios, modelo directivo, desarrollo personal y vital, y valor añadido a la sociedad.

No obstante, es evidente la existencia de contradicciones en la función moderadora de la DEP en el desarrollo de las competencias que se le atribuyen habitualmente; en su estructura competencial, se requiere la fusión de las políticas de empleo con las estrategias organizacionales y, en determinadas circunstancias, las contingencias pueden motivar que el factor trabajo sea considerado como una variable económica más, situación que deja en entredicho la coherencia del modelo de la versión moderadora de la DEP, ya que por una parte, “los empleadores exigen a los trabajadores tanto que estén disponibles como que sean desechables” (ibídem 2007: 132).

Entre estos dos polos, nuestra visión de la dimensión cultural sitúa a ésta como elemento clave en la construcción de la estructura organizativa; además, mantenemos la afirmación de la relación e influencia positiva entre las configuraciones culturales y la efectividad de las organizaciones, pero éste no es el foco del presente trabajo, sino que, asumiendo la importancia de la cultura para las organizaciones, nuestra propuesta es repensar el significado que le atribuimos y la manera en que entendemos las manifestaciones culturales en las organizaciones en la realización de este proyecto de investigación.

Junto a la selección de personal y otras pocas funciones, el gran reto y función principal e inexcusable de la DEP en la organización es la generación de un contexto societal empapado en una cultura fuerte impregnada de los valores predominantes de la sociedad que forma parte; en la actualidad, las relaciones laborales están condicionadas por estereotipos históricos, y no tan históricos, como pueden ser percepciones de explotación y determinadas políticas en las relaciones laborales, y organizacionales,

etc.; son políticas que consideramos negativas para las relaciones laborales y que hoy no tienen sentido desde la perspectiva de que la gran mayoría de la fuerza de trabajo (en los países occidentales) posee una formación técnica y humanista que le permite elegir a priori, cuando se forma, sus modos de vida: a qué dedicarse, discernir a qué organizaciones afiliarse, etc.; por parte de las gerencias de las organizaciones, el conocimiento disponible les permite, asimismo, objetivar este conocimiento en estructuras organizacionales eficientes y coherentes con su entorno social.

El trabajo de la DEP (junto a otros factores) en el espacio de la última década ha transformado las relaciones laborales en una nueva clase de vínculos laborales desde el punto de vista cualitativo, vínculos en los que apenas quedan rastros de conductas disidentes (Thompson y Ackroyd 2007). Esta idea de que nos hemos alejado de los elementos de control y dirección asociados con el taylorismo y el fordismo, de la desaparición del conflicto abierto y de formas de conducta disidente, ha de buscarse en la desaparición de la política de confrontación dentro de la organización como consecuencia lógica de la evolución de la naturaleza de los regímenes de dirección, y la eficacia que han tenido las nuevas políticas y métodos de la DEP que han contribuido al perfeccionamiento del control con las nuevas técnicas para la integración del personal y, consecuentemente, la reducción de la disidencia y el conflicto (ibídem), y también, cómo no, la desarticulación del movimiento sindical, la desregularización legislativa, etc.

No obstante, en las explicaciones radicales se vinculan estas políticas dirigidas a los empleados y empleadas con otras de manipulación cultural de mayor calado, de las cuales las políticas y actitudes hacia los empleados y empleadas son solamente una pequeña parte (ibídem); según esta visión, este sistema puede fomentar una actitud cínica de las personas como resistencia al privar a los empleados y empleadas de una posición crítica valorativa con la que poder evaluar su situación y auto-evaluarse, por tanto, se quedan sin sus valores para evaluar moralmente su situación y, por ende, para rechazar cualquier papel que la organización le pida que adopte (ibídem). En esta visión, tampoco obviamos que estos valores, tanto si los vemos como despersonalizados y deshumanizados o deshumanizadores (Ibarra Colado 1999), o como prácticas impuestas por el poder (Clegg 1994, 1998; O'Neil 1995) para su propio beneficio, imposición de roles o como formas de dominación simbólicas redobladas (Beaud y

Pialoux 1999), definen a la organización y son susceptibles de usos diversos, usos que a veces son contra-natura, amorales y, además, ineficientes porque el resultado final es un juego de suma cero.

Sin obviar ninguna de las tesis o singularidades de la cultura corporativa anteriormente citadas, nuestra posición parte de una visión normativa de cultura corporativa en la que sus valores básicos deben ser congruentes con los valores éticos imperantes en la sociedad, aplicados con firmeza, coherencia y por igual a todo el colectivo de la organización, no hablamos de costumbres u otro tipo de artefactos culturales, sino de los valores básicos que guían la conducta humana.

Las organizaciones, y las gerencias, por mucho empeño y esfuerzo que pongan en el intento de instaurar una cultura corporativa en la que sus valores no cumplan los requisitos de coherencia con la sociedad y estabilidad en el tiempo, conseguirán una realidad de prácticas, normas de comportamiento, costumbres, modos de hacer y también un enunciado de valores (en general un enunciado de valores cambiante en función de la última contingencia o idea de la gerencia), pero no conseguirán la integración e implicación del conjunto de sus empleados y empleadas en los objetivos organizacionales, y mucho menos a largo plazo. Es más, si estos valores son erráticos, los empleados y empleadas desarrollarán mecanismos de adaptación de sus valores personales a los imperantes y cambiantes en la cultura organizacional, lo cual puede generar inadaptaciones e ineficiencias en el sistema.

Por ello, además de la existencia de estos valores en la cultura corporativa, es fundamental la medición y valoración de la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal del equipo humano para conocer la influencia de la cultura corporativa en la vida cotidiana en la propia organización; premisa fundamental desde la perspectiva de que en los elementos culturales pivotan todas las prácticas organizacionales, las actitudes de las personas en la organización, sus comportamientos, normas y, además, permitirán conocer con claridad el proyecto del cual los empleados y empleadas forman parte; aspecto de suma importancia y a tener presente por la DEP debido a que los cambios sociales que venimos argumentando en el presente trabajo, están generando nuevos valores y nuevas perspectivas en las nuevas generaciones, y también en las que están en activo.

CAPÍTULO II
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
PERSONAS

2.1 Introducción

Dada la relevancia de la DEP para este proyecto de investigación y con el objetivo de aportar claridad terminológica, en el presente capítulo se delimitan los conceptos relacionados y se realiza una aproximación conceptual a las dimensiones que caracterizan el ámbito cognitivo de la DEP en las organizaciones; se realiza también una revisión histórica del desarrollo y evolución de esta área de conocimiento, así como una breve descripción de los diferentes mapas conceptuales teóricos; en base a estas propuestas, se expondrá la visión y modelo/s marco como punto de partida desde los cuales se ha realizado este proyecto y que consideramos apropiado como elemento aglutinador para la convergencia de los intereses de los distintos grupos implicados en la organización, el desarrollo profesional y humano de las personas y su imbricación con los objetivos de la organización.

En primer lugar, queremos subrayar que la DEP no tiene como objetivo comprender el comportamiento humano en las organizaciones (que podría ser un medio), sino obtener el máximo de esfuerzo y de conocimiento al servicio de los fines de la organización mediante distintas metodologías orientadas hacia la integración y adaptación de las personas a los objetivos de la misma; son objetivos que deben integrar la minimización de externalidades negativas, tanto en su equipo humano como cualquier otro que ocasione costes sociales para la sociedad. Ello implica conocer cómo se integran entre sí las distintas prácticas de DEP (ajuste horizontal o interno) para ser coherentes con la estructura organizacional y con las competencias de la organización y personas, permitiendo la agilidad del sistema y facilitar la consecución de los objetivos de la organización (ajuste vertical y externo).

De este modo, el análisis de las interdependencias entre actividades y personas se convierte en fundamental al ser éstas las que favorecen el vínculo entre las partes de la organización, definiendo y fortaleciendo el flujo de trabajo. El objetivo de este análisis es generar la congruencia entre la estrategia, el diseño de la organización y la DEP, convirtiéndose la interdependencia en la dimensión estructural de mayor transcendencia (García-Tenorio et al. 2006).

Con el fin de obtener una síntesis de las principales ideas que han sido desarrolladas en el ámbito de la DEP, se ha realizado una revisión de la literatura especializada y de trabajos publicados en los ámbitos de esta investigación.

En principio, hay que señalar que las investigaciones en el ámbito de los RH y de la DEP, en general, se han desarrollado en las grandes empresas (Williamson 2000), siendo muy pocos los trabajos empíricos llevados a cabo en las PYMES (Wagar 1998). También, por su importancia, citar que en la revisión de los trabajos realizados en el ámbito de las PYMES se constata que existen escasos ejemplos que introduzcan las prácticas de DEP debido a que los modelos fueron supuestos para macro-organizaciones, quedando abierto el reto de encontrar respuestas más adecuadas para las pequeñas y medianas empresas (Garrido y de la Torre 1995). Estas aportaciones cognitivas que hemos considerado significativas para el objeto de esta investigación se detallan a modo de resumen en la tabla 4 con el objetivo de su agrupamiento al haber sido citados algunos de ellos en apartados anteriores.

Tabla 4. Principales ámbitos de investigación realizados en el contexto de la DEP

Análisis	Investigadores
Análisis de las relaciones existentes entre la estrategia competitiva y la DEP.	Miles y Snow 1984; Golden y Ramanujan 1985; Schuler 1987; Schuler y Jackson 1987; Buller 1988; Jackson, Schuler y Rivero 1989; Balkin y Gómez-Mejía 1990; Peck 1994; Valle, Cabello y García 1996.
Análisis de las relaciones entre las prácticas de RH y la eficiencia de la organización (aproximación desde una perspectiva universalista).	Russell et al. 1985; Terpstra y Roze11 1993; Bartel 1994; Knoke y Kaleberg 1994; Huselid 1995; Becker y Gerhart 1996; Delery y Doty 1996; Becker y Huselid 1998; Datta, Guthrie y Wright 2003; Wright, Gardner y Moyniham 2003, entre otros.
Análisis de las relaciones entre las prácticas de RH y la eficiencia de la organización con un enfoque sistémico.	Arthur 1992, 1994; Pfeffer 1994; Delaney y Huselid 1995; Macduffie 1995.
Análisis desde la teoría de los recursos y capacidades.	Porter 1985; Prahalad y Hamel 1990; Barney 1991; Grant 1991; Hall 1992, 1993; Wright y McMahan 1992; Hamel y Prahalad 1995; Lado y Wilson 1994; Wright, McMahan y Mc Williams 1994; Becker y Gerhart 1996.
Análisis desde la perspectiva contingente; orientación en la cual, el impacto de la estrategia de la DEP sobre el desempeño organizacional es función de cómo se ajusten todos los factores así como la adaptación de la organización al entorno.	Balkin y Gómez-Mejía 1987, 1990; Schuler 1987; Schuler y Jackson 1987; Baird y Meshoulam 1988; Jackson, Schuler y Rivero 1989; Templer y Cattaneo 1991; Gómez-Mejía y Balkin 1992; Raghuram y Arvey 1994; Kane y Palmer 1995; Wright, Smart y McMahan 1995; Montemayor 1996; Youndt, Snell, Dean y Lepak 1996; Rajagopalan 1997; Valle et al. 1997.
Estudios que relacionan formación y resultados organizacionales.	Relación entre formación y resultados de la organización: Danvila del Valle 2004: 19.
Estudios sobre las distintas prácticas de DEP.	Reclutamiento y selección: Schwab 1982; Smith, Organ y Near 1983; Hogan, Hogan y Busch 1984; Collinson 1987; Schanake 1991; Raghuram y Arvey 1994; Van Dyne, Graham y Dienesch 1994. Formación: Cascio 1989; Sparrow y Pettigrew 1987; Keep 1989; Cameron 1994; Valle et al. 1997; Danvila del Valle 2004. Evaluación del desempeño: Gibbons y Murphy 1990; Banker et al. 1994; Marín et al. 1995; Soto 2003; Cascio 1998. Retribución: Kerr 1985; Balkin y Gómez-Mejía 1987, 1990; Montemayor 1996; Rajagopalan 1997. Comunicación: Blackburn y Rosen 1994.

Fuente: Danvila del Valle (2004) y elaboración propia

Así pues, las investigaciones desarrolladas en el ámbito de la DEP giran, en general, en torno a las prácticas que tienen lugar con las personas y su relación con los resultados y la eficiencia organizacional. Ahora bien, el producto de las prácticas de la DEP es consecuencia de unas determinadas acciones que se ejecutan siguiendo unas estrategias concretas que previamente han debido ser definidas en función de lo que se quiere conseguir, esto es, en función de los objetivos que se persigan y llevadas a cabo mediante determinadas estrategias.

Estas estrategias son descritas en la bibliografía como básicas y de cuya elección depende en gran parte el éxito o el fracaso de la DEP en la realización de sus actividades y en la consecución de sus objetivos; así, una de las frustraciones de las organizaciones como resultado de su elección es la imposibilidad de conciliar el personal que las integra con las actividades u objetivos que la organización desea alcanzar, además, este aspecto se agrava porque las organizaciones tienen límites bien definidos y, en este contexto, lo más probable es que también las personas sientan frustración en sus expectativas si esta conciliación fracasa.

Estas estrategias, que son definidas por las gerencias de las organizaciones en consonancia al concepto que éstas apliquen en función de su visión y percepción de las relaciones laborales (o no, sino que simplemente se generan por inercia), pueden ser analizadas desde una visión marxista, de forma que las organizaciones adoptarían estructuras organizativas con el objetivo del control y gestión de la fuerza de trabajo, fundamentándose en la diferencia entre trabajo y fuerza de trabajo, entre trabajo real y trabajo potencial (Braverman 1974; Bowles y Gintis 1983); otra posibilidad, acorde a la teoría neoclásica, es que el problema a resolver por la estructura organizativa es de carácter técnico al no existir el conflicto en la organización y considerar que el trabajo potencial se convierte en trabajo real, eliminando así el posible conflicto entre el poseedor de la fuerza de trabajo y el utilizador del trabajo real, reduciendo de este modo la relación existente entre ambos a una relación de mercado mediada por el salario; por el contrario, el enfoque marxista considera que la relación de empleo no es sólo una relación de mercado, sino también una relación social asimétrica y conflictiva, ya que el objetivo es el incremento del beneficio para unos a costa de la fuerza de trabajo.

Estos conflictos, que generan unos costes, explican el interés de la DEP por el análisis de la organización interna y su funcionamiento, interés que se centra en el análisis de la participación de los empleados en la dinámica de la empresa con el objetivo de lograr la implicación de las personas por medio de estrategias de influencia y de gestión de conflictos para conseguir crear confianza, compromiso, cooperación y coordinación; no obstante, a priori, esta problemática nos indica un debilitamiento en la relación contractual entre el empleador y los empleados (Hebson, Grimshaw y Marchington 2003) y también permite vislumbrar fehacientemente el objetivo asignado a las DEP por las organizaciones.

Por tanto, sería pertinente en la DEP relacionar los resultados que se obtienen a partir de unas determinadas prácticas con los objetivos que se persiguen para ver en qué grado se cumplen éstos, ya que puede darse el caso de que los resultados sean coherentes con las prácticas y estrategias elegidas, pero, sin embargo, se alejen de los objetivos fijados; así, detectar estas situaciones nos permitiría establecer medidas encaminadas a corregir las desviaciones producidas por estas prácticas.

En este ámbito, en la literatura que se ha revisado encontramos una relación entre el desarrollo de los recursos humanos y el tamaño, tipo y sector de la organización, esto es, la investigación evidencia que debido a la diversidad de organizaciones, tampoco existe una metodología universal para la dirección de los recursos humanos (Ulrich 1997).

Sin embargo, son muchos los trabajos de investigación que han demostrado la relación existente entre las políticas y función de la DEP en las organizaciones y los resultados que éstas obtienen (Huselid, Jakson y Schuler 1997; Ulrich 1998). De estos trabajos se deduce que existe una serie de prácticas de DEP universalistas conocidas como de alto rendimiento (PAR: Huselid 1995; Delery y Doty 1996; Becker y Huselid 1998), que permiten mejorar las capacidades de los trabajadores, aumentado así su motivación (Walton 1985; Dolan et al. 2003); son prácticas que generan un efecto universalista del valor añadido creado en la organización (Ulrich 1998), entre ellas la formación y la selección.

Por otro lado, si se asume que existen distintos niveles de desarrollo de la DEP en función de la organización y que, a mayor desarrollo, más posibilidad de convertirse en un recurso organizacional valioso y capaz de constituir un sistema de RH que integre las políticas y las mejores prácticas (Becker et al. 1997), pero que, en aquellas organizaciones que por su tamaño no pueden disponer de una DEP estructurada, nos encontramos en la bibliografía consultada la posibilidad, y la conveniencia, de acudir al mercado de consultorías de RH y externalizar parte, o la totalidad, de las funciones y actividades de la DEP de modo que estas organizaciones de pequeño tamaño se puedan beneficiar de los resultados eficientes de las prácticas de la DEP, en especial de las PAR; por ello, gran parte de las metodologías y procesos de la DEP son cognitivamente desarrollados y ejecutados por consultorías de RH externas a la organización, práctica

que, por otro lado, y en especial en aquellas organizaciones que disponen de una DEP estructurada, puede limitar (o no), de forma drástica la generación y desarrollo de conocimiento en la DEP de la propia organización.

En este ámbito de búsqueda de la eficiencia organizacional, las actitudes, comportamientos y habilidades de los empleados y empleadas son variables que explican la importancia y el valor de la DEP en el desempeño organizativo de éstos (Becker et al. 1997; Becker y Huselid 1998; Ferris et al. 1998; Ostroff y Bowen 2000, 2004) y, por lo tanto, el modo en que es dirigido el personal, no solo es crítico para el éxito de la organización, sino que puede ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Wrigth 1998; Scullion y Starkey 2000); debido a ello, desde distintos ámbitos se destaca la importancia de integrar la DEP en la visión estratégica de la organización (Wood y Albanese 1995; Roche 1999).

En la actualidad, existe consenso entre los expertos en que el modo de conseguir esa motivación²⁹ es el otorgar a los empleados y empleadas la posibilidad de asumir cierto grado de responsabilidad y autonomía, siendo su participación activa el elemento aglutinador que incrementa el compromiso de los mismos con los valores de la organización, son prácticas opuestas al estilo tradicional basado en el control y la subordinación de los sujetos (Sashkin 1984), conformando un sistema de DEP estructurado como un activo invisible (Itami 1987) que crea valor cuando está integrado en los sistemas de la organización (Becker y Gerhart 1996).

La centralización de funciones en un área determinada de la estructura organizativa está justificada por factores como: prever las necesidades y dotar a la organización de las personas más idóneas y competentes para la realización de las actividades, abordar el metacambio de modo proactivo (cambio en las maneras en que la situación está cambiando: Bauman 1997), una sociedad que demanda comportamientos más éticos a las organizaciones, mayor presión competitiva de los mercados que requiere una mayor eficiencia en la gestión del conocimiento, los trabajadores que exigen contextos más participativos con expectativas y actitudes distintas a épocas

²⁹ La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana 1993).

anteriores y, cómo no, la centralización en la organización de la función del desarrollo estratégico de la política y filosofía que define y emana de la dirección.

Por ello, la necesidad de integrar la función de DP en la estrategia general de la organización es un argumento cada vez más utilizado por diferentes autores que propugnan que los resultados alcanzados están relacionados con la coherencia que exista entre ambas (Wright et al. 1994; Delery y Doty 1996; Youndt et al. 1996). Además, en términos económicos y humanos es más fácil alcanzar una ventaja competitiva cuando las personas están integradas en la estrategia de la organización (Mahoney y Pandian 1992; Wright y Snell 1998); por otro lado, desde una perspectiva economicista, su valor como recurso estratégico y factor fundamental de capacidades intangibles está sobradamente aceptado (Wright et al. 1994; Kamoche y Mueller 1998), esto es, se considera a los empleados y empleadas como un recurso más valioso que los activos materiales y financieros dada su capacidad para contribuir, en mayor medida que éstos, al logro de los objetivos organizacionales (De Cieri, Cox y Fenwick 1998).

Desde posiciones distintas, algunos autores han señalado que la concepción subyacente que se tiene del trabajador es una de las claves para el análisis y comprensión de la evolución de la función de la DEP (González Fernández 1999b); esta función “está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto a la naturaleza humana” (Chiavenato 1988: 111), al extremo de que actualmente la DEP “no se apoya en supuestos sobre la naturaleza del trabajador, sino que incorpora en su mismo núcleo teórico el conocimiento científico de la conducta humana” (González Fernández 1999b: 1); en cierto modo, la DEP “tal y como hoy la conocemos se ha construido frente al taylorismo” (ibídem); sin embargo, la idea de que nos hemos alejado del control y dirección asociados al taylorismo ha de entenderse, exclusivamente, en términos de la desaparición del conflicto abierto (Thompson y Ackroyd 2007), y no en otros términos.

En su conjunto, esta investigación aborda cognitivamente la DEP desde una perspectiva holista, tanto en las singularidades que se le atribuyen, como en sus funciones que son susceptibles de reducir la incertidumbre tanto en la funcionalidad de los intangibles como sobre el marco de actuación de las personas y grupos en la organización.

No obstante, no se consideran en profundidad toda la sucesión de propuestas que a lo largo del tiempo han sido formuladas como modelos de DP o DEP; tampoco se contemplan los diferentes matices que se le han dado desde distintos paradigmas para su conceptualización; ni la conveniencia, o no, de aplicabilidad de tal o cual modelo dependiendo de las distintas tipologías de organizaciones. Esto no supone dejar perspectivas que analizan el papel de la Administración de Personal, DP, o como se le haya denominado, fuera de este estudio, ya que, si bien son útiles para un conocimiento profundo de su historia, para el presente trabajo que centra sus objetivos en la actualidad, consideramos suficiente una breve descripción que nos permita situarnos en la acción colectiva actual.

De igual modo, no se analizarán las bases epistemológicas sobre las que se pueda sustentar la DEP, si es una ideología, un mecanismo moderador de las relaciones laborales o, simplemente, prácticas generadoras de imaginarios sociales para seducir y granjearse al trabajador y su voluntad. Tampoco se pretende obviar que ciertas prácticas de la DEP – con las que no estamos de acuerdo y consideramos un error su implantación en la organización- están orientadas única y exclusivamente al control y, por medio de éste, al auto-control de los participantes, tal es el caso de feedback 360³⁰, pero se escapa del objetivo de esta investigación el análisis pormenorizado de las prácticas de DEP.

³⁰ Feedback 360° es una metodología de evaluación del desempeño laboral para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones: Sus defensores argumentan que una cosa es cómo usted se ve a sí mismo, y otra bien distinta, cómo le ven los demás. Para pulir esas diferencias, existe un proceso de evaluación a través del cual uno puede llegar a verse con mucha más objetividad; en definitiva, es una herramienta de desarrollo profesional basada en la valoración que hacen jefes, colaboradores y clientes acerca de su comportamiento en la organización, pero que, al final, es un control férreo de todos los participantes en la organización, de unos sobre otros y que coarta la identidad personal.

2.2 Conceptualización de la DEP

Entre los términos más usuales para referirse a la DP o DEP se suele citar: Organización de Personal, Dirección de Personal, Dirección de Asuntos Sociales, Dirección de Desarrollo Social, etc. (Besseyre des Horts 1989; Peña 1993; González Fernández y de Elena 1998; Rodríguez Fernández y Zarco Martín 2002), términos que al referirse a un mismo conjunto de funciones han sido considerados como sinónimos e intercambiables (Sikula 1976; Yoder y Heneman 1977; French 1983; Deguy 1989; Heneman et al. 1989; Dessler 1991) y que enfatizan el hecho de que no existe una definición generalmente aceptada (Dolan et al. 1999).

Independientemente de la terminología que se utilice, las organizaciones están compuestas por personas que han de ser consideradas como tales, así, algunos autores prefieren utilizar términos que transmiten una visión más humanista (Delgado Padial 2005); entre otras denominaciones, “Dirección de Personas” (Gasalla 1993), “Comportamiento humano” (Rodríguez Fernández 2000), “Gestión de Personas” (Rodríguez Fernández y Dei 2002).

Incluso, ciertos autores interpretan que cada uno de estos términos encierra en sí mismo una visión distinta de las personas en la organización y el modo en que han de ser gestionadas (Besseyre des Horts 1989; Cascio 1998), si a esto añadimos que los sustantivos dirección y gestión se usan indistintamente pero que poseen singularidades que les hacen diferentes³¹ (Bueno Campos 2006), el espectro se amplía y, al no existir consenso en lo referente a una denominación común, se genera incluso cierta confusión terminológica.

Desde sus orígenes hasta hoy, académicos y expertos en el área de conocimiento de la DP en las organizaciones, aplicando diversos enfoques y visiones han originado

³¹ Los términos dirección y gestión de RH son utilizados como sinónimos por numerosos autores; sin embargo, las bases epistemológicas para la correcta utilización del término dirección en el contexto humano se fundamentan en que, para gestionar algo, primero hay que medirlo, esto es, los procesos de creación, desarrollo, medición y gestión de intangibles son dimensiones que se pueden gestionar aceptando la hipótesis del papel del directivo como aquel que distribuye y coordina los intangibles; pero el directivo no puede y no debe gestionar la experiencia de las personas ni sus modelos mentales, ya que el conocimiento y habilidades están encarnadas en el sujeto que lo posee, por tanto y en consecuencia, estas dimensiones se aglutinan en el término dirección (Bueno Campos 2006), acepción que será utilizada en este documento.

diferentes modelos y herramientas para dirigir a las personas en las mismas (González Fernández 2005); del mismo modo, la propia denominación del área de conocimiento ha experimentado cambios que han supuesto importantes implicaciones en su concepción en función de enfoques, épocas y contextos geográficos que aconsejan no conceptualizar el término desde un paradigma singular, o un enfoque, dadas las diversas acepciones funcionales susceptibles de uso en el marco de su análisis.

La terminología que se utiliza en este trabajo, DP y DEP, se refiere a los mismos fenómenos, pero enfatizando el carácter estratégico del término, el desarrollo de las personas como actores principales en las organizaciones y la posibilidad de aplicabilidad del conocimiento disponible para organizar, estructurar y dirigir a los mismos, de modo que los intereses y objetivos de personas y organización puedan ser alcanzados, compatibles y sostenidos en el tiempo.

Esta perspectiva estratégica ha enfatizado su presencia en el ámbito de la dirección y administración de empresas y es difícil que no sea citada en toda obra en el contexto de la DP (González Fernández 1999a); las organizaciones “necesitan estrategias de negocio por muchas de las mismas razones por las que los ejércitos necesitan estrategias militares: dar sentido y propósito, desplegar los recursos de manera más eficaz y coordinar las decisiones tomadas por diferentes personas” (Grant 2006: 40).

La influencia principal en la construcción científica y el desarrollo provocado en la investigación teórica y práctica en dirección estratégica ha sido producida por los requerimientos de la teoría de los recursos y capacidades (Bueno Campos, Morcillo Ortega y Salmador Sánchez 2006), teoría en la que la estrategia es la ventaja competitiva de una organización que se explica por la particularidad de sus competencias³² distintivas; no obstante, para que los recursos, las rutinas organizativas y las capacidades de la organización lleguen a constituir ventaja competitiva, se requiere la habilidad de la gerencia para coordinar los recursos y capacidades implicados (Milgrom y Roberts 1993). Así, la estrategia se convierte en una materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones de una organización o una persona, no es

³² “El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz” (Johnson, Scholes y Whittington 2006: 117).

un problema de intuición o experiencia, ni tampoco un plan pormenorizado o un programa de instrucciones (Grant 2006).

El vocablo estrategia forma parte del léxico habitual de dirección en general y de DEP en particular; en este ámbito, definimos el término estrategia como el modelo o plan que engloba y adecua objetivos, políticas y acciones de una organización con el fin de la utilización coordinada de todas sus competencias y recursos en la consecución de determinadas expectativas prefijadas.

Las líneas que acotan el concepto de estrategia, y sus elementos conceptuales generalmente aceptados, construyen el concepto como patrón de comportamiento de la organización; si la estrategia ha sido justificada como la respuesta necesaria al reto estratégico de la organización, la estrategia se presenta como la relación entre la organización y su entorno (Bueno Campos 1996a), es decir, entre sus valores (cultura), objetivos, recursos, capacidades, estructura, sistemas y las fuerzas competitivas que configuran su entorno.

El desarrollo del pensamiento estratégico, y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección que buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia. La confusión que genera esta diversidad de enfoques se ve aumentada por la pluralidad de marcos teóricos utilizados para darle solidez conceptual, así, es fácil encontrar apoyo teórico de los planteamientos sobre DEP basados en la teoría del capital humano, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría de la agencia, la teoría de los recursos y capacidades, la teoría de la transición de costes o la teoría evolutiva (Jackson y Schuler 1995). En definitiva, “el proceso de transición de la DP al paradigma de la DEP ha venido acompañado de una importante confusión” (Wright y McMahan 1992: 106), evolución de la estrategia que “ha estado marcada más por las necesidades prácticas de las empresas que por el desarrollo de la teoría” (Grant 2006: 42).

A pesar de la confusión que rodea la DEP no debemos confundir el planteamiento que se hacía en la década de los años ochenta con el de los años noventa; en los años ochenta, el papel estratégico de la DEP se basaba en el impacto de las actividades de la DEP sobre los empleados y empleadas con el objetivo de influir en éstos, en la creencia

de que a más motivación, mayor desempeño. A partir de los años noventa el papel de la DEP asume una perspectiva más global, centrándose en el impacto de los sistemas de prácticas de DP sobre la efectividad de la organización; es decir, tratando de evaluar el impacto de la DP sobre la productividad, tasa de retorno, rentabilidad, etc., de la organización (González Fernández 2005) y que podemos definir como perspectiva micro o funcional y perspectiva macro o estratégica en la DP (Wright y Boswell 2002) para dirigir las personas.

La utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. El gran plan o el planteamiento general que adopta una organización para garantizar que utiliza de forma eficaz a su personal para lograr su misión (Gómez Mejía et al. 2004: 2).

Es un proceso que se diseña a través de la planificación y “formulación de estrategias de RH y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas” (ibídem 2004: 22), y que permite relacionar las metas, determinar las políticas y los programas necesarios, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales (Mintzberg y Waters 2006).

De este modo, utilizamos la expresión DEP para referirnos al sistema organizacional diseñado para la implementación de políticas estratégicas coherentes, con el objetivo de moderar las relaciones laborales, potenciar el desarrollo profesional y humano del conjunto de personas que conforma la organización, y proveer a ésta de un capital humano que permita la consecución de los objetivos organizacionales de modo sostenible.

2.3 Orígenes y evolución de la DEP

Los orígenes y producción de modelos en el ámbito de la DEP están fuertemente vinculados a las contribuciones de origen norteamericano, o están influenciados por estos (Delgado Padial 2005). Como ejemplo, el modelo presentado por el brasileño Chiavenato (1988) no presenta características propias, sino que tiene una fuerte influencia americana, al igual que Gómez-Mejía et al. (1995), que si bien presenta un trabajo completo y sistemático, todos sus ejemplos son referidos a organizaciones americanas.

Puede decirse que la investigación científica norteamericana desarrollada en el siglo XX ha sido esencial para el desarrollo de la función de personal... Las multinacionales de América del Norte fueron pioneras en el diseño y formalización de las prácticas funcionales de personal (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010: 119).

Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo XX, la escuela clásica (Organización Científica del Trabajo) dio origen a lo que se podría considerar la primera etapa de la DP al concebir a ésta como una función especializada y diferenciada en la estructura de la organización; esta escuela, cuyos postulados están contenidos en la obra de Taylor (1979), se caracteriza por la racionalización del trabajo y una concepción mecanicista y economicista de los miembros de la organización al considerarlos como partes de una máquina (Morgan 1997), y como tomadores de decisiones económicas racionales (Simon 1997); sus fundamentos se basan en el estudio y el control de tiempos en la realización de tareas y movimientos del factor trabajo, con un sistema de motivación basado exclusivamente en el incentivo económico, así como un enfoque reglado y normativo centrado en la productividad.

A mediados del pasado siglo, debido a la influencia de la escuela clásica “la mayoría de las organizaciones basaban su modelo gerencial en dos premisas: las instrucciones claras y el control de las acciones mediante la comunicación personal, verbal o escrita” (Clegg y Hardy 1996: 2); al igual que estos autores, es habitual hablar en pasado de este modo gerencial, dando a entender que en la actualidad la situación es diferente cuando, aún hoy, algunas de las organizaciones con más éxito basan sus modelos de dirección en esas mismas premisas (Van Maanen 1991; Morgan 1997), incluso, algunos autores que han estudiado las empresas japonesas y los modelos de

organización que generaron (TQM: Total Quality Management o JIT: Just in Time), sostienen que estos modelos se basan en la escuela clásica (Tuckman 1994; Warner 1994). De modo que podemos argumentar que la génesis y desarrollo de la función de DEP ha estado fuertemente vinculada a la de dirección de organizaciones y puede afirmarse que “ha evolucionado de forma paralela” (González Fernández 1999a: 2), relación que ha llevado a algunos autores a definir la DEP a partir del concepto de gerencia (Sikula 1976; Flippo 1984; Pigors y Myers 1985; Dessler 1988; Thomason 1988; Armstrong 1991).

El “capitalismo del bienestar”, implantado durante la década de los 30, tuvo una notable importancia en el desarrollo de la DP, por lo que hay que considerar que la historia de la DEP sigue una evolución compleja y determinada por la influencia de la regulación estatal, el mercado y la sociedad (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010), historia en la cual, tanto la DP como la teoría de organizaciones, intenta alejarse y superar las tesis de Taylor en la que subyace una concepción del trabajador en el sistema productivo radicalmente opuesta a la que supuestamente se explicita en la actualidad, aunque comparte con la actual DEP la búsqueda de la mejora de la eficiencia organizacional (González Fernández 1999a).

A partir de la segunda crisis del petróleo, la DP ha visto crecer su importancia en las organizaciones al ser considerada, gradualmente, como una categoría “estratégica” (Armstrong 1991), al convertirse este campo de la dirección de organizaciones en una de las principales preocupaciones de la gerencia; así, es orientada a desarrollar acciones de cambio con el fin de reforzar la eficacia y los resultados de la organización en su conjunto (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 2002).

De este modo, las diferentes corrientes de pensamiento dominantes en el campo de la dirección y organización de organizaciones han influido, condicionado y modulado la configuración estructural y funcional de la DEP, tanto desde el punto de vista práctico en la forma en que los directivos han entendido la función de personal, como teórico en la manera en que los investigadores han abordado sus estudios (Gómez-Mejía et al. 2004), incluso, de todas las funciones de la organización, la función de DEP es probablemente la que ha experimentado los cambios más espectaculares y continuos (Peretti 1991, 1997).

Como hemos argumentado anteriormente, desde los primeros intentos de gestionar el factor humano en las empresas, hasta la aparición de la DEP a mediados de los años noventa del pasado siglo y, en apenas cien años de evolución, se han postulado diversidad de enfoques y perspectivas desde los que se han planteado modos y herramientas diferentes para dirigir a las personas en las organizaciones (González Fernández 2005), incluso algunos de los modelos presentan una clasificación de contenidos sin llegar a la articulación de un sistema relacional. Otros, en cambio, conciben el proceso de la generación de la DP en el contexto de la definición de las políticas de la organización y la implantación de la estrategia para alcanzar los objetivos fijados; también destacar que estos modelos fueron supuestos para macro-organizaciones, quedando abierto el reto de encontrar respuestas adecuadas para las pequeñas y medianas empresas (Garrido y de la Torre 1995).

Esta diversidad de enfoques históricos que determinan y configuran la actual DEP tienen unas características que pueden diferenciarse en cuatro periodos, o momentos históricos, que presentan un perfil singular, aunque con múltiples matices (véase tabla 5); un primer periodo de inicio que abarcaría desde sus inicios hasta la finalización de la segunda guerra mundial con un modelo de organización científica del trabajo y en la cual la persona forma parte del proceso como una máquina más.

Un segundo periodo de desarrollo que se extiende hasta los años 1970 en el cual nos encontramos con dos líneas de evolución, a veces con desarrollos paralelos y, otras, alternativo, en las que ganan influencia escuelas de mayor perfil humanista, como la de Relaciones Humanas y la del Comportamiento, concibiéndose la organización como un sistema social en el cual la DP enfatiza el control y la evaluación del comportamiento.

Un tercer periodo que transcurre en la década de los años ochenta y que marca el cambio en la función de la DP al cambiar el énfasis que la gestión tradicional ponía sobre el entorno como elemento clave en la formulación estratégica, representado mayoritariamente por el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y que dejará de depender de decisiones sobre la posición del mercado, orientando su estrategia hacia aspectos internos como son sus recursos y capacidades (Grant 1991), los cuales conformarán y delimitarán las alternativas estratégicas y, además, dotarán de contenido la DP durante la última década del siglo pasado.

Con la cristalización de este proceso, surge un cuarto periodo que confluye en la actual dirección estratégica (González Fernández 1999a). Este cuarto periodo está enmarcado por tres grandes dimensiones: la dirección del factor humano en las organizaciones se realiza desde la óptica del recurso y no del coste, es decir, por una DP orientada a optimizar el factor humano concibiendo a éste como un elemento adaptable, dinámico y autónomo; en este cambio en el modo de percibir al factor humano en la organización encontramos la segunda dimensión, pues, como consecuencias de ello, se pasa de una dirección del factor humano esencialmente reactiva, a una dirección proactiva con el fin de anticiparse a las necesidades y demandas de la organización; este cambio en la dinámica de la dirección supone que la DP deja de realizar acciones aisladas, sin conexión, para pasar a realizar prácticas integradas en programas que responden a políticas de DP de la organización, en las cuales todas las acciones están interrelacionadas y son interdependientes, es decir, una dirección estratégica. En definitiva, son periodos que marcan una tendencia, tanto en relación con los modelos de conducta laboral, como con respecto a los modelos de dirección (ibídem).

Tabla 5. Periodos de la evolución histórica de la función de personal

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
INICIOS (1880-1945)	Hombre como MÁQUINA	Organización Científica del trabajo	Administración de Personal
DESARROLLO (1945-1970)	Hombre como miembro de un GRUPO ↓ Hombre como PERSONA	↓ Escuela de Relaciones Humanas Modelos Humanistas	↓ Relaciones Industriales Dirección de Personal
CAMBIO (1970-1990)	Conducta organizacional	↓ Teoría General de Sistemas Teoría Contingente	Dirección de Recursos Humanos
ESTRATÉGICO (1990-Actualidad)	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro)	↓ Teoría Contingente Teoría Configuracional	Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Fuente: González Fernández (1999a)

Este devenir histórico revela una línea central evolutiva que desemboca en la consideración de los RH, y su dirección, como uno de los principales activos estratégicos de la organización (González Fernández 2005), al extremo que las organizaciones “sólo pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible creando valor de modo que sea difícilmente imitable por los competidores” (Becker y Gerhart 1996: 781). Estas hipótesis de recursos humanos-rendimiento han:

... centrado su fundamento en la Teoría de los Recursos y Capacidades y en la noción del capital humano como fuente de ventaja competitiva. Afirmar que el desarrollo de las habilidades de los empleados favorece el rendimiento corporativo no supone un gran avance, pero este tipo de argumento ha permitido conferir una orientación universalista a la DERH (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010: 108).

Tendencias que suponen, entre otras consecuencias, re-conceptualizar la función tradicional de la administración de personal y avanzar hacia una perspectiva estratégica y, dentro de ésta, replantear concepciones, técnicas y orientaciones en un entorno cognitivo diverso y complejo, como es el actual.

En las primeras etapas del estudio de la DP existía la creencia generalizada de que las grandes corporaciones de EEUU habían mostrado al mundo una forma peculiar de dirigir a las personas que conducía a rendimientos económicos superiores (ibídem 2010). Al mismo tiempo, los directivos de estas empresas sostuvieron la idea de que las prácticas eficientes en su cultura eran universalmente aplicables (Ferris et al. 1999). Como consecuencia de ello, después de la segunda guerra mundial, se produjo una aparente anglosajonización del management, proceso que se desarrolló como un fenómeno global en virtud del cual se propició una convergencia en el comportamiento de las empresas internacionalizadas en torno al modelo de las multinacionales británicas y norteamericanas (Ferner y Quintanilla 1998).

En la década de los 80, el debate sobre la DEP se caracterizó por la polarización y la controversia intelectual entre la Escuela de Harvard (Beer et al. 1989) y la Escuela de Michigan (Fombrun, Tichy y Devanna 1984). La Escuela de Harvard, que concebía la DEP como una negociación entre intereses plurales, mostró una mayor inclinación por el estudio de las repercusiones de las políticas de personal en los grupos de interés, investigaciones realizadas con la premisa de que una DEP eficiente y de alta calidad laboral es el resultado de un marco regulatorio equilibrado en el que exista un diálogo constante entre capital y trabajo (Kochan y Ostermann 1994), pensamiento que enlaza directamente con la tradición de cooperación propia de las relaciones industriales (Ackers y Payne 1998). La Escuela de Michigan, por su parte, se concentró en el estudio del ajuste entre la estrategia corporativa y la DEP como un requisito esencial para el logro de los objetivos económicos de la empresa.

Estas visiones de DEP norteamericanas, con referencia a las del resto del mundo, tienen orígenes diferentes y presentan formas alternativas de concebir la función de personal (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010). A continuación, en la tabla 6 se expone la evolución de la dirección estratégica teniendo en cuenta el tema dominante, los puntos principales, los conceptos y técnicas y las implicaciones organizativas en función de la época.

Tabla 6. Evolución de la dirección estratégica

Periodo	Años 50	Años 60 Principios 70	Finales 70 Principios 80	Finales 80 Principios 90	2000
Tema dominante.	Planificación y control presupuestario.	Planificación corporativa.	“Posicionamiento”.	Ventaja competitiva.	Innovación estratégica y organizativa.
Puntos principales.	Control financiero.	Planificación del crecimiento, especialmente diversificación y planificación de carteras.	Elección de sectores y mercados. Ubicación en ellos para conseguir el liderazgo en el mercado.	Concentración de la estrategia en las fuentes de ventaja competitiva. Desarrollo de nuevos negocios.	Conciliación entre tamaño, flexibilidad y capacidad de respuesta.
Principales conceptos y técnicas.	Presupuesto financiero. Planificación de inversiones. Valoración de proyectos.	Previsiones a medio y largo plazo. Técnicas de planificación corporativa. Sinergias.	Análisis de la industria. Segmentación. Curva de experiencia. Análisis PIMS. Unidades estratégicas de negocio. Gestión de carteras de negocios.	Recursos y capacidades. Valor para el accionista. Gestión del conocimiento. Tecnologías de la información.	Estrategias corporativas. Competencias por fijar los estándares. Complejidad y auto-organización. Responsabilidad social corporativa.
Implicaciones organizativas.	Los sistemas presupuestarios organizativos y de capital son el mecanismo clave de coordinación y control.	Creación de departamentos de planificación corporativa y procesos de planificación a largo plazo. Fusiones y adquisiciones.	Estructuras multi-divisionales y multinacionales. Mayor selectividad en sectores y mercados.	Reestructuración corporativa y <i>reingeniería</i> . Re-especialización. Sub-contratación. Nueva economía.	Alianzas y redes. Nuevos modelos de liderazgo. Estructuras informales. Menos confianza en la orientación y más en la aparición.

Fuente: Grant (2006: 48)

Actualmente, la función de la DEP constituye una fuente esencial de ventajas competitivas distintivas para las organizaciones si se le concede la necesaria dimensión estratégica (Ibarra Mirón, Sotolongo Sánchez y Suárez García 2008). Esta nueva orientación estratégica genera un gran trabajo de investigación con el objetivo de evidenciar el impacto de las prácticas y sistemas de DEP sobre el desempeño organizacional, investigaciones que son llevadas a cabo desde tres grandes perspectivas (Delery y Doty 1996):

–La perspectiva universalista: establece que existe una serie de prácticas de DEP que siempre tienen impacto sobre la efectividad organizacional con independencia de variables contextuales (Dolan et al. 2003). Son prácticas de alto rendimiento (Huselid 1995, Delery y Doty 1996; Becker y Huselid 1998) y deberían implementarse en todas las organizaciones, ya que sus efectos sobre la efectividad organizacional son universales. Desde este enfoque, en la tabla 7 se identifican una serie de prácticas que presentan grandes similitudes y que se proponen como universales. No obstante, desde nuestra perspectiva, no estamos de acuerdo con la selección de autores realizada por Martín Sierra (2010), pues algunos de los argumentos expuestos por Walton son incoherentes entre ellos, entre otros, los equipos de trabajo y la remuneración individual son incompatibles desde la perspectiva de que en los equipos todos y todas hacen de todo e incentivar individualmente es generar conflictos.

Tabla 7. Modelos universalistas

Walton (1985)	Pfeffer (1998)
Enriquecimiento del puesto de trabajo.	Seguridad en el empleo.
Equipos de trabajo.	Selección rigurosa.
Definición flexible del puesto de trabajo.	Equipos de trabajo auto dirigidos.
Coordinación basada en objetivos y valores compartidos.	Descentralización en la toma de decisiones.
Remuneración variable (equidad interna).	Remuneración alta y contingente con el resultado organizacional.
Participación en beneficios o propiedad.	Énfasis en la formación.
Remuneración individual en función de habilidades.	Reducción en las diferencias de estatus (salarial y simbólico).
Seguridad en el trabajo.	Compartir información financiera con los empleados.
Participación del personal.	
Información compartida.	
Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos.	

Fuente: Martín Sierra (2010: 3)

–La perspectiva contingente: el impacto de la estrategia de la DEP sobre el desempeño organizacional es función de cómo se ajuste a otros factores, esto es, se parte del principio de la congruencia de la adaptación de las organizaciones al entorno (Dolan et al. 2003). Esta perspectiva plantea una doble adecuación y

ajuste: ajuste interno o consistencia (entre las diferentes políticas y acciones de recursos humanos) y ajuste externo o alineamiento (entre la estrategia de la DEP y la estrategia desarrollada por la organización). Bajo este enfoque, el impacto sobre los resultados empresariales será positivo cuanto mayor ajuste interno y ajuste externo se dé en la organización. Los factores clave que influyen en la determinación de las mejores formas de organización son la estrategia y el grado de claridad y complejidad de los objetivos de la organización (Donaldson 1996). En el otro extremo, dentro de esta perspectiva, hay autores que sostienen que las organizaciones se autorregulan para adaptarse al entorno.

–La perspectiva configuracional defiende que el análisis de la DEP debe considerar los procesos en su conjunto, formando un sistema y estudiando su ajuste interno (Dolan et al. 2003).

Para el pensamiento estratégico tradicional la ventaja competitiva sostenible de una organización dependía básicamente del ajuste entre sus recursos y las condiciones del entorno, es decir, la posición singular respecto a los competidores se consigue en términos de coste o diferenciación de productos (Porter 1985); así, si antes de los noventa el énfasis en la estrategia residía en la búsqueda de la posición óptima, ahora “la estrategia competitiva reside en cómo ser diferente” (Porter 1996: 64). En la actualidad, y con independencia de la aproximación que se adopte, “lo esencial de la perspectiva estratégica de la DP es la asunción de que el desempeño organizacional está influido por un conjunto de prácticas de la dirección de recursos humanos” (Huselid et al. 1997: 171) y, del mismo modo, por otra serie de cosmovisiones y factores económico-sociales de determinadas áreas geográficas y/o industriales y épocas.

En la tabla 8 se representa una visión general de los rasgos de pensamiento directivo (respecto a la función en el entorno de la DEP) en EEUU, GB y España que permite observar la evolución de las políticas de personal y la adopción de fisonomías singulares debido a las diferentes circunstancias contextuales arraigadas en estos países, en los que las organizaciones están insertadas.

Tabla 8. El pensamiento directivo sobre la función de RH en el siglo XX: EEUU, GB y España

	EEUU	GRAN BRETAÑA	ESPAÑA
1910	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ej.: Ford	CAPITALISMO DEL BIENESTAR Ej.: Cadbury	ETAPA HÍBRIDA Conflictividad Admón. Científica Psicología industrial Orientación profesional
1920	CAPITALISMO DEL BIENESTAR Relaciones Humanas Ej.: Western Electric	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ej.: Bedaux	Ej.: Perfumerías Gal Standard Eléctrica
1930		NEGOCIACIÓN Y BUROCRATIZACIÓN Ej.: British Coal	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO Ej.: INI Hispano Olivetti
1940		RELACIONES LABORALES RELACIONES HUMANAS LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Ej.: Rowntree	
1950	INFLUENCIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Ej.: Scientific Methods		
1960	DERH Ej.: Delta Airlines Citibank	REESTRUCTURACIÓN Y MANAGEMENT JAPONÉS Ej.: Toyota (RU)	DERH Ej.: Telefónica
1970			
1980			
1990			
2000			

Fuente: Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz (2010)³³

En el caso de España, esta cronología muestra cómo las ideas innovadoras en la DP tienen diferentes niveles de aceptación debido a que el periodo de apogeo de la Administración Científica se desarrolla más tarde por la débil industrialización (Guillén 1994) y porque el rol del Estado fue también comparativamente más importante en la etapa de las relaciones laborales que en otros lugares (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010), además de la citada influencia ejercida sobre esta área de conocimiento, la función de la DEP está condicionada también por el contexto cultural local, de modo que para el estudio de su práctica hay que tener en cuenta la estructura económica, social y jurídico-política del país (ibídem).

La eficacia de la implementación y desarrollo de la DEP por las organizaciones multinacionales está condicionada por factores tangibles e intangibles, entre ellos la

³³ Como se observa, Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz utilizan el término DERH como sinónimo de DEP.

cultura; de este modo, los enfoques universalistas se debilitan y la posibilidad de convergencia en la aplicación de conceptos desarrollados exitosamente en otras culturas, no es extrapolable; incluso, a nivel micro, la “copia” del modelo eficiente de una organización no es necesariamente exitoso en otra organización de su mismo contexto geográfico, es decir, el ahorro de costes y el atractivo de la comodidad de implantar copias totales, o modelos universalistas, puede influir en los gestores en el diseño de la DEP, sin embargo, no tiene fundamento cuando son experiencias procedentes de sociedades con culturas diferentes (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010).

En la evolución histórica de la DEP, las visiones dominantes han coexistido con otros enfoques alternativos y la hegemonía de los modelos estratégicos que se han erigido como paradigmas no se debe a que haya sido constatada su presunta superioridad técnica, sino a que estos sistemas de dirección pueden haber surgido como consecuencia de la imposición coercitiva, por imitación de determinadas tendencias o por la aparición de estándares o normas de referencia (DiMaggio y Powell 1983). Son, por lo tanto, representaciones abstractas de la realidad, fruto de unas circunstancias históricas, un contexto determinado y unos intereses dados, sin que pueda atribuirse su vigencia a la mera racionalidad científica. Por lo tanto, no se debe interpretar el desarrollo de la DEP como una dialéctica entre opciones opuestas, sino como una evolución fruto de discursos y prioridades que se modifican con el transcurso del tiempo (Thompson 2007).

Lo cierto es que la evolución histórica de la DEP muestra de forma clara cómo coexisten visiones diferentes de la función de DEP (Martínez-Lucio 2009). La década de los 80 se caracterizó por el énfasis en la descentralización y externalización como una reacción a las demandas del mercado. Los años 90 marcaron el auge de las políticas de formación en DP, tendencia que fue valorada como una preocupación por cualificar a las personas con la finalidad de lograr ventajas competitivas; los primeros años del siglo XXI han contemplado el retorno de la ética y la responsabilidad social como un intento de introducir la idea de equidad en una época marcada por la irresponsabilidad y el corto plazo.

En cuanto a lo que refiere al tamaño de la DEP en la organización, parece que la tendencia es hacia su reducción, debido a la informatización, la descentralización y la externalización, “la función de recursos humanos en España parece haber sufrido en los últimos años un cierto estancamiento en cuanto a su influencia y participación en los órganos de decisión de la empresa” (Dolan et al. 2003: 327). Visión un tanto reduccionista al no tener en cuenta la disminución del conflicto en la organización, así como otros factores que pueden influir sobre el tamaño de la DEP.

2.4 Modelos y funciones de DEP

El surgimiento de los modelos de DEP discurre paralelo con el último periodo de la evolución de la función de personal; en su aplicación cabe distinguir dos sentidos básicos del término modelo, ambos de marcado carácter instrumental y apriorístico, para referirse a las herramientas conceptuales que se construyen como ayuda para la comprensión de la realidad, en este caso, de la realidad de la DEP en las organizaciones (González Fernández 1999b).

La diferencia entre ambos conceptos radica en la base conceptual que subyace bajo cada una de las dos acepciones. El primer sentido se utiliza para denominar un sistema de relaciones conocidas de cara a asimilar intelectualmente dominios de la experiencia inicialmente extraños. El segundo significado, por el contrario, se refiere a construcciones teórico hipotéticas, susceptibles de matematización, a través de las cuales se pretende representar un sector de la realidad (ibídem).

Los autores que postulan modelos de DEP se instalan abiertamente dentro de la primera concepción y formulan marcos de referencia y guías de acción con la idea de ejemplificación y no de representación. Así, en la literatura managerial especializada, y bajo el epígrafe de modelo, con frecuencia encontramos un simple inventario de funciones o actividades. No obstante, existen estudios rigurosos y es posible enumerar una serie de modelos de DEP (o como les hayan denominado) que responden al sentido estricto del término; entre ellos destacan los propuestos por Dessler (1988), Robbins (1999), Scarpello y Ledvinka (1988), Cascio (1989), Heneman et al. (1989), Schuler y Huber (1990), Armstrong (1991), Ivancevich (1992), Milkovich y Boudreau (1993), o Gómez-Mejía et al. (1995) (citado en González Fernández 1999b).

Estos modelos “exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RH” (Velázquez Zaldívar y De Miguel Guzmán 2010: 5). Los rasgos principales que diferencian los modelos están:

- En el carácter estratégico con que proyectan el sistema.
- La importancia que conceden a la auditoría de DEP como medio de control.
- La necesidad de establecer políticas de DEP adecuadas.

–El papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de DEP (ibídem 2010).

Son propuestas que formulan avances en la madurez definitiva de la DEP en las perspectivas sistémicas, contingente y en la calidad de vida laboral, objetivo estratégico de la DEP orientada hacia la mejora de la efectividad de los empleados y empleadas a través del ajuste entre trabajador, trabajadora y puesto de trabajo (actividades funcionales), con el objetivo de que “los empleados de la organización sean los más cualificados y que desempeñen los puestos de trabajo que más se acomodan a sus necesidades, habilidades y capacidades” (Ivancevich 1992: 41).

No podemos extendernos en esta investigación en el análisis y exposición de todos los modelos propuestos por razones de extensión; en general se mantiene una línea de evolución, en la cual las singularidades más novedosas de cada modelo, o aquellas partes en las que hay consenso, modulan cognitivamente y funcionalmente los sucesivos modelos; sin embargo, esta evolución permite mostrar una serie de tendencias, características y rasgos comunes que definen su potencial y, por lo tanto, las posibilidades de aplicabilidad con éxito por la DEP (González Fernández 1999b).

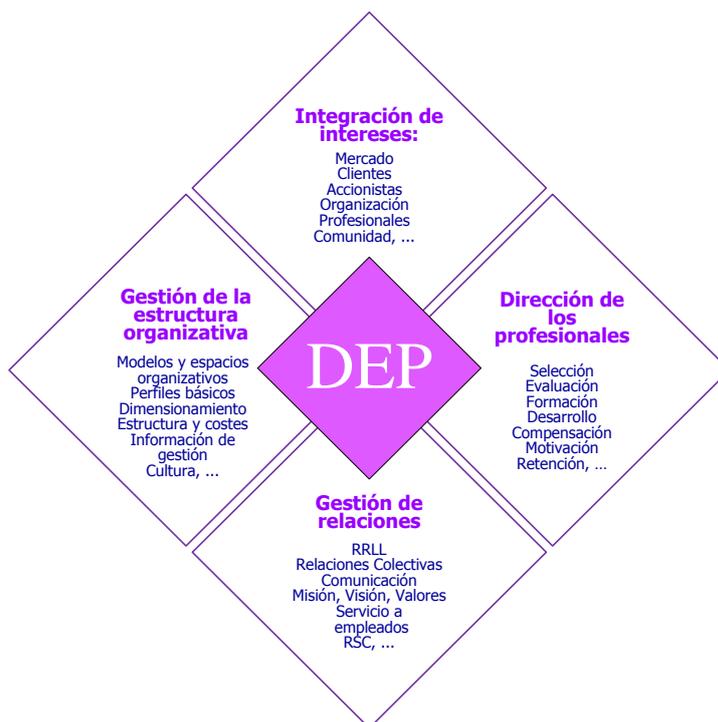
–La DEP se concibe hoy en día como estratégica porque se integra dentro de los planes estratégicos de la organización; sistémica, dado que forma parte de la organización (concebida ésta como un sistema social abierto) y contingente, al desarrollar políticas y actividades que dependen del contexto en que realiza sus actividades y acorde a las cuales, debe actuar.

–El análisis de las contingencias se efectúa sistémicamente dentro del propio modelo de DEP, lo cual reporta conocimiento y permite acciones proactivas.

–Los modelos de DEP “tienden a no formular objetivos fijos, sino que señalan más bien marcas de referencia o grandes líneas de acción en la toma de decisiones” (ibídem), es decir, “los objetivos de la DEP y los medios para alcanzarlos dependen del contexto” (Armstrong 1991: 68) y no existen objetivos universales como tampoco un universalismo de aplicabilidad (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010).

Esta deficiencia de aplicabilidad universal de un modelo determinado motiva que en esta investigación no se tome una referencia o modelo concreto, sino que nuestro marco es la validez de modelos que tengan un carácter marcadamente estratégico, sistémico y contingente para su implantación en la organización -con la excepción de ciertas prácticas o métodos de la DEP que oprimen a las personas, que coartan su identidad y el carácter creativo del ser humano, es decir, nuestra referencia no es un modelo concreto, sino que el estándar debe considerar la singularidad y objetivos de la organización y los grupos que en ella participan desde una visión holista que tenga en cuenta los condicionantes sociales y las contingencias externas e internas de modo coordinado y coherente, tanto en las relaciones laborales y sociales como en los aspectos de eficiencia organizacional. El modelo propuesto por el Instituto Saratoga (figura 3), puede ser un punto de partida.

Figura 3. Funciones de la DEP



Fuente: Instituto Saratoga (2011: 23) y aportaciones propias.

Es un modelo en el que las funciones están integradas por un conjunto de actividades o procedimientos que presentan tres niveles de acción: uno estratégico, otro gerencial y otro operacional; de modo que su actuación se dirige hacia la organización en toda su extensión con el objetivo de producir unos resultados susceptibles de medir y

evaluar para su retroalimentación; de ahí la necesidad de un análisis previo para determinar cuál de ellos, o qué elementos específicos de cada modelo se pueden emplear en la situación singular de cada organización (Velázquez Zaldívar y De Miguel Guzmán 2010), desde la premisa de que el desencadenante decisivo del éxito competitivo de una organización es la habilidad para saber cómo coordinar las personas mejor que la competencia, así como la habilidad de aprender a hacerlo de una forma mucho más rápida (González Fernández 1999b).

Referente a las funciones de la DEP, también existe un amplio abanico de conceptos agrupados bajo diferentes denominaciones (véase tabla 9); por ejemplo, en lo relativo a procedimientos de planificación de RH, como es el análisis de puestos, reclutamiento, selección e integración están agrupadas bajo diferentes denominaciones: planeación y selección (Werther y Davis 1991), orientación a las habilidades (Dessler 1991), provisión de personal (Milkovich y Boudreau 1993), suministro (Chiavenato 1988), empleo (Cascio 1998), adquisición (Besseyre des Horts 1989; Ivancevich 1998), incorporación y flujo de personas (Peiró 1999), flujos de trabajo y contratación (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 1999), función analítica y de empleo (González Fernández y de Elena 1998).

Tabla 9. Comparación de modelos de dirección de personas

Modelos de origen europeo							
Autores	Denominación	Área conocimiento	Marco teórico	Condicionantes	Objetivos	Funciones	Resultados
Besseyre des Horts (1989)	Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Economía y Empresariales	Estratégica Teoría de los Recursos y Capacidades	Externas Internas	Coherentes con la estrategia	Adquisición Estímulo Desarrollo de competencias	Coherencia Eficacia
González Fernández y de Elena (1998)	Dirección de Recursos Humanos	Psicología Social	Teoría de Sistemas Estratégico Contingente	Contingencias externas Contingencias internas	Competitividad Calidad Compromiso y participación Funcionamiento integrado	Analítica Cambio, Empleo Desarrollo Asesoramiento Compensación Relaciones sociales Salud y Seguridad Administrativa	De la organización De las personas
Peiró (1999)		Psicología social		“Hard” “Soft”	Contrato psicológico o contrato psicosocial	Incorporación y flujo de las personas Gestión sistema de trabajo y personas Gestión: competencias de PRL y Rel. Lab.	De la organización De la gestión de Recursos Humanos

Continuación Tabla 9

Modelos de origen americano							
Autores	Denominación	Área conocimiento	Marco teórico	Condicionantes	Objetivos	Funciones	Resultados
Chiavenato (1988)	Administración de Recursos Humanos	Administración de Empresas	Teoría de Sistemas	Cambios en los subsistemas	Habilidad y motivación Condicionantes organizacionales Eficiencia y eficacia	Suministro Aplicación Conservación Desarrollo Control	Eficiencia y eficacia
Dessler (1991)	Administración de Personal	Economía y Empresariales		Legales	Motivación	Orientadas a las habilidades Orientadas a la motivación De retroalimentación De adaptación al ambiente	Productividad
Werther y Davis (1991)	Administración de Personal y Recursos Humanos	Economía y Empresariales Psicología del Trabajo y las Organizaciones	Teoría de Sistemas	Desafíos del entorno Desafíos de la organización	Sociales Organizacionales Funcionales Profesionales Personales	Planeación y Selección Desarrollo y evaluación Compensaciones Relaciones Industriales Relaciones con Sindicatos	Efectividad Eficiencia
Milkovich y Boudreau (1993)	Dirección y Administración de Recursos Humanos	Dirección de Recursos Humanos	De diagnóstico Estratégica	Externas De la organización De los empleados	Eficiencia Equidad	Provisión de personal Desarrollo Compensación Relaciones con sindicatos y empleados	Evaluación de la eficiencia y equidad
Cascio (1989, 1998)	Gestión de los Recursos Humanos	Psicología Industrial y Organizacional	Estratégica	Entorno externo	Vinculados a propósitos de la organización	Empleo y Retención Desarrollo Ajuste Gestión del cambio	Productividad Calidad de vida laboral Beneficios para la organización
Ivancevich (1998)	Gestión de los Recursos Humanos		Estratégica Teoría de los Recursos y Capacidades	Influencias externas Influencias Internas	Eficiencia organizacional	Adquisición Asignación de recompensas Desarrollo Protección y evaluación	Prácticas éticas y responsables Productos competitivos Calidad
Dolan et al.(1999)	Gestión de Recursos Humanos	Psicología Organizacional Ciencias Políticas y Economía Economía y Empresariales	Estratégica	Internos Externos	Explícitos Implícitos De largo plazo	Planificación Contratación Aumento del potencial Evaluación y retribución Mejora Globalización	Rentabilidad Competitividad de la organización
Gómez Mejía et al. (1999)	Gestión de Recursos Humanos	Economía Relaciones Industriales Psicología Industrial y de las Organizaciones	Estratégica Teoría de los Recursos y Capacidades	Externos Internos	Eficacia organizativa	Flujos de trabajo Contratación y ceses Evaluación del rendimiento Formación y desarrollo carreras Retribución Derechos de los empleados Relaciones laborales Gestión internacional	Adecuación empleado y empresa

Fuente: Delgado Padial (2005: 130)

En cualquier caso, son funciones de la DEP que pueden, o no, estar presentes en una organización dada en función de múltiples variables; de este modo, la eficacia de cualquier política de DEP, en principio, está condicionada por la disponibilidad de la infraestructura, el conocimiento y los recursos necesarios para su implementación en la organización (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010), es decir, depende de las atribuciones que la gerencia de la organización decida otorgar a la DEP.

En lo que respecta a la visión funcionalista de las prácticas de personal, existen abundantes referencias e investigaciones de la efectividad de las mismas como objetivo asignado a la DEP, como hemos citado al inicio del presente capítulo. De ahí el énfasis en el estudio de la relación entre políticas de personal y rendimientos organizativos, ámbito en el que se ha desarrollado un gran volumen de investigación que trata de aportar evidencias empíricas de esta relación causal (Huselid 1995; Becker y Gerhart 1996; Delery y Dotty 1996; Datta, Guthrie y Wright 2003; Wright, Gardner y Moynihan 2003, entre otros).

La hipótesis básica de este tipo de estudios es que la dirección, como recurso superior de la organización, optimiza el uso de los factores de producción a través de prácticas adecuadas de RH, incrementando la efectividad del factor trabajo. De este modo, la relación de proporcionalidad entre prácticas de DEP y resultados organizativos se concibe, por lo tanto, como estratégica y esencial para la viabilidad de la empresa (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010).

Sin embargo, la generalización de esta hipótesis en la práctica profesional de la DEP es una cuestión controvertida porque la valoración de los resultados de las prácticas de la DEP son susceptibles de interpretaciones distintas, como el coste social y la eficiencia o rendimiento; en cuanto a éste último concepto, se pueden desarrollar diversos criterios de medida del mismo que van desde la calidad y moral del trabajo, hasta medidas más concretas como la siniestralidad o el absentismo, dispersión de conceptos y medidas que nos induce a pensar que la eficiencia organizativa significa cosas distintas dependiendo de la óptica con que se observe el fenómeno (Robbins 1999); incluso, el término rendimiento es un concepto aparentemente obvio, pero susceptible de ser interpretado de forma distinta en países diferentes (Brewster 2004),

debido a que existen distintos tipos de “rendimiento” relacionados con las siguientes funciones:

- Función de trabajo: engloba trabajos relacionados con procesos de planificación de plantillas, selección de personal, etc.
- Función de administración de personal: trámites de carácter jurídico y administrativo.
- Función de desarrollo de los RH: planes de carrera, evaluar el potencial del personal, formación y desarrollo, evaluación del rendimiento, etc.

Son funciones de la DEP que conforman a esta dirección como un activo estratégico, un valor emergente y factor vital dentro de las organizaciones como catalizador de su capital social para la generación de valor añadido por atesoramiento del conocimiento que aportan las personas. Ahora bien, si el éxito de una organización está vinculado con la gestión eficaz de los recursos intangibles, concretamente las personas, para conseguir el compromiso por parte de los trabajadores para con la organización, estos deben percibir que también existe ese compromiso por parte de ésta (Bayo y Merino 2002) y, además, como hemos expresado anteriormente, la congruencia de valores entre los poseídos por los empleados y empleadas y la organización debe converger (Argyris 1973), no sólo para los empleados y empleadas, sino también para los directivos.

En el ámbito competencial de funciones de la DEP se sitúa también el diseño y desarrollo de la estrategia más idónea para que la política definida por la dirección de la organización sea eficazmente implementada, de modo que los recursos, las rutinas organizativas y las capacidades de la organización lleguen a constituir ventaja competitiva; son metas que requieren de cierta habilidad de la DP para coordinar los recursos y capacidades implicados (Milgrom y Roberts 1993).

Esta coordinación entre las funciones de la DEP ha motivado que algunos autores hayan perdido interés en el análisis de la relación entre el factor trabajo y los resultados de la organización en beneficio del estudio de prácticas coherentes entre sí, y que reconozcan la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (Becker et al. 1997), debido a que en las organizaciones, al tener que

operar en entornos constreñidos, altamente competitivos y con continuas turbulencias económico/sociales, el cambio ha dejado de ser un accidente en su devenir para convertirse en la forma natural en que operan para subsistir y desarrollarse (Toffler 1990). Es un contexto en que la vida útil de los conocimientos y habilidades de las personas es cada vez menor, por tanto, es necesario realizar políticas que aseguren su sostenibilidad, en especial, el conocimiento como recurso económico más significativo en la nueva sociedad post capitalista (Drucker 1993), y quien lo posee, en especial los trabajadores del conocimiento, son los que tienen probabilidades de alcanzar el éxito de la organización (Alonso, Fernández Rodríguez y Nyssen 2009), conocimiento que debe ser re-capitalizado por la DEP.

La rotación y pérdida de productividad también han motivado que las organizaciones se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colom, Sarramona y Vázquez 1994), es evidente que no es suficiente conseguir los mejores colaboradores y no basta con captar a los mejores, la supervivencia de las organizaciones depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, y son las personas las que poseen esa capacidad para crearlo (Herriot y Pemberton 1995); como consecuencia, el sistema de DEP debe adoptar una posición holista que le permita, mediante una adecuada política del factor trabajo, integrar a las personas en la organización acorde a la sociedad de la que forma parte y que, actualmente, demanda unas relaciones sociales más democráticas, más humanistas y comunicativas (Gómez-Mejía et al. 2004). Son elementos que implican un importante cambio para las organizaciones, sobre todo, cognitivamente para las élites en el poder, ya que, a todos los efectos, el factor trabajo pasa, en este contexto societal, a ser una inversión si el objetivo es crear una organización con proyecto de futuro.

La gestión de los recursos humanos se inscribe en la estrategia global de la empresa como lubricante y condición sin la cual no es posible que funcione adecuadamente todo el engranaje de la organización. Es una de sus partes básicas y motor de todas las demás (Ezquerro Toca 1997: 335).

Por lo tanto, estos argumentos son la base sobre la que debe pivotar una organización. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados en el ámbito intelectual y de los logros alcanzados por responsables de la DEP, la dirección de muchas

organizaciones no aprecia el valor añadido por este departamento en la dirección efectiva del factor humano en la misma (Fitz-enz 1995).

Quizás la complejidad de la implantación de la DEP, y la dificultad de la medición de los intangibles, puedan ser factores des-incentivadores para las gerencias de las organizaciones en la generación de políticas de DEP acorde al conocimiento actual. Además, las inversiones en políticas de DEP no generan rendimientos crecientes a perpetuidad, incluso la relación entre prácticas de personal y rendimiento es curvilínea, existiendo un punto en el que la inversión de una unidad adicional en el input DEP tiene una repercusión nula en los resultados (Kaufman 2010); sin embargo, la ausencia de una estructura de DEP en la organización puede ser una condena para las relaciones laborales, para la consecución de la eficiencia organizacional y el desarrollo del factor humano.

Desde posiciones funcionalistas y racionalistas, es evidente que en toda DEP subyace un principio de utilidad y eficiencia que proporciona reglas y medios a la organización para un mayor control de las personas con el objetivo de obtener el máximo beneficio de cada uno, pero, también, la racionalidad instrumental provoca que lo que es menos eficiente sea sustituido en aras de conseguir mejores resultados con menores costes, por lo que el desplazamiento y la sustitución de personas son funciones sutiles de la DEP (Martínez-Tur, Peiró y López 2001).

Estos autores argumentan que el desplazamiento y la sustitución son funciones sutiles de la DEP, evidentemente así es, pero esta sutileza no tiene por qué ser necesariamente negativa para los participantes; en el supuesto de la aparición de obsolescencias, o porque la persona haya desarrollado un conocimiento superior al requerido en las tareas que realiza, o porque la organización realice periódicamente la recolocación para evitar la saturación del empleado en las tareas que tenga asignadas, etc., la DEP dispone de herramientas para realizar estos desplazamientos y sustituciones periódicamente de modo satisfactorio para las personas y la organización, el único requerimiento es el compromiso de la gerencia con estas prácticas. Por ello, debe considerarse que las personas no sólo aportan conocimientos, habilidades y/o experiencia, sino también sentimientos, necesidades y expectativas que desea satisfacer, así, y por entender que el empleado no es un mero recurso, sino una persona, la DEP habrá de

orientar sus actividades y conocimiento hacia la inclusión y adaptación de las personas, hacia el crecimiento humano y a su adecuada integración, canalizando sus expectativas y esfuerzos, a los requerimientos de las organizaciones.

Sólo las personas, como agentes activos, consiguen el éxito a partir de la aplicación de otros medios, sólo ellas mejoran en términos de rendimiento y rentabilidad, mientras que los demás recursos se deprecian con el paso del tiempo (Rodríguez Fernández y Zarco Martín 2002: 18).

De estas consideraciones se deduce que los expertos y expertas de la DEP deben participar en los ámbitos decisorios generales de la organización de modo que desde esta posición en la estructura organizativa pueda conocer la realidad económica, productiva y social de la organización, y así identificar las implicaciones de la estrategia en la estructura y en su ámbito de actuación (Barranco Saiz 1993; Valverde, Soler y Díaz de Quijano 2003) y poder realizar las acciones proactivas y estratégicas pertinentes; de modo que toda organización que no disponga de una DEP estructurada, es susceptible de indicar, a priori, que las personas que en ella participan son consideradas un recurso y un coste, que no favorece su desarrollo humano y que, consecuentemente, la propia organización origina su ineficiencia al no potenciar a las personas en todo su ámbito humano y profesional.

No obstante, las acciones y objetivos de estos procesos de racionalización, en la medida que imitan las pautas tayloristas, pueden ser percibidos como orientados a eliminar de las actividades de la organización la variabilidad del factor humano; la inestabilidad del comportamiento humano -que puede mostrar en cualquier momento sus capacidades morales e intelectuales como elemento de inseguridad, perturbación y/o conflicto-, a efectos organizacionales, resulta estratégico independizar, en la medida de lo posible, el proceso de producción frente a factores subjetivos personales dependientes de la circunstancia de si se cumplen normas como la del trabajo responsable (o el significado que la persona le atribuya) y otras virtudes laborales ajenas al proceso productivo (Kumar 1995).

Por otro lado, en este contexto racionalizado, la iniciativa propia, el pensamiento creador, la capacidad de decisión, etc., son oprimidos no por considerarlos innecesarios o superfluos como valores centrales del hombre, sino por disfuncionales en un contexto

“normativizado” (ibídem) y, cuando menos, irracional al apuntar directamente en contra de la integración de las personas en la organización y a su creatividad y, por ende, de nuevo, contra la competitividad de la misma. Además, no puede entenderse la creatividad observando sólo a la gente que hace cosas, sino que es necesario que haya una organización que las registre, las apruebe y finalmente las lleve a la práctica (Csikszentmihalyi 1998),

... desde este punto de vista, la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad al campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. Los tres son necesarios para que tenga lugar una idea, producto o descubrimiento creativo (ibídem 1998:21).

Visión sistémica en la que la creatividad, y por ende la innovación, es un fenómeno producido en y por un sistema y no un fenómeno individual; así, a partir de este sistema, es más fácil potenciar la creatividad modificando la cultura corporativa (esto es, de un elemento del sistema) en la que conviven el conjunto de actores (y en la que interactúan) y que integran la organización, que no estimulando a las personas de forma particular y muchísimo menos a un determinado staff o grupo directivo; las ideas creativas, en este sistema, surgen de la sinergia de muchas fuentes y no solamente de una persona, o de una pequeña élite.

Además, en ese contexto racionalizado, cuando una persona transforma o crea algo en el ámbito de la organización, ese algo se convierte en cierta medida en su propiedad intelectual, no decimos propiedad material; en cambio, la organización se apropia también de la propiedad intelectual, lo cual supone la negación de la existencia de dos propietarios, el de los medios de producción y el de la creación de valor, pero este valor añadido le es totalmente sustraído y ni tan siquiera es reflejado en la cuenta de resultados de la organización (Kumar 1995) y, lo que aún es más grave en la actualidad, en general no existe en las memorias económicas anuales la medición del valor añadido de las personas a la organización y, como consecuencia, ningún retorno del valor añadido como incentivo.

Todo ello nos lleva a argumentar que a la DEP le queda un largo recorrido para una dirección eficiente y que sea percibida de modo imparcial entre los distintos

intereses en liza en la organización, pues, si bien dispone de conocimiento, prácticas y herramientas, las gerencias, modelos y paradigmas no sitúan a la misma como centro neurálgico de la organización y pivote de las capacidades de la misma; es un recorrido que la élite de la organización debe realizar de inmediato en un entorno en el que, si bien se está considerando la reestructuración estratégica de nuestro sistema productivo para conseguir una mayor eficiencia, mal se va a conseguir el objetivo si las personas no son partícipes, es decir, si no se generan estructuras organizacionales adecuadas.

De modo que, en tanto la DEP sea percibida como ente imparcial en su ámbito de acción, nos alineamos con el argumento de que el proceso de reconstrucción de los discursos gerenciales postmodernos que estamos viviendo, no es más que un remate académico-propagandista de un proceso más profundo de cambio en los sistemas de gobierno, de solidaridad y de relación social en las sociedades occidentales (Alonso 2002), en los que la creación de un imaginario social (el “lubricante” o la “tramoya”³⁴), con mensajes de excelencia y asignando un significado simbólico a estos procesos, tienen el objetivo de reconducir al factor trabajo, por socialización, para evitar posturas disidentes; estos son los objetivos, pero la “tramoya” basada en eufemismos sólo asigna valor a la organización como un ente abstracto y a los directivos como grupo de poder por lo que hay que sacrificarse, adaptarse a sus necesidades y mostrar docilidad a sus dictados sin resistencia.

³⁴ Lenguaje coloquial de los expertos de la DEP.
Tramoya: Enredo que se prepara para engañar a alguien.

2.5 Los costes sociales de las actividades de DEP

El desarrollo de las actividades encomendadas a la DEP en la organización, bien por su complejidad, incapacidad cognitiva, por intereses contrapuestos entre los actores participantes o simplemente porque el equipo dirigente así lo planifique, pueden producir efectos añadidos a los objetivos previamente establecidos y/o explicitados; es evidente que las organizaciones son susceptibles de producir externalidades negativas como riesgos psicosociales³⁵, introducción de factores conflictivos y estresores que pueden motivar y/o incentivar determinadas enfermedades, etc., entre las personas empleadas; sin embargo, son actividades directivas y organizativas que se enjuician exclusivamente por sus repercusiones económicas en la unidad organizacional dejando a un lado sus consecuencias para las personas y la sociedad (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010).

El significado socioeconómico de las externalidades y sus costes sociales se definen como aquellos que ocasiona el funcionamiento del sistema de organización privada y que no se reflejan en su contabilidad; sin embargo, son trasladados a terceras personas, a grupos sociales concretos o al conjunto de la sociedad (Kapp 2006). La racionalidad organizacional, basada en la minimización de los costes privados y la maximización de los beneficios, amparados por los poderes públicos gracias a determinadas reglas de juego, genera los costes sociales (ibídem), así como la desregulación existente en las gerencias y la avaricia que esta desregulación incentiva; término -costes sociales- que este autor opone al de las externalidades basándose en que una de las características de éstos, es que son evitables.

Estos costes sociales no registrados entre los gastos organizacionales, sino trasladados, y en consecuencia soportados por terceras personas o por la comunidad, ponen en suspenso cualquier evaluación de aspectos tan centrales como el crecimiento

³⁵ Los factores psicosociales son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización, que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos denominados genéricamente, estrés. Se trata de mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.), conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas). Estos mecanismos, pueden ser precursores de enfermedad bajo ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración, y ante la presencia o ausencia de otras interacciones (Moncada, Llorens y Kristensen 2010).

del PIB, la eficiencia social (Kapp 2006) y la responsabilidad social corporativa, entre otros discursos propagandísticos. El resultado es una separación entre el significado de beneficio para el empresario privado y el significado social del beneficio.

Por otro lado, existen determinadas prácticas de DEP que pueden difuminar y/o romper los vínculos jurídico-laborales entre la persona empleadora y personas empleadas, sobre todo aquellas que, aunque a priori se conocen sus efectos negativos, la organización siente “fascinación” y a menudo recurren a ellas, como la cesión de trabajadores, la externalización o el outplacement³⁶ (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010).

Una de las grandes omisiones de la investigación de la DEP está relacionada con el desinterés por el estudio de las consecuencias sociales de sus políticas, a pesar de que estas prácticas ponen de manifiesto cómo la fragmentación social puede ser uno de los efectos indeseables del management estratégico al desvanecerse el tradicional marco de seguridad y estabilidad que confería a ejecutivos/as y trabajadores/as su identidad profesional, siendo sustituido por un culto al cambio organizativo y la desestructuración que va más allá de lo racional, y que deja a un lado sus consecuencias para la sociedad bajo la excusa de la inexorable exigencia de la competencia globalizada (Sennett 2000). “Es evidente que la investigación de las externalidades sociales de la DERH debe ser ampliada si realmente se pretende reducir el “abismo” entre los teóricos y los dedicados a la praxis de los RH” (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010: 115-116).

En la actualidad, no existe ninguna duda de que una DEP estructurada de modo deficiente en la organización puede generar costes sociales (Moncada, Llorens y Kristensen 2010), tampoco existen dudas de que estos costes sociales pueden ser minimizados por sus acciones sobre el factor trabajo; de todos modos, son externalidades de la estructura productiva y del sistema económico que se escapan del contexto de esta investigación centrada en el análisis de la DEP en las organizaciones, pero que evidencian que no ha interesado su análisis a los poderes organizacionales ni oficiales.

³⁶ Outplacement: Función de la DEP para la reducción de puestos de trabajo como forma de redimensionamiento de plantillas y/o ajustes organizacionales. Su aplicación genera importantes efectos, por un lado, económicos para la organización dado que su cotización se incrementa y, por otro lado, el despido de empleados con todo su coste social y personal.

En las páginas precedentes hemos reflejado una DEP acorde a la cual estos últimos objetivos de minimización de costes sociales, e incremento de la eficiencia, pueden ser susceptibles de alcanzar si los fines y la estrategia de la organización así los define; ámbito decisorio que se puede caracterizar a partir de dos criterios: la concepción del empleado y la concepción predominante en la organización sobre las formas de dirección (González Fernández 1999a, b). Como hemos argumentado anteriormente, si el empleado o empleada es un elemento más del sistema productivo se gestionará como tal, como una máquina o herramienta; si por el contrario se concibe como una persona, con un conjunto de potencialidad que puede y debe desarrollar, se diseñarán contextos que permitan ese desarrollo potencial del empleado o empleada en cuanto persona y profesional. Pero no son suficientes estos argumentos ampliamente explicados y conocidos desde épocas pasadas, sino que es necesario explicitarlos y, de algún modo, incentivar la existencia de DEP en las organizaciones con cierta independencia, o regulación, con respecto a los equipos directivos o consejos de administración entre los cuales estamos asistiendo a grandes operaciones de rapiña, rapiña a la que el resto de participantes asisten de modo estupefacto y dócil.

CAPÍTULO III
LA EXTERNALIZACIÓN

3.1 *Introducción*

Uno de los ámbitos centrales de esta investigación lo constituye la externalización de actividades de la DEP debido al considerable aumento de estos procesos (Harkins, Brown y Sullivan 1995; Andersen 1996). Las organizaciones cada vez más gestionan su crecimiento con menos coste e infraestructura y consideran la externalización de funciones de DEP como un proceso esencial e ineludible, debido a ello, tienen la predisposición a acudir al mercado para la realización de sus actividades en lugar de realizarlas con recursos internos (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005), con el objetivo de obtener el máximo valor y garantizar el más alto nivel de productividad de la propia corporación (Brown y Wilson 2005) y al menor coste posible.

Las organizaciones de diferentes sectores de la economía española no son ajenas a estos procesos de externalización, y sectores como las tecnologías de información, el manufacturero, el turístico y el sanitario, externalizan cada vez más sus procesos (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2004), convirtiéndose la externalización en una estrategia cada vez más utilizada por las organizaciones hasta el extremo de que el 66,6% de las organizaciones usuarias de esta estrategia ha mantenido o aumentado la demanda de estos servicios como consecuencia directa de la crisis (Perdiguero, Herencias y García 2012).

Este incremento en los procesos de externalización hacen necesaria la inclusión de este fenómeno y sus características en esta investigación, desde la perspectiva de su influencia en la DEP, también el discernir cuándo una actividad debe estar externalizada y cuándo retenerla internamente en la organización desde una perspectiva estratégica, así como los efectos de esta práctica en la organización superando ámbitos de costes estrictos, es decir, superando la visión clásica economicista tradicional que han seguido la mayoría de las investigaciones hasta el momento presente. Como estrategia, la perspectiva de recursos y capacidades puede facilitar a los directivos esta labor puesto que los resultados de la utilización de la externalización permite extraer dos ideas fundamentales: que las organizaciones deben externalizar en función del valor estratégico de las actividades y que la externalización puede obedecer al deseo de obtener recursos y capacidades que no poseen (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2004).

Además, si tenemos en cuenta la teoría de la dependencia de recursos, se supone que ninguna organización es autosuficiente y que, por lo tanto, debe relacionarse con otras para obtener aquellos recursos que necesita para garantizar su supervivencia (Aldrich y Pfeffer 1976; Aldrich 1979). De modo que este modelo niega validez a las perspectivas que conciben a las organizaciones como entes autónomos capaces de alcanzar sus propias metas, y plantea que las organizaciones están constreñidas y enfrentadas a constricciones por otras organizaciones, mercados, etc., desechando la posibilidad de estrategias autárquicas donde la organización se abastezca de todos los recursos que necesita para su actividad. Acorde a esta teoría, el recurso a la externalización de procesos de DEP a otras organizaciones especializadas, puede reportarle actividades y conocimiento que de otro modo le sería más costoso, difícil y largo en el tiempo conseguir.

En la actualidad, como hemos argumentado anteriormente, la función de la DEP ha ido evolucionando hasta llegar a desempeñar un papel decisivo en la política y estrategia de las organizaciones, transformándose en un actor fundamental en el marco de los objetivos de éstas (FitzGerald 2000), y convirtiéndose en el factor primario para el desarrollo de las capacidades distintivas del equipo humano, desempeñando una función estratégica centrada en el rendimiento y en la eficiencia (Wright et al. 2003).

En este ámbito de complejización organizacional se complica la decisión de qué políticas son idóneas para ejecutar procesos de externalización. Es evidente que en aquellas organizaciones en las que no exista una DEP desarrollada en interno, el recurso a externalizar sus actividades puede ser de gran ayuda, pero son procesos que significan que cuantas más actividades se externalicen, más recursos y capacidades se obtendrán de suministradores mediante una relación contractual mediatizada por la misma y por los intereses del suministrador (Espino Rodríguez 2003, 2004). Pero, de otro modo, si la realización de las actividades se desarrolla en interno, más recursos y capacidades se utilizan y despliegan en la propia organización y, por lo tanto, más se diferenciarán los activos intangibles de la organización de los poseídos por sus competidores por acumulación de conocimiento y posibilidad de desarrollo de las competencias básicas.

Las organizaciones que llevan a cabo proyectos de externalización de actividades de la DEP se enfrentan, por lo tanto, a diversos obstáculos y desafíos en el proceso,

ejecución y aplicación de las mismas (Maugha 2006). De modo que, en el análisis acerca de cuándo utilizar la organización y cuándo el mercado para resolver problemas de organización económica, las organizaciones deberían más bien sustituir el planteamiento del problema por la pregunta sobre cuándo utilizar uno u otro mecanismo de control o motivación (Aoki 1989).

Son estos procesos decisorios, y el desarrollo estratégico en la organización de las actividades externalizadas, los que han motivado a considerar e incluir en la presente investigación el fenómeno de la externalización, pues para competir en los mercados actuales, las organizaciones se están centrando en sus competencias y capacidades básicas, dando paso a la externalización en aquellas actividades que pueden ser mejoradas por proveedores especializados (Gildrón y Rueda 1998) y, por ende, aquellas organizaciones que no consideran las funciones de la DEP como estratégicas o capacidades distintivas, éstas son susceptibles de ser externalizadas.

No obstante, si los directivos están absortos en las contingencias cotidianas y sin tiempo para reciclarse en el conocimiento relacionado (Mintzberg 1983), surge la duda de ¿quién decide qué procesos se externalizan? y ¿qué objetivos se persiguen?, es una duda importante, puesto que en un área con alto uso del conocimiento, si no existe un control cognitivo del área, de las posibles alternativas y si la organización no realiza en interno esa función, la decisión de recurrir a la externalización surgirá cuando la carencia, el conflicto o la ineficiencia hagan acto de presencia; del mismo modo, al no disponer de recursos en interno, la proactividad de la DEP estará limitada a los recursos disponibles, siendo de este modo un área que no aportará capacidades distintivas que la diferencien de otras organizaciones.

Por otro lado, los procesos de externalización excluyen, en general, la contratación de más recursos en interno y, si bien a priori el prestador de servicios puede suministrar conocimiento, el uso inadecuado de la externalización puede influir negativamente en los resultados de la misma, sobre todo si se externalizan actividades susceptibles de generar competencias básicas (Teece 1987; Bettis, Bradley y Hamel 1992). No se pretende argumentar que la externalización de actividades y el desarrollo en interno de las mismas, por la DEP, sean incompatibles, no es eso, pues en momentos puntuales esta colaboración puede ser positiva, lo que aquí se argumenta es que, de una

parte, estos procesos de externalización deben ser puntuales y de apoyo cognitivo a la DEP y, de otra, que el recurso a suministradores especializados no signifique el “adelgazamiento” de la DEP en la propia organización por sustitución, sino que consideramos que deben ser procesos de actualización y apoyo a la DEP y, por lo tanto, al factor trabajo.

3.2 Definición del concepto externalización

Externalización y “outsourcing”³⁷ serán utilizados en nuestra investigación como sinónimos. Desde un punto de vista organizacional, significa sacar fuera de la organización, a un proveedor de servicios externo, actividades para su realización (Espino Rodríguez 2004). Para el objeto de esta investigación, esta generalidad en la definición debe ser matizada debido a las diferentes acepciones que al mismo se le asignan y al significado similar de otros términos relacionados, por lo que procederemos a su conceptualización.

Externalización es un concepto nuevo que, “en parte, viene a sustituir al concepto tradicional de subcontratación” (ibídem 2004: 36). Sin embargo, otros autores diferencian ambos conceptos de la subcontratación y conceptualizan ésta última como la adquisición de un ítem (producto, componente) que la organización es capaz de desarrollar internamente, y la externalización, como un ítem que no es capaz de producir internamente (Van Mieghem 1999). Otros autores, como Loh y Venkatraman (1992) y Bueno Campos (1996b), no hacen distinción entre externalización y subcontratación; consecuencia de ello, existen dos corrientes en la literatura económica respecto al concepto de externalización (Espino Rodríguez 2004).

Una posición más divergente terminológicamente la encontramos en el equipo de expertos y académicos participantes en el Focus Group de Accenture; este grupo afirma que, a pesar de que estos conceptos suelen utilizarse indistintamente, existen diferencias entre los términos outsourcing, externalización y otros conceptos afines como subcontratación o desintegración vertical (véase tabla 10).

³⁷ Vocablo de origen anglosajón acuñado en los años 80 para referirse a la subcontratación de los sistemas de información.

Tabla 10. Principales diferencias entre los términos outsourcing, externalización, subcontratación y desintegración vertical

Término	Característica Principal	Partes	Notas
<i>Outsourcing</i>	Contratar fuera/ proveerse de fuentes externas.	Outsourcer o gestor y empresa cliente o core ³⁸ .	<ul style="list-style-type: none"> – Relación de colaboración: compromiso mutuo de generación de resultados. – Empresa cliente con necesidades de mejora en la gestión de determinadas funciones/procesos no medulares. – Razones: tácticas y/o estratégicas. – Actitud “proactiva” por ambas partes. – Responsabilidad compartida. – Outsourcer: Función de apoyo “derivable” en nueva línea de negocio.
<i>Externalización</i>	Sacar fuera lo que estaba dentro de la empresa.	Proveedor y cliente.	<ul style="list-style-type: none"> – Relación de prestación de servicios. – Razones tácticas, inmediatas o prácticas. – Relación de carácter “comercial”. – Proveedor: Función de Apoyo.
<i>Subcontratación</i>	Aprovisionamiento de servicios o funciones.	Proveedor y cliente.	<ul style="list-style-type: none"> – La responsabilidad sobre los resultados no es compartida por ambas partes.
<i>Desintegración vertical</i>	Desafectación de actividades medulares o core.	Empresas que comparten actividad core.	<ul style="list-style-type: none"> – Nunca es un acuerdo de desafectación de actividades de apoyo y está vinculado a decisiones estratégicas en la empresa.

Fuente: Pin Arboledas et al. (2002: 4)

Como se puede apreciar, no existe consenso entre los teóricos y expertos en cuanto a la acotación del ámbito de desarrollo asignado al término externalización y de los términos relacionados. Así, es habitual confundir los términos outsourcing o externalización con subcontratación debido a que las organizaciones que externalizan suelen confundirse con las subcontratadas, ignorando las diferencias existentes. Una de estas razones es que las empresas subcontratistas son similares a quienes la contratan, pero más pequeñas y dotadas de menos medios, recursos e infraestructura. En cambio, las organizaciones prestadoras de servicios de externalización disponen de más recursos en esa área, innovación y medios que sus clientes.

Para nuestro objeto de investigación, el significado que atribuimos al término externalización consiste en la delegación, mediante una relación contractual, de determinadas actividades y/o procesos de la organización a un proveedor especializado de servicios con el objetivo de la optimización de las mismas; definición convergente

³⁸ Actividad, producto o competencia Core, en el ámbito organizacional, competencia básica de la organización que desarrolla eficientemente.

con la realizada por el Focus Group de Accenture, en el ámbito de la DEP, y que incluye conceptos como conocimiento e innovación en su definición del outsourcing:

Desplazamiento de las funciones y/o procesos de RH, y, en su caso, los medios utilizados para su ejecución (especialmente el personal), a otra empresa, cuyo “core business” es precisamente el ejercicio de dichas funciones, la cual se encargará de suministrar los productos y servicios derivados de ellas y aportará conocimiento especializado. Asimismo, asesorará en la innovación y desarrollo de tales funciones, con el objetivo de generar valor añadido a la línea ejecutiva del negocio (Pin Arboledas et al. 2002: 11).

3.3 Origen y evolución de la práctica de la externalización

El origen del progresivo desarrollo organizativo, y por tanto de la externalización, se encuentra en el constante proceso de adaptación a un medio externo hostil en el que la variable determinante de este proceso ha sido la creciente especialización de las unidades que permite a las organizaciones un aumento de la división del trabajo y un funcionamiento mucho más eficiente (Kast y Rosenzweig 1979). Desarrollo organizativo en el que se sitúa el origen de la externalización como una nueva forma de gestión de bajo coste por abaratamiento del control del factor trabajo, a la vez que agrupa la propiedad y capacidad de gestión en un mismo individuo, o equipos de individuos (Regini 1988; Brunet y Alarcón 2003).

Durante los últimos años de la década de los setenta y ochenta, el debate europeo por excelencia en el campo de las relaciones laborales estuvo centrado en “las nuevas formas de empleo” (Valdés Dal-Ré 2002: 25), unas formas de trabajo respecto de las cuales el contrato de trabajo estable y a jornada completa deja de ser lo normal (Romagnoli 1997), proliferando nuevas formas de ocupación que destipifican “el contrato de trabajo y sus rasgos predominantes, así como los valores normativos de tutela del orden laboral” (Valdés Dal-Ré 2002: 26); son desviaciones que antes eran puntuales en las relaciones laborales y contractuales del trabajo, pero que se han incrementado y diversificado paulatinamente, formando un pluralismo tipológico que no es puntual, o coyuntural, sino una nueva realidad estructural en detrimento del trabajo estable y legislado, mermado también por el incremento del trabajo autónomo y cooperativo (Casas Baamonde y Valdés Dal-Ré 1989).

De modo simultáneo, en la década de los ochenta se constataba el agotamiento del sistema de producción en serie como modelo de organización dominante (Piore y Sabel 1984); algo más tarde, se diagnostica también el fin del fordismo y el inicio de una transformación histórica de las hasta entonces hegemónicas relaciones entre producción y productividad (Coriat 1990). Paralelamente, el sentido otorgado a la función directiva se ha ido modificando con el paso del tiempo y dirigir no puede significar ya establecer los límites a la autonomía; por el contrario, la función directiva debe coordinar a los empleados y empleadas para que amplíen sus posibilidades de participación mediante el conocimiento y la innovación (Clarke, Clegg e Ibarra Colado 2000).

Como hemos argumentado en anteriores apartados, son décadas en las que se produce una gran división organizativa del proceso productivo, generalizándose la desagregación de las grandes organizaciones, muy burocratizadas, en unidades más pequeñas; esta fase de cambios corporativos permitió a cada organización la posibilidad de re-estructurarse en torno a sus competencias nucleares (Muñoz Machado 1999; Muñoz Machado y Sanz Mendiola 2000), en un contexto que pugnaba por desligarse de todo tipo de constricciones con el objetivo de flexibilizar la producción y la gestión y que, en el campo de las relaciones laborales, habría de concretarse en la recuperación del control de la mano de obra (Regini 1988). Es un proceso que favoreció la división del trabajo entre organizaciones, contribuyendo a la convergencia en estrategias de mercado entre las que se encuentran los procesos de externalización (Doellgast 2006).

De este modo, en apenas dos décadas se sustituye el paradigma organizativo tradicional que descansaba en el control total del ciclo de producción, la autonomía de cada organización en sus relaciones con otras y una gestión funcional jerárquica, por otro nuevo modelo de rasgos estructurales de signo opuesto: fragmentación del ciclo productivo, dependencia, coordinación y articulación de las relaciones inter-organizacionales y una gestión que fomenta la autonomía funcional (Valdés Dal-Ré 2002). Así, la centralización organizativa cede paso a la descentralización, y la autonomía a la interconexión interna y externa, formando redes de subcontratación y redes horizontales que agregan pequeñas y grandes empresas formando la “empresa-red” (Castells 1999).

A medida que esta descentralización y la red se incrementa, adquiere mayor peso la práctica de la externalización vinculada a estrategias de organización que se legitiman en la búsqueda de ventajas competitivas a través de un nuevo contrato laboral, centrado en la competencia individual y el desempeño (Ibarra Colado 1999). Son ventajas competitivas cuya gestión y dirección recae fundamentalmente en la DEP desde la perspectiva de gestión del talento (Yahya y Goh 2002). En este proceso descentralizador, las personas se han convertido en un factor clave por su capacidad de aportación de conocimiento e innovación a la organización (Ordóñez de Pablos y Rodríguez Pérez 2003), imprescindible para la aportación de valor añadido a sus productos y servicios de modo que permita a la organización mantener una ventaja competitiva y permanecer en el mercado (Kanter 1995).

... la herramienta que mejor simboliza este fenómeno ha sido la descentralización productiva, entendida como forma de organizar el proceso de elaboración de bienes y de prestación de servicios mediante el recurso a la contratación de proveedores y suministradores externos para la ejecución de ciertas fases o actividades (Valdés Dal-Ré 2002: 29).

Este entorno organizacional, y su dinamismo, ha ocasionado que muchas organizaciones hayan reducido su tamaño, desinvirtiendo en actividades periféricas para centrarse en su actividad principal o competencias básicas, es decir, han externalizado actividades, flexibilizando y dinamizando la organización (Bueno Campos 1996b). Son cambios que han obligado a las organizaciones a reinventar sus productos y servicios continuamente, y a diferenciarse a través de sus intangibles y del trabajo en red, especializando actividades (Barreau 1997); es un marco competitivo en el que se desenvuelven hoy las organizaciones en el cual la externalización se ha convertido en un fenómeno multidireccional y ampliamente utilizado, pero que no afecta solamente a la producción y a la gestión, sino que penetra incluso en funciones estratégicas, como pueden ser las de dirección (Valdés Dal-Ré 2002).

3.4 La complejidad de la decisión de externalizar

Las ventajas competitivas se deben a la propiedad de determinados recursos que permiten a la organización realizar tareas y procesos más eficientemente que sus competidores (Collins y Montgomery 1995). Así, las fuentes de ventaja competitiva sostenible se deben a la posesión de recursos heterogéneos e inmóviles, heterogeneidad que se origina cuando los recursos que sustentan las actividades son valiosos, y además, raros, dando lugar a actividades singulares y únicas (Barney 1991); otro de los requisitos para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva es que la organización tenga la habilidad para apropiarse de las rentas generadas por dichos recursos y, por tanto, estos recursos no deben ser directamente transferibles en el mercado (Grant 1991; Peteraf 1993).

Si las capacidades distintivas están formadas por procesos que combinan recursos físicos y la colaboración de personas, y éstas son las poseedoras del conocimiento tácito y explícito de la organización, son estos recursos los que forman los activos superiores y capacidades o competencias básicas³⁹ o distintivas (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005), configurando los recursos estratégicos (Day y Wensley 1988; Day 1994; Olavarriera y Ellinger 1997).

Estas competencias básicas contribuyen a la creación de nuevas capacidades y al incremento sostenible de las actuales, guiando a la organización y definiendo sus posiciones futuras en el mercado (Nelson 1991; Bettis y Prahalad 1995). En definitiva, las competencias básicas son aquellas capacidades que suponen saber cómo coordinar y explotar lo que se tiene (recursos) y lo que se debe hacer (capacidades) mejor que otros, o el aprender a hacerlo más rápido que la competencia (De Saá Pérez 1999).

Siguiendo esta línea argumental, si la heterogeneidad de los recursos es un requisito para ser competitivos, la heterogeneidad debe ser duradera en el tiempo, es decir, se ha de perpetuar e impedir que los competidores puedan copiar o replicar esos

³⁹ Las competencias básicas son aquellos recursos específicos de la organización que tienen características adicionales y permiten aprovechar los diferentes mercados (Prahalad y Hamel 1990). La distinción entre los conceptos competencias básicas y capacidades es puramente semántica (Grant 2006). Otros autores utilizan los términos de competencias y capacidades como sinónimos (Day 1994).

recursos que constituyen la ventaja competitiva (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005).

Ello implica que la DEP tiene un papel clave en todos los procesos del factor trabajo en la organización, así, en caso de no existir una DEP estructurada y con capacidades, el acudir al mercado de consultoría de RH es inexcusable por dos motivos básicos, el factor trabajo está formado por personas que no pueden ser tratadas como una máquina y tampoco se puede eludir su dirección, además, es necesaria la imbricación de éstas con los objetivos organizacionales y las perspectivas personales constantemente. Del mismo modo, si las actividades de la DEP están sustentadas en los recursos valiosos que son sus expertos, y estos recursos valiosos se retroalimentan e incrementan sus capacidades por la realización de sus actividades, éstas deberían ser realizadas en interno por los expertos de la propia organización (Saunders, Gebelt y Hu 1997) y, por lo tanto, no ser externalizadas, eludiendo de este modo los importantes conflictos que pueden surgir por la pérdida de confianza en la relación fuerza de trabajo y gerencia cuando no existe en interno un interlocutor específico y singular que canalice dichas relaciones, ámbito de estudio prácticamente inexplorado.

Por lo tanto, la decisión de externalizar, o no, es una decisión estratégica (Quinn, Doorley y Paquette 1990; Venkatesan 1992; Quinn y Hilmer 1994; Rueda 1995; Jennings 1997) y compleja, que tiene desventajas y retos asociados (véase figura 4), pero es la relación entre beneficios y riesgos la que determina la decisión (Zalewski 2007) y que depende, en función de los recursos y capacidades que la organización posea, no sólo del valor estratégico de las actividades o de las condiciones impuestas por otros actores, sino también de estrategias de posicionamiento y de sus proyectos de futuro, sobre todo en organizaciones con una visión de sí misma basada en la teoría de los recursos y capacidades (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005).

Figura 4. Riesgos al externalizar versus pérdida de ventaja competitiva



Fuente: Quinn (1999: 12).

La mayoría de las decisiones de externalización y sus determinantes, así como las investigaciones realizadas en el ámbito de la externalización han sido realizadas en el marco de la teoría de los costes de transacción (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005); existiendo muy pocos estudios que analicen las decisiones de externalizar utilizando un enfoque más estratégico, e ignorando otras facetas del comportamiento organizativo que pueden tener un impacto importante en la decisión de externalizar (Espino Rodríguez 2004), entre ellas, las incertidumbres que se pueden generar en los ámbitos decisorios sobre la pertinencia de externalizar o no, ámbito en el cual es más eficiente para una organización realizar internamente las actividades que acudir al mercado e incurrir en los costes de transacción (Coase 1937). Además, los costes totales de la DEP sólo representan el tres por ciento del total en las grandes organizaciones, por lo tanto, la reducción de costes de este departamento puede ser contraproducente a la hora de considerar los riesgos implicados (Pickard 2006). En términos generales, las organizaciones que optan por realizar sus actividades con recursos internos reducen la incertidumbre sobre los mismos, pero soportan mayores costes fijos -de administración y gobierno-, en cambio, las organizaciones que externalizan alguna de sus actividades obtienen costes más bajos, pero no poseen el control total sobre la calidad de la actividad y el control del proveedor de servicios (Pérez García et al. 2006).

Además, la decisión de externalizar va más allá del simple hecho contractual y del desarrollo de sus actividades o procesos; cuando una actividad es externalizada, se facilita la apropiabilidad de estos recursos a los competidores al transmitir este

conocimiento al suministrador de servicios (o apropiarse éste de él) y, por tanto, con que otro competidor adquiera tales recursos del mismo suministrador, éstos serán fácilmente imitables. Debido a esta transmisión de conocimiento, las actividades a externalizar estarán formadas por recursos que son fácilmente imitables, y también aquellas que un suministrador puede realizar en las mismas o en mejores condiciones que la organización (Dyer y Singh 1998); en términos economicistas, el coste de desarrollar en interno las capacidades que necesitan los recursos que no son específicos, podrían ser mayores, lo que implica que deberían ser adquiridos en el exterior (Argyres 1996; Barney 1999). Por el contrario, en el supuesto de actividades que impliquen el uso del conocimiento, un incremento en la especificidad de los recursos empleados para desarrollar las actividades aumenta la eficiencia de éstas cuando se realiza en interno al incrementar la formación y las rutinas específicas (Demsets 1988; Conner 1991; Kogut y Zander 1992, 1996; Monteverde 1995). Además, el capital humano no sólo se acumula mediante la formación, sino que es muy relevante el adquirido mediante la experiencia acumulada cuando se utiliza (Pérez García et al. 2006) y sólo las economías que orientan sus actividades en direcciones capaces de utilizar el capital humano, de modo intensivo, están en condiciones de aprovechar sus capacidades.

Como se ha dejado entrever, uno de los grandes problemas de la externalización es la retención del conocimiento en la organización, tanto teórico como práctico (Cooke, Shen y McBride 2005). Es evidente que la externalización puede proporcionar un acceso directo a un producto más competitivo, pero por lo general contribuye poco al mantenimiento e incremento de las capacidades que se necesitan (Hamel y Prahalad 1995). No obstante, todo parece indicar que en el futuro los procesos de externalización se van a incrementar en todas las organizaciones (Shelgren 2004), a pesar de los argumentos a favor o en contra (FitzGerald 2000), entre los que la reducción de costes ya no se mantiene como el principal impulsor de la externalización de procesos de DP (Shelgren 2004).

Como se ha argumentado en párrafos anteriores, desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción, la causa de la aparición de la externalización es la reducción del oportunismo contractual con el personal contratado, puesto que es una forma de gestión de bajo coste por abaratamiento del control del factor trabajo a la vez que agrupa la propiedad y capacidad de gestión en un mismo individuo. Es un proceso

que al final nos remite a la relación laboral, al contrato de empleo, esto es, a las relaciones del factor trabajo y la organización (Brunet y Alarcón 2003), confirmando el hecho de que la fuerza de trabajo, más que una mercancía, es coste de producción; aunque se ha de matizar que la relación laboral no es única ni principalmente una relación mercantil, sino una relación social entre la persona empleadora y el colectivo de personas empleadas, así como entre los diferentes empleados y empleadas (Ruesga Benito 2002).

Desde esta premisa, la externalización es una técnica de re-mercantilización de la relación laboral con dos objetivos, el primero, dividir y fraccionar a la fuerza laboral y, el segundo, generar trabajo temporal en el que las personas auto-empleadas no constituyen verdaderos empresarios o empresarias, sino trabajadores o trabajadoras que se auto-explotan (Brunet y Alarcón 2003). En contra de este enfoque marxista, el enfoque contractual explica la externalización por la existencia de dos sistemas alternativos de gestión: el sistema de mercado en que las organizaciones adquieren las capacidades necesarias de fuerza de trabajo (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2005) y el sistema interno de desarrollo de la DEP en la propia organización (Cook 1999), bien sea para dotación de capacidades o porque no existe una DEP.

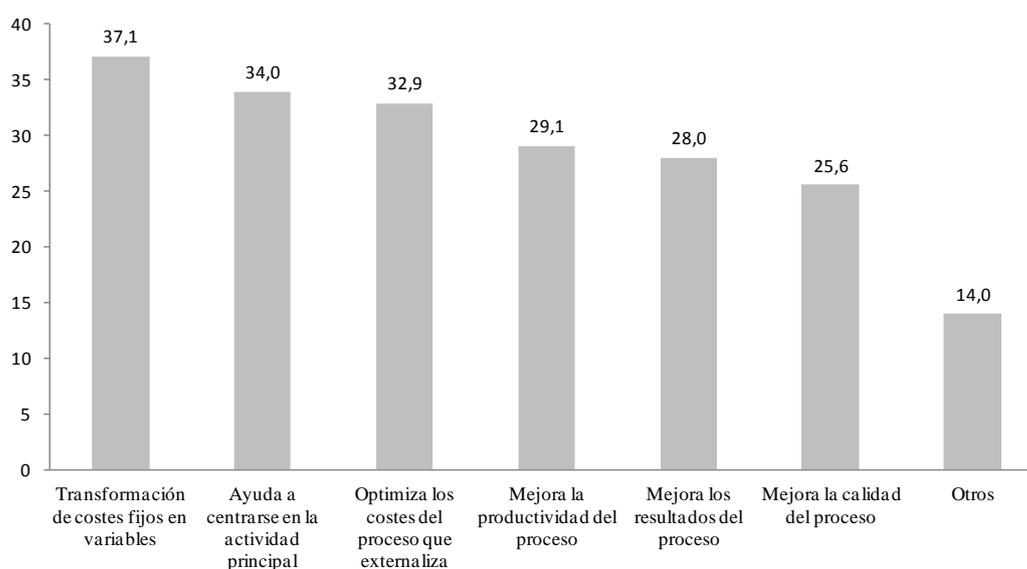
En cuanto a las razones que se argumentan para explicar el hecho de externalizar, básicamente, son cuatro (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2004):

1. A priori, muchas organizaciones se han integrado sobre principios erróneos y ven en la externalización una forma de desintegrarse sin necesidad de realizar cambios estructurales importantes.
2. El fuerte control corporativo, sobre todo cuando se producen fusiones y adquisiciones, ha presionado a muchas organizaciones a realizar reestructuraciones organizativas que inciden directamente en su nivel de externalización.
3. Los costes y riesgos que asumen las organizaciones cuando acuden al mercado para externalizar sus actividades han disminuido considerablemente debido al aumento de la oferta.

4. La exigencia de una mayor flexibilidad junto a la necesidad de centrarse en las actividades clave hacen que las empresas acudan a la externalización.

Estas razones concuerdan con los resultados obtenidos en la encuesta realizada por ADECCO en 2012 a 532 organizaciones, véase figura 5, se extraen básicamente dos razones de carácter estrictamente económico por las que las organizaciones recurren a la externalización, la transformación de costes fijos en variables y la optimización de los costes del proceso que se externaliza y, por otro lado, los aspectos relativos a centrarse con mayor énfasis en la actividad principal; con la consecución de estos tres objetivos, se incrementa la productividad y la mejora de la calidad y, por lo tanto, la mejora del proceso.

Figura 5. Razones por las cuales las organizaciones externalizan sus actividades (%)



Fuente: Encuesta realizada por ADECCO a 532 empresas entre el 1 y el 15 de marzo de 2012.

De todos modos, la externalización debe ser vista como un componente de la estrategia y no como una decisión incremental, o de moda, y los directivos deben tratar las decisiones de externalización como estratégicas, considerando los costes y la calidad como las variables clave (Bettis et al. 1992).

No obstante, si bien estas razones pueden justificar la mejora de los procesos de producción en cadena o similares, en las áreas de alto uso del conocimiento, debido a la complejidad de sus actividades, no siempre es posible apreciar de manera evidente esa posible relación de mejora a través de la externalización de sus procesos o actividades.

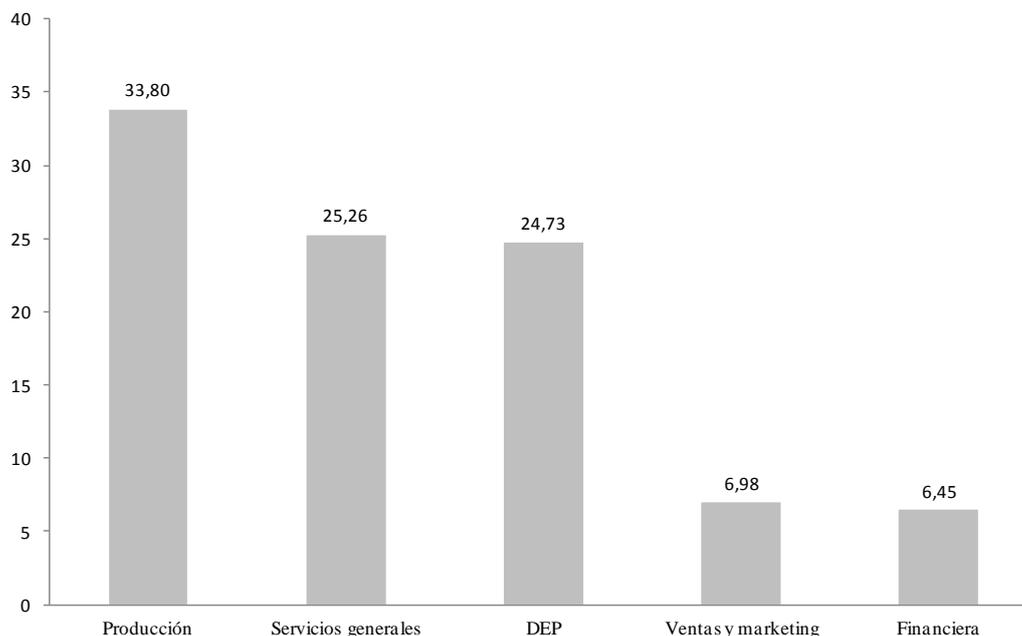
Es más, en el contexto del alto uso de conocimiento, la externalización estratégica debe considerar las decisiones de externalizar como una cuestión fundamental de la organización sobre la que pivota la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y el valor añadido por las personas.

Así, la decisión de externalización debería estar incluida en la estrategia de la empresa, revisando los procesos y midiendo sus consecuencias tanto en términos estratégicos como financieros (Espino Rodríguez y Padrón Robaina 2004), visiones que, como hemos argumentado, deben ser revisadas desde posiciones que incluyan dimensiones como la ética, el poder, eufemismos, etc. y no caer en el reduccionismo economicista a corto plazo.

En cualquier caso, estos estudios realizados de carácter prescriptivo, ayudan a comprender los vínculos entre la DEP y el aprendizaje y la efectividad organizacional, además, presentan de forma general dos características comunes, la primera es que no llevan a cabo un análisis en profundidad de la relación entre las diferentes estrategias de DEP y las características que facilitan el aprendizaje, análisis relevante porque la capacidad de aprendizaje organizativo es un concepto multidimensional e insustituible y esencial para comprender el efecto de las estrategias de RH sobre cada una de las dimensiones que componen las relaciones sociales en la organización y, la segunda, se observa una ausencia de respaldo empírico a las relaciones que plantean (Céspedes Llorente, Jerez Gómez y Valle Cabrera 2005).

En lo referente al ámbito de actividades que la organización externaliza, como se observa en la figura 6 de la siguiente página, el 24,73 % del total de las externalizaciones realizadas corresponden al ámbito de la DEP, ligeramente inferior a Servicios generales que, en la mayoría de organizaciones, es un área que puede englobar desde mantenimiento, comedor, cuidado de jardines, etc., o sea, desde la óptica del uso del conocimiento, podemos argumentar que la DEP ocupa en la estructura organizativa de las organizaciones el segundo lugar en cuanto a actividades externalizadas, dependiendo, asimismo, del tipo de actividad a que se dedique la organización, pues una organización con uso extensivo de “mano de obra” como puede ser una constructora, la DEP puede ser el área con mayor externalización de sus actividades en la organización.

Figura 6. Externalizaciones realizadas por áreas en las organizaciones (%)



Fuente: Encuesta realizada por ADECCO a 532 empresas entre el 1 y el 15 de marzo de 2012.

No obstante, el marco teórico aquí construido nos permite analizar los efectos de los procesos de externalización desde una perspectiva estratégica establecida a partir de una visión de organización basada en los recursos y capacidades, con una DEP estructurada e integrada orgánicamente en la organización que potencie de modo sostenible las competencias básicas y distintivas de sus activos intangibles sin poner el acento en el carácter económico, o humano, en sus actividades, sino enfatizando la presunción del carácter bi-unívoco y fundamental de ambas dimensiones en las organizaciones actuales para su supervivencia; evidentemente, el recurso a la externalización por organizaciones que no disponen de recursos en interno puede ser una solución paliativa, aunque susceptible de interpretarse por el factor trabajo como el quebranto de las relaciones laborales, es decir, ser interpretada como un menosprecio de la organización hacia el equipo humano.

En cualquier caso, se perciba la externalización como una oportunidad de mejora o como un problema, en el marco de la competencia actual en el que se desenvuelven hoy las organizaciones, así como la problemática expuesta por Sennett (2000) -entre otros autores- referida a los efectos perversos del sistema sobre las personas, la externalización es un fenómeno susceptible de retroalimentar y actualizar el conocimiento en todo tipo de organización, incluso en funciones estratégicas, como

pueden ser las de dirección (Valdés Dal-Ré 2002), y puede ser una de las soluciones a algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones (Espino Rodríguez 2004) y también a muchas carencias cognitivas.

Como ejemplo, entre otros ámbitos susceptibles de externalización y, como hemos argumentado en la Introducción, el déficit formativo de la población activa española (argumentado por la OCDE) puede ser fácilmente subsanado por externalización de las actividades de formación a terceros, pues, en principio, no se externaliza una competencia básica susceptible de imitación por los competidores, sino que se adquiere conocimiento.

PARTE II
PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IV
PERSPECTIVAS METODOLÓGICAS

4.1 Marco metodológico

En este apartado se describen los principales aspectos de la metodología de investigación utilizada en este trabajo para el estudio de la DEP y la externalización de actividades. Además, con el propósito de ubicar el presente trabajo en un adecuado marco metodológico justificativo de la elección de la metodología utilizada, se presentan también las singularidades básicas metodológicas.

Habitualmente, las hipótesis que se argumentan en los estudios en el ámbito de la DEP es que la dirección, como recurso superior de la organización, optimiza el uso de los factores de producción a través de prácticas adecuadas de DP y, a través de éstas, incrementa la efectividad del factor trabajo. De este modo, la relación de proporcionalidad entre prácticas de DEP y resultados organizativos es concebida como estratégica y esencial para la viabilidad de la organización (Martínez-Lucio y Rodríguez-Ruiz 2010), obviando otras dimensiones presentes en las organizaciones y en las prácticas de la DEP que pueden estar imbuidas de dimensiones susceptibles de manipulaciones, de uso del poder, de incoherencias entre lo manifestado explícitamente por la organización y las acciones que realiza, etc., por ello, es necesario conocer la realidad actual en la organización en todas sus dimensiones, no sólo en los aspectos de rentabilidad economicista de tal o cual práctica de DEP.

Con estos objetivos, y debido a la progresiva complejización de los procesos sociales en la organización y la imperiosa necesidad de investigar para conocer esta realidad social y organizacional, se han ido generando y desarrollando en las últimas décadas una gran diversidad de métodos, estrategias, procedimientos, técnicas e instrumentos para abordar y enfrentar esta compleja realidad.

Estos procesos metodológicos, conocidos como metodologías cualitativas y cuantitativas, han sido divulgadas ampliamente en publicaciones con orientaciones metodológicas sensibles a la complejidad de las realidades de la vida moderna y, al mismo tiempo, han sido dotadas de procedimientos rigurosos, sistemáticos y críticos, es decir, poseen una alta respetabilidad científica (Martínez Miguélez 2005).

La prevalencia de estas perspectivas metodológicas consideradas antagónicas por sus métodos específicos de investigación, aunque complementarias en su aplicación en

las diversas disciplinas sociales, ha marcado la historia de la investigación social. Su principal diferencia radica en su aproximación a los sujetos y a los fenómenos de investigación; mientras el positivismo busca las causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos, la fenomenología pretende entender los hechos sociales desde la perspectiva de la persona que actúa. En cualquier caso, ambas metodologías de investigación han sido asociadas tradicionalmente a diferentes epistemologías: las cualitativas a proposiciones interpretativas fenomenológicas y las cuantitativas a proposiciones positivistas (Meeto y Temple 2003).

El cualitativismo se ha caracterizado así tanto por un “fetichismo del concepto” como por una concepción de la realidad en tanto sistema de signos que, oponiéndose al formalismo instrumental del cuantitativismo, proclama un intuicionismo que no se somete a la tarea necesaria del desciframiento de las estructuraciones simbólicas que habrá de permitir rebasar la mera “representación”, la cual constituye el punto central del planteamiento cualitativista (Dávila 1994:72).

O sea, “el orden social es del orden de contar, primero cuantos y luego cuentas; la lengua impone ya un sistema de dictados e interdicciones: este orden es cualitativo, la moneda lo cuantifica” (Ibáñez 1985:125) y, acerca de la intencionalidad de ambas metodologías, es preciso señalar que los enfoques de corte cuantitativo están más por la explicación y la predicción de una realidad social vista desde una perspectiva externa considerada en sus aspectos más universales, mientras que los de orden cualitativo apuntan más a un esfuerzo por comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas y, por ende, desde sus aspectos particulares, de este modo, la metodología cualitativa asume que la realidad se construye socialmente (Bonache 1999). No obstante, la posición cualitativista no se desmarca del cuantitativismo en lo que concierne al objeto descriptivo, dado que ambas son, o suponen, reduccionismo (Dávila 1994).

En definitiva, estas técnicas son simplemente más o menos útiles dependiendo de su integración con la teoría, las hipótesis planteadas y el tema de investigación. Así, la decisión a favor o en contra de la utilización de un método u otro, más que estar determinado por consideraciones fundamentales, debe estarlo por la conveniencia del método para el problema de estudio y las preguntas de la investigación (Flick 2004).

Por lo expuesto, nuestra estrategia metodológica estará basada en ambas metodologías, es decir, una tercera vía o tendencia metodológica que intenta reducir las limitaciones de las dos metodologías convencionales (Borch y Arthur 1995), véase la tabla 11.

Tabla 11. Puntos fuertes y débiles de las tres tendencias metodológicas

Características	Metodología cuantitativa	Metodología cualitativa	3ª vía metodológica cuantitativa/cualitativa
Diseño de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Muestras representativas grandes - Número limitado de conceptos teóricos - Número limitado de antecedentes - Estilo investigación lineal 	<ul style="list-style-type: none"> - Uno o pocos casos - Estudios en profundidad del caso o casos - Máximo interés en el conjunto de conceptos y vínculos contextuales - Estilo investigación cíclico 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridad del multicaso - Estudio no tan en profundidad de conceptos - Estilo de investigación más lineal que cíclico
Recogida de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta desde la distancia - Cuestionarios estructurados 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de los participantes - Presentaciones históricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a personas clave - Cuestionarios de respuesta abierta - Confrontación de respuestas
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis multivariante - Datos sociométricos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis retrospectivo - Interpretación de símbolos - Desarrollo de conceptos - Categorizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis estadístico simple - Triangulación de datos
Presentación de los datos	<ul style="list-style-type: none"> - Tablas - Terminología matemática 	<ul style="list-style-type: none"> - Riqueza de ilustraciones y descripciones - Citas - Esquemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tablas descriptivas - Presentación de casos escritos - Citas
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de explicar - Conocimiento estructurado - Validez interna - Generalizable - Fácil de pronosticar - De bajo coste 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento - Conocimiento de procesos - Transformación de datos base - Riqueza - Relevancia práctica - Orientado a la acción 	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento - Selección más rica de datos - Punto de vista amplio - No demasiado costos
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos limitados - Simplicidad - Etnocentricidad - Distancia de la realidad - Falta aplicación práctica - Modelos estáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de generalización y previsibilidad - Demasiadas fuentes de datos - Costoso 	<ul style="list-style-type: none"> - Etnocentricidad - Falta de datos para procesar - Datos estáticos - Parcialidad - Falta de generalización

Fuente: Borch y Arthur 1995:427

No obstante, a pesar de la utilidad de esta tercera vía, debemos seguir profundizando en la metodología a usar en esta investigación en la búsqueda del método y la perspectiva más idónea para la consecución de los objetivos prefijados. Aunque a menudo se esgrime la distinción cuantitativo/cualitativo para clasificar técnicas y métodos diferentes, hay autores que consideran inadecuada esta simple separación;

entre ellos, Ibáñez (1985), que después de haber sugerido la complementariedad de ambas perspectivas, en realidad, acorde a su visión, las técnicas cuantitativas y cualitativas no eran muy diferentes.

Realmente, este autor estaba proponiendo enfocar la investigación social no en términos meramente tecnológicos o relativos al cómo, ni tampoco en términos metodológicos relativos al por qué, sino en términos epistemológicos relativos al para qué (Bergua Amores 2011), cambio con el cual pretendía reintroducir en el campo de las investigaciones las determinaciones políticas o relativas al poder que normalmente quedan fuera y no son explicitadas (ibídem).

Es decir, para Ibáñez (1985) lo importante no es cómo o por qué se investiga de tal o cuál modo, sino para qué se hace; a partir de estas premisas propone un paradigma complejo que distingue los niveles tecnológico, metodológico y epistemológico, pero los combina con la distinción de tres perspectivas o clases de técnicas diferentes; la distributiva, la estructural y la dialéctica o sistémica; las cuales se singularizan porque se centran sucesivamente en cuestiones tecnológicas (la distributiva o cuantitativa), metodológicas (la estructural o cualitativa) y epistemológicas (la dialéctica o interpretativa); perspectivas metodológicas que se diferencian en base al tipo de lenguaje que se utiliza desde la visión de que la investigación social consiste en la explotación de los usos o lenguajes que se dan en la vida cotidiana con una finalidad científica.

La clasificación de las técnicas de investigación social según el juego de lenguaje que utiliza, permite observar una relación de isomorfismo entre la situación generada experimentalmente con cada técnica o situación social real en que se inscribe el fenómeno que vamos a investigar. En la tabla 12 se muestra esta clasificación propuesta por Ibáñez (1985), enriquecida con la aportación de Bergua Amores (2011) referida a dar cabida en esta clasificación a aquellas técnicas en las que no se obtiene información acerca de lo que se dice, sino acerca de lo que se hace; con ese objetivo, introduce la perspectiva contextual o antropológica, en la que se inscriben técnicas como las historias de vida que utilizan una praxis participativa.

Tabla 12. Clasificación de las técnicas de investigación

	<i>Distributiva</i>	<i>Estructural</i>	<i>Contextual</i>	<i>Dialéctica</i>
PRIMARIA	– Encuesta estadística	– Sociogramas – Análisis de redes	– Entrevista en profundidad – Grupo de discusión – Entrevista triangulada	– Historias de vida
PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN LINGÜÍSTICA				
SECUNDARIA	– Elaboración de indicadores	– Análisis de textos y discursos	– Biogramas	– Socioanálisis – Investigación, acción participativa
PRIMARIA	– Experimentación		– Observación	– Terapia sistémica
PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN PRÁXICA				
SECUNDARIA		– Análisis de imágenes e imaginarios		

Fuente: Ibáñez (1985) y Bergua Amores (2011)

Acorde a esta clasificación, para el objeto de estudio de esta investigación, la visión holista y las personas, los condicionantes, contingencias y cambios sociales enfatizan la necesidad de la utilización de una perspectiva estructural dada la circunstancia de que las imágenes condensadas por los símbolos explicitados por las organizaciones no son arbitrarios, sino que están intrínsecamente motivados (Durand 1984); así, su percepción permite justificar la introducción del imaginario en la reflexión y posibilitar describir otras realidades sociales, más profundas, pero también más difusas que las que se tienen en cuenta cuando solo se alude a las estructuras simbólicas de la organización.

El análisis desde esta perspectiva es un método de investigación que toma como objeto de estudio el sistema, por lo que tiene en cuenta las relaciones recíprocas de las partes de un todo y no se limita al estudio de las diferentes partes aisladas; así, podemos analizar la realidad a partir del reconocimiento de que ésta se encuentra formada por estructuras que condicionan las interrelaciones en las cuales lo manifiesto hace referencia a la activación de unas acciones determinadas de las que se sabe sus objetivos, por el contrario, la latencia contenida en la activación de las estructuras alude

a lo no explicitado, y sus consecuencias, por tanto, no se derivan de una propuesta previa, sino que son consecuencias no previstas.

El estudio de estas latencias conlleva un estudio más sociológico en la medida que se profundiza en unos elementos que no son declarados, pero que contribuyen al mantenimiento de las estructuras establecidas. Por tanto, el análisis estructural se basa en el estudio de la estructura, esto es, del “conjunto de elementos y de interrelaciones que caracterizan, con cierta permanencia, una determinada situación real” (Sampedro y Martínez 1975: 29); así, interdependencia, globalidad y permanencia se convierten en conceptos fundamentales del análisis estructural, abarcando la totalidad del objeto de estudio.

Esta perspectiva estructural agrupa una parte del conjunto de técnicas cualitativas entre las cuales se encuentra la entrevista en profundidad. Es, por tanto, una corriente teórica que basa sus investigaciones en la consideración de los universos de estudio como sistemas de signos y en el descubrimiento de la sintaxis y códigos que rigen tales sistemas, caracterizándose por el uso de un juego de lenguaje tipo conversación que permite ser aplicado al análisis de los fenómenos de opinión debido a que se producen activando espontáneamente conversaciones en las cuales el poder o dominio del investigador, o introducción de sesgos, se ve menguado; singularidad que facilita descubrir aspectos latentes, ocultos, que consideramos importantes, al extraer a la información obtenida un mayor rendimiento al sospechar de lo aparente (del dato positivo).

Una de las características de esta perspectiva es que, en el caso de la entrevista en profundidad, la preocupación metodológica es central al observar el proceso de investigación desde un nivel superior y más potente en el cual la hipótesis que parece tenerse de lo social es que no está formada solo por individuos, como sucede con la encuesta estadística, sino por las relaciones entre ellos, al contrario de la encuesta y sus variantes que están obsesionadas con el nivel relativo a cómo se utilizan y pierden de vista el nivel metodológico relativo a por qué se hace así.

En nuestro caso, para la producción de información primaria utilizaremos la entrevista en profundidad ya que:

presta atención estructural al componente simbólico del lenguaje, es decir, a la capacidad que tienen las palabras y enunciados, no de remitir a la realidad en términos de objetividad para producir sentido, sino de relacionarse entre sí formando campos semánticos y universos simbólicos desde los que se ve e interpreta el mundo (Bergua Amores 2011: 121)

Conviene aclarar que el análisis estructural es descriptivo pero también es teórico, ya que una verdadera descripción ha de ser al tiempo su propia explicación; explicación de la realidad basada en el descubrimiento de las leyes que regulan las relaciones de interdependencia y que permanece en lo subyacente de la estructura (Berzosa, Bustelo y De la Iglesia 1997).

Si bien dichas leyes no son universales, sino particulares, explican una determinada realidad bajo un horizonte temporal concreto, es decir, se trata de las leyes de la estructura y, por tanto, si cambiamos de estructura, deberemos cambiar de leyes.

A partir de esta óptica, el universo que tendremos en cuenta al trabajar con estas técnicas no será el conjunto de los individuos, sino los imaginarios que nos transmiten y que proporcionan sentido al mundo y que serán diferentes, pues son expresión de ciertas condiciones materiales de existencia (Bergua Amores 2011).

Sin embargo, y como expondremos detenidamente en los apartados siguientes, no es menos cierto que, aunque exista esa diferencia, debe haber también similitudes o posibilidades de conexión entre los imaginarios, dado que la sociedad disfruta de cierta estabilidad y esta tiene que ver con el hecho de que hay sentidos compartidos. En realidad, los dos puntos de vista son posibles, aunque para explotar uno u otro se utilizan técnicas de investigación distintas (ibídem), y todas ellas requieren la interpretación teórica para que el conocimiento científico tenga realmente lugar. Entre ellas, y en nuestro caso, para investigar universos de sentido se utilizan muestras estructurales construidas no aleatoriamente, sino intencionalmente; son estructurales porque pretenden representar las posiciones y relaciones que se consideran pertinentes, e intencionales porque se intenta deliberadamente que la muestra sature todos los imaginarios en relación con los objetivos perseguidos por la investigación.

Las técnicas de investigación descritas anteriormente producen información que requiere la intervención de una interpretación teórica para que el conocimiento científico tenga lugar; así, como cada técnica produce información diferente ya que,

entre otras cosas, presta atención a propiedades distintas de la acción, es preciso aplicarle estilos de reflexión también diferentes y que estén en consonancia con dichas propiedades.

Con esta visión, y acorde a lo comentado y razonado anteriormente, en esta investigación utilizaremos la metodología cuantitativa para conocer el grado de externalización de las funciones y actividades de la DEP en las organizaciones castellano leonesas, sin embargo, la base metodológica principal se sustenta en la metodología cualitativa con la utilización de la entrevista semi-estructurada como herramienta básica que nos permita extraer el significado subjetivo y simbólico que le atribuyen los actores participantes a los procesos sociales que se desarrollan en el contexto de las organizaciones.

En definitiva, ambas metodologías nos permitirán estudiar:

- Las actividades de externalización que se realizan en el contexto de la comunidad de CyL, en especial las relacionadas con la DEP. Igualmente, nos permitirá conocer el potencial de servicios ofertados por las consultorías. En este ámbito utilizaremos la metodología cuantitativa y se realizan dos encuestas, una, a las consultorías para conocer los servicios que ofertan y les son demandados, y otra a las organizaciones para conocer qué externalizan.
- La realidad en su contexto natural y real, interpretando los fenómenos según el significado subjetivo y simbólico que tiene para las personas implicadas en el contexto de la DEP. Significado obtenido empleando una metodología cualitativa mediante entrevista personal semi-estructurada realizada a los propios actores participantes en el contexto de la DEP.

4.2 Metodología cuantitativa

El positivismo, paradigma en el que se sustenta la metodología cuantitativa, es una corriente o escuela filosófica que afirma que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento solamente puede surgir de la afirmación de las teorías a través del método científico; su racionalidad está fundamentada en el científicismo y el racionalismo como posturas epistemológicas. Por tanto, tiene un profundo apego a la tradicionalidad de la ciencia y utilización de la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, así, el conocimiento está fundamentado en los hechos y no presta atención a la subjetividad de los individuos. Además, asume que existe un método específico mediante el cual el sujeto puede acceder a conocer de manera absoluta el objeto de conocimiento; además, critica y rechaza los desarrollos metafísicos de toda clase y no acepta la reflexión que no pueda fundarse en sus resultados sobre datos empíricos.

Este estilo de reflexión positivista ha sido, y es, el dominante en sociología y su característica principal estriba en que es un estilo conservador al prestar gran atención al orden y la estabilidad (Bergua Amores 2011); además, tiene la singularidad de que es una metodología de investigación que ofrece la posibilidad de generalizar los resultados por inferencia a una población a partir del análisis de una muestra de la misma.

El positivismo arranca con Comte al apostar éste por lo manifiesto, por el dato positivo y la experiencia inmediata que se tiene de las cosas, es decir, apuesta por el científicismo y se desmarca del pensamiento especulativo,

Si en la estática social Comte intenta comprender los mecanismos que hacen de la sociedad algo estable, en la dinámica social solo se preocupa por los cambios que llegan lineal y necesariamente hasta la sociedad burguesa (Bergua Amores 2011: 46).

El positivismo surge en el primer tercio del siglo XIX como una reacción ante el empirismo que se dedicaba a recoger datos sin introducir los conocimientos más allá del campo de la observación, es la época en la que se produce la institucionalización académica de la sociología (Cea D´Ancona 1999).

Con el tiempo, la sociología positivista genera un movimiento teórico que culmina en el estructural-funcionalismo; un autor clave en este proceso fue Durkheim con su aporte del concepto de función; con esta contribución, de lo que se trata no es de concebir los hechos o fenómenos como efectos y remontarse a las causas que están detrás de ellos, más bien hay que huir de este modo de pensar y averiguar la función que cumple el hecho o fenómeno en cuestión respecto al conjunto de la sociedad (Bergua Amores 2011).

Este movimiento, si bien tuvo un gran éxito, pronto se dividió en dos ramas o tendencias diferenciadas por el medio ambiente; la rama más afín a la sociología considera que la función que debe analizarse es la que tiene que ver con el mantenimiento del orden y de la estabilidad social, de este modo se reconoce que la sociedad tiene una lógica propia y bastante autónoma de las influencias que pueda ejercer el medio ambiente (ibídem).

Otra corriente importante en el estructural-funcionalismo fue la aportación de Talcott Parsons, con su preocupación acerca de cómo se mantiene el orden social y los elementos que lo hacen posible, no así el cambio y el conflicto por los cuales no tenía ningún interés. De todos modos, sean cuales sean los variantes del estructural funcionalismo, encontramos en casi todas ellas algunos elementos comunes además de la idea de la estabilidad de las estructuras profundas en su capacidad combinatoria y el correlativo menosprecio de las estructuras superficiales (Giner et al. 1998).

A lo largo del siglo XIX, la investigación social empírica experimenta una gran evolución en paralelo a los avances experimentados por las técnicas de recogida y análisis de la información que poco a poco se fueron profesionalizando; fue un proceso que contribuyó a imbricar la teoría y la empiria y que supuso la hegemonía del paradigma cuantitativo hasta los años sesenta, década en la cual el paradigma interpretativista o cualitativo renació con la contribución de las ideas fenomenológicas, junto a la nueva visión de la ciencia y el desarrollo del conocimiento científico (Cea D'Ancona 1999).

Como hemos argumentado, la investigación social cuantitativa está directamente basada en el paradigma positivista que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos sociales objeto de

estudio, es decir, establecer relaciones causa efecto. En este contexto, el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones y subjetividad, de este modo se puede estudiar el objeto, la realidad social y humana desde afuera, lo cual implica asimismo que el investigador debe ubicarse en una posición neutral de modo que sus valores no influyen en los resultados de su investigación (ibídem).

El principio fundamental de esta metodología es que el conocimiento válido, cuantificable y medible, sólo puede establecerse por referencia a lo que se ha manifestado a través de la experiencia, es decir, de los hechos o fenómenos sociales; entre las características más destacables citaremos que el objeto de análisis es una realidad observable, medible y que se puede percibir de manera precisa; además, en la investigación cuantitativa, la relación entre teoría e hipótesis es muy estrecha, pues la segunda deriva de la primera y a partir de un marco teórico se formula una hipótesis y, mediante un razonamiento deductivo, se intenta validar empíricamente, es decir, se busca demostrar y/o validar hipótesis mediante el establecimiento de una relación de causa-efecto entre dos fenómenos, ligada con la interconexión entre los conceptos que supone la hipótesis.

Así, para conocer los procesos de externalización que se están desarrollando en la comunidad de CyL, utilizaremos como técnica metodológica la encuesta que constituye un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos (ibídem).

La elección de esta técnica se basa en que la encuesta consiste en un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, que no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación, además, es un método que presenta una serie de ventajas como flexibilidad, rapidez, bajo costo y que no requiere grandes medios técnicos para la realización del proceso (el método aquí utilizado ha sido mediante fax y mailing).

Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas en un cuestionario dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población objeto de estudio (personas, empresas, entes institucionales, etc.), con el fin de conocer los datos de interés; para ello, el investigador debe seleccionar y/o diseñar

previamente en el cuestionario las preguntas más convenientes a la naturaleza de la investigación.

De los distintos tipos de encuestas posibles, se utilizará un modelo de encuesta que cumpla los siguientes requisitos de acuerdo a:

Los objetivos que se persigan.

- ✓ Encuestas descriptivas, con este tipo se busca reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes, es decir, en nuestro caso, para determinar en qué situación se encuentra una determinada población en el momento en que se realiza la encuesta.

Según las preguntas.

- ✓ De respuesta cerrada, los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que presentan en el cuestionario definido por los investigadores.

Según la forma en que se realiza la encuesta.

- ✓ Por correo, se requiere que el encuestado cumplimente un cuestionario, cuyo envío y recepción es realizado por correo postal o electrónico.

Este modelo de encuesta que hemos elegido como idónea para los intereses de nuestra investigación se enmarca dentro la categoría genérica de “encuesta auto administrada” (Cea D’Ancona 1999) y se caracteriza por ser el propio encuestado quien lee el cuestionario y anota las respuestas. En su realización, el encuestado puede estar (o no) acompañado de algún responsable de otro departamento, o experto del área, lo cual le facilita la obtención de datos para la correcta respuesta a los distintos ítems del cuestionario. Entre otras, son características que permiten al encuestado más tiempo para reflexionar e informarse, así como una mayor privacidad y evitar sesgos como puede ser la presencia del encuestador.

4.3 Metodología cualitativa

La metodología cualitativa es una herramienta de investigación orientada al estudio en profundidad de la compleja realidad social que enfatiza el contexto, la función y el significado de los actos humanos, con un enfoque que realza la importancia de la realidad tal y como es vivida por las personas, sus ideas, sentimientos y motivaciones; así, a través de la misma el investigador intenta identificar, analizar, interpretar y comprender la naturaleza profunda de las realidades.

En nuestro caso, es la base metodológica principal sobre la que se sustenta esta investigación y consta de un proceso de recolección de la información en el que el investigador va acumulando numerosos textos provenientes de diversas fuentes para abordar posteriormente su análisis; análisis que será orientado a generar constructos y establecer relaciones entre ellos de modo que permitan conocer los procesos sociales organizacionales en profundidad.

Así, esta metodología constituye un camino idóneo para llegar de modo coherente a la teorización (Goetz y Le Compte 1988); es un modelo metodológico ideal que ofrece una estructura conceptual inteligible y coherente para ordenar los fenómenos de modo que nos permita generar nueva teoría y, aunque la creatividad de nueva teoría no es lineal (esta construcción teórica no parte de una receta o de un modelo lineal debido a que la teoría es una construcción simbólica, verbal o icónica), sigue un movimiento espiral que permite su incremento en cada giro de la espiral al incrementar el nivel de profundidad y comprensión de los fenómenos objeto de investigación (Martínez Miguélez 2002).

Es un proceso que, al concebir la realidad organizacional como un fenómeno emergente del proceso en el cual el conocimiento de las partes conduce al conocimiento del universo organizacional, implica mirar la práctica con una cierta distancia, reflexionar y plantearse preguntas en torno a ella y no considerando obvias las actividades cotidianas, o sea, se trata de distinguir a nivel teórico lo que en la práctica se da sin distinciones dentro de un todo, buscando las relaciones con el objetivo de crear nuevas propuestas.

El planteamiento central de este proceso es que la teoría surge de la interacción con los datos aportados por el trabajo de campo y, en este contexto, el análisis cualitativo de los datos es el proceso no matemático de interpretación llevado a cabo con el propósito de descubrir conceptos y relaciones, y de organizarlos en esquemas teóricos explicativos a diferencia de lo que sucede en otros procedimientos analíticos, tales como la construcción o aplicación de sistemas descriptivos, la sugerencia de relaciones entre variables, formulaciones matriciales, cuyos objetivos principales apuntan a la búsqueda de descripciones, explicaciones y /o significados, pero no a la generación de teoría (Valles 1997).

Este modo de análisis, denominado teoría fundamentada, es desarrollado por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss en 1967 como un método de investigación para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social sobre una base empírica (Kendall 1999); es un modo de análisis⁴⁰ en el que el método de investigación y el trabajo de investigación están estrechamente relacionados, son “unas directrices analíticas que permiten a los investigadores focalizar su recolección de datos y construir teorías de rango medio a través de sucesivas recolecciones de datos y desarrollos conceptuales” (Charmaz 2005:507). Los orígenes de la teoría fundamentada se encuentran en el pragmatismo de la escuela de Chicago y el interaccionismo simbólico de Blumer a principios del siglo XX (Ritzer 1993).

El objetivo principal de esta metodología es fundamentar los conceptos en los datos obtenidos, para lo cual se requiere un pensamiento crítico y estar abierto a múltiples posibilidades. Además, se deben explorar varias de estas posibilidades antes de optar por una, usar maneras no lineales de pensar que permitan la posibilidad de volver atrás y, a la vez, tener diferentes perspectivas manteniéndose fiel al proceso y tratando de estudiar la realidad en su contexto natural, interpretando los fenómenos según el significado que tienen para las personas implicadas.

Aunque este método es un proceso de crecimiento continuo -cada estadio después de un tiempo se transforma en el siguiente- los estadios previos permanecen operativos a lo largo del análisis y proporcionan desarrollo continuo al estadio siguiente hasta que el análisis se termina (Glaser y Strauss 1967: 220).

⁴⁰ En general, los investigadores se refieren a ella como un modo de análisis.

Es decir, una circularidad sistémica del método que significa un entrelazamiento de las operaciones de recolección de datos, codificación, análisis e interpretación de la información a lo largo de todo el proceso y que refleja el carácter holístico de la investigación cualitativa al comparar los códigos una y otra vez con los códigos y las clasificaciones obtenidas. El material así codificado no se relega al olvido después de su clasificación, sino que se integra continuamente en el posterior proceso de comparación.

A medida que los fenómenos sociales se registran y clasifican, asignándoles una categoría o clase, se compara con los ya clasificados en la misma categoría, de este modo el descubrimiento de las relaciones, o la generación de hipótesis se inicia con el análisis de las observaciones iniciales, se someten a un continuo refinamiento a lo largo de la recolección y análisis de datos y realimentan continuamente el proceso de categorización. En síntesis, se puede afirmar que en el método de la comparación constante, el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos con el fin de desarrollar conceptos, y al comparar continuamente los incidentes específicos de los datos, el investigador refina estos conceptos, identifica sus propiedades, explora las relaciones de unos con otros y los integra en una teoría coherente.

En definitiva, son los objetivos los que marcan el proceso puesto que el ceñirse a hipótesis previas no haría sino constreñir el propio análisis; de este modo, el mundo simbólico que hemos capturado mediante las entrevistas no se circunscribe en modo alguno a premisas previamente formalizadas para su ulterior verificación, sino que nuestra pretensión es “desentrañar significados” en relación con los objetivos inicialmente delimitados. Estos planteamientos cualitativos vienen, fundamentalmente, a recuperar para el análisis de contenido los sentidos latentes de los textos. Así, junto a lo que los textos dicen (contenido manifiesto), se presta atención a lo que dejan entrever o, incluso a lo que ocultan. Además, el método de comparación constante de la teoría fundamentada aporta al análisis de contenido una mayor atención a la estructura textual resultante de la codificación, así como a las redes conceptuales propuestas.

De este modo, es importante el desarrollo de una idea clara de los interrogantes a plantear y el investigador debe estar abierto a resultados nuevos y quizás sorprendentes (Flick 2004). Además, las preguntas de investigación son las facetas de un dominio empírico que el investigador desea analizar de manera profunda, y pueden ser generales

o particulares, descriptivas o explicativas, y se pueden formular al principio o más tarde y pueden modificarse o reformularse en el transcurso de la entrevista (Miles y Huberman 1994). Este proceso permite tomar la decisión de cuándo dejar de integrar nuevos casos en la muestra en base a la denominada saturación teórica, o sea, cuando no se encuentran datos adicionales por medio de los cuales el investigador pueda desarrollar las propiedades del grupo (Glaser y Strauss 1967) y cuando un individuo adicional ya no aporta nada nuevo. Por tanto, la estructura de la muestra no se define antes de recoger los datos, sino que se desarrolla de forma gradual durante el proceso de recogida e interpretación de los datos desde la premisa de que “la teoría fundamentada no es una teoría, sino una metodología para descubrir teorías que dormitan en los datos” (Strauss 2004: 51).

De esta característica de la estrategia gradual de muestreo se deriva la necesidad de establecer unos criterios generales que debe poseer el “buen informante” y que pueden ser utilizados para discriminar los casos significativos de los que no lo son (Morse 1998), los buenos informantes deben disponer del conocimiento y experiencia necesarios para responder a las preguntas y ser capaces de reflexionar sobre los temas que se le proponen en la entrevista. Si se cumplen estas condiciones, el resultado de la entrevista (en nuestro caso) podrá ser incluida en el estudio como selección primaria, sin embargo, aquellos casos en el que el informante concede la entrevista, pero no posee el suficiente conocimiento o experiencia para responder a las preguntas de la entrevista (y que se detecta por el investigador en el transcurso de la misma), sólo es considerada a modo de información adicional y no es incluida en la selección primaria ni en el análisis final. El investigador, en la fase de recogida de información, deberá seguir tomando decisiones, modificando, cambiando o redefiniendo su trabajo, así, la duración de las entrevistas, las cuestiones a realizar y el tiempo de dedicación se desarrolla con un carácter flexible (Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez 1999).

Por otro lado, la obtención de un conocimiento objetivo de la intersubjetividad⁴¹ plantea problemas metodológicos diferentes respecto de la obtención del conocimiento objetivo de la subjetividad. En nuestro caso, en aras a una comunicación eficaz, la

⁴¹ Relaciones mutuas que existen, o pueden existir, entre sujetos. Los significados compartidos construidos por la gente en sus interacciones a partir de sus profesiones ... y usado como recurso cotidiano para interpretar el significado de los elementos de la vida cultural y social. Si la gente comparte el sentido común, entonces comparte una definición de la situación.

realización de las entrevistas es materializada por la persona que realiza esta investigación y que comparte un sistema de significaciones sustancialmente similar al de los entrevistados; el objetivo es evitar diferencias entre los sistemas de significación (referidas al contexto de esta investigación) del entrevistado y entrevistador, puesto que “la disparidad completa de los sistemas de significatividades hace totalmente imposible establecer un universo” (Schütz 1974: 288).

No obstante, en el contexto del imaginario, su análisis revela ese complejo mundo antagónico que subyace al mismo, el que muchas veces el emisor presenta como un mundo real mediante estrategias verbales de convencimiento o persuasión dirigidas al destinatario; estrategias que, en este sentido, tienen como objetivo superar esta contradicción, haciendo pasar al imaginario del emisor como si fuera el imaginario verdadero. Además, la calidad de la información sobre la realidad social que contienen los imaginarios de los entrevistados es variable en función del mayor o menor conocimiento sobre el mismo que tenga cada sujeto en concreto, en cualquier caso, se trata de una limitación superable y que hemos tenido en cuenta en la elección de la muestra.

Por ello, se procederá al análisis del imaginario durante la entrevista de modo global, especialmente en lo referido al conocimiento del entrevistado en el área de interés y centrándonos en las estructuras de significación del mismo que son susceptibles de examen con la teoría de la sociología constructivista o fenomenológica.

De este modo, se procederá a considerar como información secundaria aquellas entrevistas en las cuales el emisor no aporte significaciones concretas en el área de interés, o que manifiestamente mantenga un alegato centrado en su actividad actual, elogiando continuamente las virtudes de la organización de la cual forma parte; con ello, no pretendemos obviar que todas las unidades de significación están impregnadas de una visión del mundo del emisor, pues a través de ella, el emisor interpreta el mundo y actúa, como tampoco obviarnos en este contexto de análisis que los esquemas de representación organizacional configuran la identidad y la cultura del grupo, y por lo tanto, sus imaginarios.

No obstante, también somos conscientes de que la información que nos suministran los sujetos sobre la realidad social es parcial en el sentido de estar filtrada

por su particular punto de vista. Dicho de otro modo, los imaginarios contienen un conocimiento de la realidad social, pero desde el punto de vista del sujeto que los mantiene. Esta limitación puede ser soslayada o, al menos, minimizada abstrayendo en la interpretación todos aquellos aspectos atribuibles a la posición subjetiva adoptada por los informantes y por la posición objetiva que ocupa en la organización, de ahí la importancia de que el entrevistador y entrevistado compartan las significaciones construidas en el contexto social de las significaciones.

En cuanto a la herramienta a utilizar para la obtención de información, nos decantaremos por la entrevista abierta semi-estructurada teniendo en cuenta que en la investigación cualitativa, el lugar donde la información se convierte en significación es en el propio investigador dado que en última instancia la unidad del proceso de investigación no está ni en la teoría ni en la técnica (ni en la articulación de ambas), sino en el propio investigador (Dávila 1994), convirtiéndose así la entrevista abierta en un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona que se haya contenida en la biografía de ese interlocutor (Alonso 1995), que ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado y que será proporcionada, con una orientación e interpretación significativa, al investigador, y con la cual pretendemos la construcción social actual de la conducta individual y grupal de referencia de los entrevistados, y sus perspectivas en el ámbito de la DEP y, por ende, de la realidad social en las actividades, objetivos y políticas de la misma.

CAPÍTULO V
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

5.1 Objetivos a alcanzar con la metodología cuantitativa

Una vez que hemos contextualizado nuestra investigación y definidos las metodologías que utilizaremos para la consecución del objetivo general que se persigue, así como la descripción del proceso de investigación, en el presente capítulo nos detendremos en el proceso de la investigación empírica que hemos llevado a cabo para alcanzar dicho objetivo utilizando la metodología cuantitativa. De modo que en este apartado centraremos nuestra atención en describir la composición de la muestra, cómo fue seleccionada y cómo quedó constituida, el diseño de los cuestionarios y la relación de las preguntas con constructos teóricos, la estrategia y el procedimiento seguido para la recogida de la información así como el plan de análisis y la validez.

El objetivo que perseguimos con la metodología cuantitativa es disponer de una “fotografía” introductoria a la “cantidad” y funciones/actividades que se están externalizando en CyL por las organizaciones en el ámbito de la DEP, así como del potencial de prestación de estos servicios por parte de las organizaciones de consultoría/asesoría; para alcanzar estos objetivos, se realiza una encuesta a todas las organizaciones con el propósito de conocer las principales actividades y/o funciones objeto de externalización en el entorno organizacional de CyL, susceptible de ser uno los factores clave en la DEP para su desarrollo.

Los instrumentos que hemos utilizado para la recogida de la información en esta primera parte ha sido la encuesta mediante cuestionario en archivo Excel, gestionado mediante mailing a todas las unidades muestrales.

En cuanto a los métodos, técnicas y herramientas a utilizar para la realización de la encuesta y el posterior tratamiento de la información y análisis, serán descritas en los siguientes apartados.

5.2 Población, criterios de selección, características y composición de la muestra, problemas y deficiencias

Población objeto de estudio

El universo poblacional objeto de estudio para los objetivos de esta investigación se centra en las organizaciones de la Comunidad de CyL, consultores y académicos del ámbito de la DEP; a partir de esta premisa universal y para la búsqueda de los datos identificativos de las unidades muestrales, hemos utilizado la base de datos RedPyme (www.redpyme.net/) de la web www.jcyl.es y la base de datos DUNS50.000PLUS (Principales Empresas Españolas) de la Universidad de Salamanca.

No obstante, hay sectores de los cuales no consta ninguna de sus organizaciones entre las inscritas en las citadas bases de datos, entre ellos, organizaciones del sector financiero, hospitales, instituciones oficiales, etc.; además, la base de datos RedPyme permite a los inscritos la modificación de sus datos identificativos y, acorde a la Ley de Protección de Datos de 1.995, la no inscripción en la misma; debido a estas singularidades, pueden existir organizaciones dentro del ámbito geográfico de este estudio que no han sido invitadas a participar en el mismo porque no constan en esta base de datos, de igual modo, en DUNS50.000PLUS hemos observado también que temporalmente había organizaciones que no estaban inscritas. Para la encuesta no se ha tenido en cuenta a académicos.

En cualquier caso, hemos definido con claridad y exactitud el universo objeto de estudio con el objetivo de estar en disposición de conocer la magnitud del mismo y decidir, en función de los recursos disponibles para la investigación, si procede extender el estudio a toda la población o limitarlo a un subconjunto del mismo.

Muestra

Del universo poblacional de las bases de datos de las organizaciones de CyL se extrajeron los datos identificativos disponibles de aquellas organizaciones empresariales que tenían 100 personas empleadas, más o menos, y 96 consultorías seleccionadas con los descriptores “recursos humanos”, “relaciones laborales”, “formación”, “estrategia de recursos humanos” y “dirección de empresas”; las consultorías, dada la población de consultoras que figuran en las bases de datos con los descriptores anteriormente citados, 96 consultoras, con independencia de su número de empleados y empleadas, han sido invitadas todas a participar en el presente proyecto de investigación por lo que la invitación abarca todo el universo poblacional de consultoras de CyL que constaba en las citadas bases de datos. La muestra quedó constituida por 295 unidades, pertenecientes geográficamente todas ellas a la comunidad de CyL.

Comunicación del proceso investigador, invitación a la participación a unidades muestrales y recepción de las encuestas

Una vez definido el universo poblacional, se extrajeron de las bases de datos las referencias identificativas correspondientes a las unidades muestrales y se procedió al envío de la petición de colaboración en la investigación mediante fax (véase Anexo 1. Comunicación por fax), facilitando en el documento enviado información general de la investigación a realizar y comunicando el posterior envío de un cuestionario con una serie de ítems a cumplimentar.

Posteriormente, a todas aquellas organizaciones y consultorías a las que se les había enviado el fax, se procedió al envío mediante mail de la encuesta en archivo Excel a los siete-diez días aproximadamente; a las consultoras se les envió el archivo Encuesta consultorías y a las organizaciones, el archivo Encuesta empresas (Anexo 2); en esta fase del trabajo de campo, se incluyó ya la petición de una entrevista personal en el propio mail a algunas unidades muestrales que cumplían los requisitos óptimos para participar en la investigación cualitativa.

Una vez enviados todos los fax y a medida que se fueron recepcionando los archivos Excel con los ítems cumplimentados, se observó que en varias de ellas, correspondientes a organizaciones empresariales, el número de trabajadores no

alcanzaba la cifra de 250 personas empleadas (cifra de corte prefijada al principio para la selección de las unidades muestrales), por ello, se procedió a la consulta directa por teléfono a la persona que cumplimentó la encuesta y la respuesta ha sido que las diferencias se debían a disminución de plantilla por la actual crisis económica -en todas las que se ha consultado la respuesta ha sido idéntica-; de este modo, este criterio de 250 personas empleadas que a priori sirvió como corte para la selección de organizaciones, una vez contrastada la dificultad de cumplir este requisito por las grandes diferencias entre el número de trabajadores que constaban en las bases de datos y lo que se informaba en las encuestas, se decidió ampliar la selección muestral a aquellas organizaciones que tuviesen en sus plantillas, como mínimo, 100 personas empleadas, más o menos (este corte de 100 personas empleadas se estableció en el sentido de que es previsible que toda organización con esa cantidad de personas empleadas disponga de una cierta estructura establecida de DEP).

Con este procedimiento, se enviaron 295 fax y los correspondientes mail con los archivos Excel de las encuestas, de los que se obtuvieron 71 cuestionarios cumplimentados de empresas y 40 de consultorías.

Deficiencias en las bases de datos y ubicación geográfica

Además de los citados problemas referidos al número de personas empleadas, los datos identificativos que constan en la base de datos RedPyme de algunas organizaciones está incompleta y no actualizada, en algunos de los ítems no constan los datos de fax y/o correo electrónico, etc.; estos problemas se subsanaron, en algunos casos, procediendo a solicitar los mismos utilizando para ello los datos existentes en la citada base de datos, bien a través de teléfono o mail; aun así, ha habido organizaciones que si bien tienen su centro productivo en CyL, su centro de dirección está ubicado en otra comunidad autónoma, incluso alguna de ellas tiene su centro productivo en Burgos, las oficinas centrales de la península están ubicadas en Barcelona y la dirección general está en los EEUU, que es de donde emanan las directrices, tanto de DEP como en lo relativo a la externalización; por ello, fue imposible conseguir su colaboración, pues, incluso en contactos con responsables locales, manifestaron la imposibilidad de participar por cuestiones de protocolo interno.

Problemas de no respuesta en determinados sectores

En determinados sectores, como entidades financieras, hospitales, instituciones oficiales, etc., la participación ha sido nula con el procedimiento utilizado, tanto en la encuesta como en las entrevistas; con las entidades financieras, al no disponer de sus datos identificativos en las bases de datos, se ha contactado telefónicamente con todas las direcciones provinciales, las cuales, sin excepción, remiten a su sede central como emisor de las directrices en el ámbito de la DEP, independientemente de la mayor o menor presencia que tengan en CyL. En cuanto a hospitales, la política y directrices de la DEP emanan de la Consejería de Sanidad de la Junta de CyL, de la cual tampoco se consiguió su colaboración, de igual modo, se contactó con los gerentes de las universidades públicas y privadas de nuestra Comunidad y, sin excepción, todos ellos utilizaron el silencio administrativo e, incluso, en aquellos casos en los cuales se consiguió contactar telefónicamente con el responsable, solicitaron que se les enviara de nuevo la invitación mediante fax, obteniendo por respuesta el silencio administrativo; de igual modo se contactó con responsables de RH de las diputaciones provinciales con el mismo resultado, el silencio administrativo.

Deficiencias en el perfil de consultorías/entrevistados

Una de las dificultades que nos hemos encontrado, tanto en la encuesta como en las entrevistas, ha sido que varias unidades de la muestra seleccionada no respondían al perfil deseado, en el caso de las consultorías, porque éstas habían abandonado en sus actividades la prestación de servicios de funciones de dirección de personas y, en el caso de entrevistados, porque su conocimiento y experiencia en este ámbito no era el adecuado.

5.3 Diseño de los cuestionarios

Para la realización de la encuesta, y debido a no encontrar en la bibliografía revisada un modelo al uso que encajara en los objetivos y singularidades de esta investigación, se diseñaron dos modelos de cuestionarios singulares a cada colectivo, que difieren en algunos apartados pero con información específica a los mismos, diferente pero relacionada, uno para las consultorías y otro para la organizaciones empresariales; básicamente son idénticos, simplemente se adaptaron algunas cuestiones debido a que una de las poblaciones oferta actividades o funciones de la DP y la otra demanda (Véase Anexo 2, cuestionario para consultorías y organizaciones empresariales, respectivamente).

En cuanto a la validez de los cuestionarios, se describe ampliamente ésta en conjunto al proceso de investigación cuantitativa en el apartado 5.5 Validez y fiabilidad de la investigación cuantitativa; de todos modos, nuestro objetivo aquí es detectar y analizar las posibles singularidades de la externalización en CyL, así como las actividades que se están realizando en el ámbito de los recursos humanos.

Los cuestionarios han sido diseñados con especial énfasis en la descripción de las posibles funciones a externalizar, así como una serie de cuestiones relativas a relaciones contractuales, satisfacción obtenida en los procesos de externalización, entre otras, en los siguientes apartados:

Cuestionario para organizaciones empresariales (Anexo 2 –ambos cuestionarios están en el mismo Anexo 2):

- ✓ Datos identificativos, persona que cumplimenta el cuestionario, cargo, antigüedad y datos identificativos de la organización.
 - Nombre:
 - Cargo que ocupa en su organización:
 - Antigüedad en su organización:
 - ¿Cuántas personas empleadas tiene su organización?
 - Nombre de la organización:
 - Provincia:

- ✓ ¿Su organización externaliza actividades y/o procesos a un proveedor de servicios externos? Con ello se pretende conocer si realizan algún proceso de externalización.

- ✓ ¿Qué actividades de dirección/gestión de recursos humanos se externalizan?
 - Asesoría/consultoría en dirección/gestión de recursos humanos
 - Assessment Center
 - Benchmarking
 - Clima organizacional
 - Coaching/Mentoring
 - Contratación. (Si su respuesta es afirmativa, ¿Para qué colectivo se utilizan los servicios de contratación?)
 - Directivos (Servicios de headhunting)
 - Mandos intermedios (Responsables de área, jefes de servicio, ...)
 - Administrativos, operadores, técnicos, etc.
 - Desarrollo personal
 - Descripción y valoración de puestos de trabajo
 - Empowerment
 - Formación. Si la respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de formación?
 - Coaching
 - Learning organization
 - E-Learning
 - Liderazgo
 - Inteligencia emocional
 - Técnica (procesos, software, ...)
 - Formación proactiva
 - Otra formación
 - Fredback 360°
 - Outplacement
 - Selección de personal
 - Otras

- ✓ ¿Qué otras actividades externaliza su organización? Esta pregunta tiene dos objetivos, el primero de ellos es contrastar con la pregunta inicial si externalizan algún proceso o actividad y el segundo, conocer cuál o cuáles.
 - Administrativas
 - Contabilidad
 - Asesoría (financiera, jurídica, etc.)
 - Fiscal
 - Informática
 - Logísticas
 - Procesos productivos
 - Otras

- ✓ ¿Se han conseguido los objetivos con los resultados obtenidos de la externalización? Se pretende conocer el grado de satisfacción alcanzado con los procesos externalizados, si los hay.
 - Estamos muy satisfechos, se han conseguido todos los objetivos
 - Estamos satisfechos, aunque nosotros teníamos menos problemas
 - Todo está como antes, no hemos mejorado en nada
 - No estamos satisfechos, nuestros objetivos no se han alcanzado

- ✓ Razones por las que se externalizan actividades. Se pretende conocer los argumentos en base a los que se ha tomado la decisión de externalizar, o que utilizan para justificar los mismos.
 - Reducción de costes
 - Aumentar el control de los procesos
 - Mejorar el enfoque de la organización
 - Competencias especiales
 - Liberar recursos para otras actividades
 - Disponer de recursos no disponibles internamente
 - Mejorar la calidad
 - Dificultades en las relaciones laborales
 - Consolidar el capital disponible
 - Otras

- ✓ Tipo de contrato que regula las relaciones contractuales. Con esta pregunta deseamos conocer si los procesos o actividades externalizados son a corto o largo plazo; ellos nos indicará si son puntuales o si son estratégicos.
 - A largo plazo
 - Por obra, actividad o proceso definido
 - Suministros a través de redes
 - Alianzas estratégicas
 - Otros
- ✓ ¿Cree usted que se pierde control en las organizaciones cuando se externalizan parte de sus procesos o actividades?
- ✓ ¿Cree usted que su organización, a partir de la prestación de los servicios contratados externamente, interioriza organizativamente los conocimientos que son aportados por ésta (materiales o intelectuales), aprendiendo y generando nuevo conocimiento?

Cuestionario para las consultorías (Anexo 2), en cuanto al contenido de éste difiere del cuestionario de empresas en los siguientes apartados:

- ✓ “De la siguiente lista ¿Qué servicios de recursos humanos demandan las organizaciones de CyL?”; la lista de ítems coincide con la citada anteriormente para el cuestionario de empresas.
- ✓ “¿En qué otras áreas aportan ustedes servicios?”; esta pregunta sustituye a “¿Qué otras actividades externaliza su organización?”, del cuestionario de empresas; los ítems que la componen son exactamente iguales en ambos cuestionarios.
- ✓ “En general, en los servicios que ustedes realizan ¿Se han conseguido los objetivos?”; esta pregunta sustituye a “¿Se han conseguido los objetivos con los resultados obtenidos de la externalización?”, del cuestionario de empresas, los ítems que la componen son exactamente iguales en ambos cuestionarios.
- ✓ “¿Cuál cree usted que es la razón acorde a la cual las organizaciones toman la decisión de contratar sus servicios?”; esta pregunta sustituye a “Razones

por las que se externalizan actividades”, del cuestionario de empresas, los ítems que la componen son exactamente iguales en ambos cuestionarios.

- ✓ En general ¿Qué tipo de contrato regula sus actividades con la organización contratante?; esta pregunta sustituye a “Tipo de contrato que regula las relaciones contractuales”, del cuestionario de empresas, los ítems que la componen son exactamente iguales en ambos cuestionarios.

Así, en el diseño de la encuesta y de la operacionalización de los distintos conceptos, y con el objetivo de que el contenido de ésta sea potencialmente contestable (para lo cual debe ser poco “comprometedora” para los encuestados y poco susceptible de maquillaje por los encuestados), se ha considerado la necesidad de la agrupación de las funciones y/o actividades a externalizar en categorías simples y sin profundizar tanto en las razones por las que se externaliza ni en los objetivos fijados. Por ello, la encuesta ha sido diseñada fundamentalmente con preguntas dicotómicas cerradas y unas pocas preguntas abiertas e introductorias a los ámbitos que luego serán abordados con métodos cualitativos, si es pertinente.

Con esta simplicidad -no entrando en aspectos que pueden ser considerados confidenciales por las organizaciones- en la encuesta se pretende evitar la no respuesta dado que la externalización no es un fenómeno simple, sino todo lo contrario, pues la multiplicidad de objetivos es una de sus singularidades (económicos, organizacionales, estructurales y/o de relaciones laborales, etc.).

En el diseño del cuestionario de las encuestas se ha introducido también una explicación, o definición, de aquellas funciones o prácticas de la DP que fuesen susceptibles de equívocos (véase Anexo 2), bien por interpretaciones diferentes o por no ser conocidas por los encuestados, para evitar en lo posible respuestas equivocadas.

Como hemos citado anteriormente, estas encuestas han sido realizadas previamente a las entrevistas en profundidad de modo que nos permita conocer, a priori, tanto el potencial de las consultorías en su oferta de prácticas y funciones de la DP, como la demanda realizada por las organizaciones en CyL a las consultoras, tanto en lo que respecta al tipo de actividad como la cantidad de funciones o actividades demandadas.

5.4 Plan de análisis

A continuación, se expone el proceso de análisis o método cuantitativo para analizar los conjuntos de datos extraídos de la encuesta. Los datos por sí mismos no dan respuesta a lo que se estudia, por ello es necesario determinar cómo se van a agrupar, clasificar y resumir a fin de que signifiquen algo; no obstante, aunque es una fase del trabajo que se realiza posteriormente a la recolección de datos, debe ser planificada con antelación, incluyendo qué se hará, en qué consiste y cómo se lleva a cabo. Es decir, la clasificación y el análisis de la información es la etapa en la que se trabaja con los datos obtenidos y que busca hacer explícitas las propiedades, las singularidades y rasgos de todo tipo en relación a las variables estudiadas.

El análisis así planificado determina la significación y alcance sociológicos de dichas propiedades y los rasgos para la presentación de estos datos de modo comprensible y nos facilita la posterior interpretación en conjunto con los datos y análisis obtenidos mediante la metodología cualitativa.

En este apartado, el término análisis engloba una doble perspectiva, una como un proceso de búsqueda de elementos, aspectos o configuraciones que caractericen y contextualicen los procesos o hechos estudiados y otra como una simple lectura de unos resultados obtenidos. Lo anterior está relacionado con el hecho que el análisis de los datos depende de una serie de elementos, entre los cuales, los más importantes a considerar son los objetivos del estudio, la hipótesis de investigación y el nivel de medición de las variables.

De este modo, el plan de análisis comprende múltiples operaciones, no obstante, tres de ellas constituyen en conjunto una especie de camino obligado: la descripción y la preparación de los datos, la construcción de cuadros y tablas para el análisis de las relaciones entre las variables y el análisis e interpretación o comparación de los resultados observados con los resultados que se esperan de las hipótesis (Balcells i Junyent 1994).

Organización de los datos

El tratamiento y análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios de las encuestas han sido procesados y analizados mediante el paquete de software de tratamiento de datos estadísticos IBM SPSS Statistics 20.

Dado que las encuestas han sido realizadas mediante archivos con extensión .xls (Excel) y que el número de encuestas cumplimentadas totales no es muy alto (111), no es necesaria la creación de un fichero de datos en formato ASCII, o similar, para su utilización por el SPSS; tampoco es necesaria la generación de macros o instrucciones para la lectura de datos de Excel a SPSS, sino que una vez generadas las variables en el SPSS, se procede a introducir los correspondientes ítems de las encuestas a medida que se reciben las mismas.

Para eliminar cualquier posible error en la introducción de datos y depurar al final del proceso la correcta introducción de datos, se genera un archivo extensión .sav con el SPSS en el cual se fueron introduciendo los distintos ítems correspondientes a cada encuesta. Una vez concluido el proceso de recepción de encuestas e introducidos en dicho archivo todos los datos obtenidos, se repite de nuevo el proceso generando un nuevo archivo .sav (con distinta identificación), en el que se introducen todos los ítems de las encuestas de nuevo; una vez concluida la introducción de los ítems de todas las encuestas en el nuevo archivo, se comprobará el contenido de los dos archivos mediante una petición al SPSS de frecuencias de todas las variables y se procede a comparar los datos obtenidos y depurar los posibles errores. Una vez concluido este proceso para consultorías y empresas, disponemos de dos archivos con extensión .sav para el análisis de los datos en el SPSS; uno de los archivos corresponde a los datos obtenidos en las encuestas de empresas y en el otro archivo, los datos de consultorías.

Gráficos, tablas y herramientas estadísticas utilizadas para el análisis descriptivo y de las relaciones entre las variables

En cuanto a los análisis a realizar para cumplir el objetivo que nos hemos fijado con esta encuesta, y que no es otro que analizar qué funciones o actividades se están realizando y las posibles relaciones entre las variables, previamente hemos de matizar que el proyecto de análisis no es inmutable y la decisión de qué técnicas se utilizarán dependerá, en gran parte, de la cantidad y singularidad de la información facilitada por

los datos que se han recabado y los estadísticos que se obtengan; aspecto que se definirá mediante un análisis exploratorio como paso exigido y previo a la decisión final de qué técnica estadística se utilizará.

En todo caso, el plan de análisis inicial consiste en un análisis descriptivo de los procesos de externalización y sus singularidades mediante estadísticos descriptivos como la mediana, moda, el histograma del número de trabajadores de las organizaciones y el agrupamiento de las organizaciones en función de su número de trabajadores y trabajadoras en cuatro grupos y su histograma; análisis inicial que nos permite conocer la composición de la muestra y sus características, y que facilite una visión general de las distintas dimensiones obtenidas en las encuestas.

A continuación se procede a realizar y desarrollar el análisis cuantitativo agrupando los datos de la encuesta en función de la temática de los distintos ítems en los siguientes apartados: actividades que externalizan las organizaciones de CyL, razones acorde a las cuales las organizaciones externalizan sus actividades, tipo de contrato que regula las relaciones contractuales, externalización de procesos formativos y, finalmente, pérdida de control en las actividades de los procesos de externalización/conocimiento interiorizado por la organización contratante, como se describe a continuación.

Actividades que externalizan las organizaciones de CyL

En este apartado se realiza una descripción de la externalización en general mediante una tabla de frecuencias y porcentajes, así como un gráfico descriptivo de las actividades que externalizan las organizaciones de CyL en general; del mismo modo, se muestra también una descripción de los distintos procesos de externalización de actividades de DP.

Posteriormente a estos análisis descriptivos, se procede al análisis de una posible relación lineal entre las variables: Número de empleados de las organizaciones y Número de actividades de DP externalizadas; para ello se genera una nueva variable que agrupa el contaje de actividades externalizadas por cada organización y se realiza un test de normalidad a las variables para comprobar la adecuación de la distribución gaussiana de las mismas a los requerimientos de la regresión lineal. El resultado

obtenido es que la distribución de ambas variables es no normal, de modo no se puede utilizar la regresión lineal.

Del mismo modo, se realizan diversas tablas de contingencia sobre las variables Contrata actividades de DP, Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores, Intensidad de procesos de externalización, entre otras, siendo en todos los casos los estadísticos de relación determinados no significativos.

Como consecuencia de estos resultados, se procede a ensayar con otras técnicas estadísticas en la búsqueda de relaciones entre variables; así, a continuación se realiza un análisis de regresión logística⁴² al conjunto de variables como técnica que nos permite pronosticar la probabilidad de que ocurra, o no, un determinado suceso. Además, a diferencia de otros tipos de análisis, mediante esta técnica estadística podremos estudiar el impacto que tiene cada una de las variables explicativas en la probabilidad de que ocurra el suceso en estudio; también es una técnica muy flexible en cuanto a la naturaleza de las variables explicativas, pues éstas pueden ser de escala y categóricas, como es nuestro caso.

De este modo, en este apartado referido a los procesos que se externalizan de DP, se realiza finalmente una regresión logística para determinar la probabilidad de ocurrencia, o no, de la variable Contrata actividades de DP, en función de las covariables incluidas en el experimento, así como la existencia de posibles variables de confusión o mediadoras a las siguientes dimensiones.

Razones por las que las organizaciones realizan procesos de externalización

En cuanto a las razones que las organizaciones manifiestan en base a las cuales se deciden, o justifican, la decisión para la realización de sus procesos de externalización, se construye un gráfico descriptivo de las razones argumentadas, y sus porcentajes, con el objetivo de mostrar una visión general.

⁴² La regresión logística forma parte del conjunto de métodos estadísticos para predecir los valores de ocurrencia de una variable dicotómica binaria, la cual sólo puede tomar dos valores que son complementarios y no son comparables, a diferencia de como sucede en la regresión lineal. En general, este método es adecuado cuando la variable de respuesta Y es politómica (también admite varias categorías de respuesta, tales como poco satisfecho, satisfecho, ...), pero es especialmente útil cuando solo hay dos posibles respuestas (cuando la variable es dicotómica).

Para agrupar y describir la información contenida en las variables referidas a las razones por las que las organizaciones realizan procesos de externalización, se procede a su análisis mediante técnicas estadísticas multivariantes, algunas de ellas son de desarrollo relativamente reciente, bien por representar una verdadera novedad o bien porque se le han incorporado contrastes o variables con métrica diferente a las que en un principio admitían. En este sentido, el conjunto de métodos de análisis multivariable, además de por su variedad, se caracteriza por su evolución e innovación facilitadas e impulsadas por la informática (Luque Martínez 2012).

Una de las posibles clasificaciones de los métodos multivariantes basado en las características de las variables alude a tres de sus criterios a los que se suele acudir para utilizar una técnica u otra: la distinción o no entre variables a utilizar en el análisis, la escala de medida de las variables y el número de variables a analizar conjuntamente. El primero de estos criterios referido a la distinción o no entre variables a utilizar en el análisis da lugar, asimismo, a métodos de interdependencia y métodos de dependencia. En los primeros -métodos de interdependencia- no se distingue entre variables y la totalidad de las variables consideradas para el análisis tienen el mismo tratamiento; no obstante, su selección debe ser justificable y racional desde un punto de vista teórico y práctico.

Métodos denominados de interdependencia. En ellos no hay distinción entre variables, todas son de una naturaleza similar. Estos métodos son eminentemente descriptivos, por lo que su utilidad reside en su habilidad para sintetizar información, mostrar la estructura de los datos o establecer clasificaciones. Algunos ejemplos son: análisis factorial, análisis cluster (ibídem 2012:25).

De este modo, con el objetivo de agrupar la información contenida en las variables y observar la posible estructura de asociación entre sus elementos, utilizaremos estas técnicas descriptivas de interdependencia para el análisis de las variables referidas a razones; así, se realiza en primer lugar un análisis cluster (o de conglomerados) que nos permitirá agrupar los elementos (o variables) tratando de lograr la máxima homogeneidad de cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos.

De todos modos, este análisis es una técnica simplemente descriptiva, atórica y no inferencial, ya que no tiene bases estadísticas sobre las que deducir inferencias

estadísticas para una población a partir de una muestra, por ello, se utiliza fundamentalmente como técnica exploratoria, descriptiva pero no explicativa con el objetivo de observar cómo se agrupan las razones mediante las cuales se decide realizar procesos de externalización.

Entre otras, para realizar el análisis cluster se deben tener en cuenta determinadas condiciones:

- Si las variables de aglomeración están en escalas diferentes será necesario estandarizar previamente las mismas; en nuestro caso, las variables a estudiar son todas dicotómicas.
- La solución del análisis cluster no tiene por qué ser única, pero no deben encontrarse soluciones diferentes por distintos métodos.
- Los conglomerados deben tener sentido conceptual y no variar mucho al variar la muestra o el método de aglomeración (Pérez López 2009).

Como resultado de este análisis se han obtenido tres agrupaciones de variables descriptivas del conjunto de razones que las organizaciones argumentan para realizar procesos de externalización de DP. Para profundizar en su análisis y discusión, y dentro de lo posible dado el tipo de variable a analizar, y confirmar estas agrupaciones ante la sospecha de que esta agrupación mediante el análisis cluster sea un indicador de la existencia de otros factores no visibles que explican por qué unos ítems se relacionan más con unos que con otros, se procederá a realizar una reducción de dimensiones mediante un análisis factorial con el objetivo de eliminar redundancias, o exceso informativo, y simplificar la información.

El objetivo que se persigue es la indagación de la existencia de un posible conjunto de factores subyacentes que expliquen suficientemente las variables observadas, que éstos sean fácilmente interpretables, que se pierda el mínimo de información, los factores que sean los menos posibles y que nos proporcionen conocimiento de la estructura subyacente de los datos.

No obstante, el análisis factorial tiene dos limitaciones importantes para su aplicabilidad en nuestro caso, la primera de ellas es que requiere de variables continuas

para la obtención de factores estadísticamente fiables; en nuestro caso, las variables a analizar son de tipo dicotómico. La segunda de las limitaciones para su utilización es el número de unidades muestrales a analizar, pues, aunque no existe un criterio o norma definitiva sobre el número de unidades muestrales necesarias, en principio son preferibles muestras grandes; de todos modos, uno de los criterios para el uso del análisis factorial es que el número de sujetos sea el doble que el número de variables, criterio que en nuestro caso se cumple. No obstante, y en términos generales, muestras más pequeñas pueden ser adecuadas cuando la estructura factorial es muy clara (por estructura clara se entiende un mínimo de tres variables definiendo cada factor y ninguna variable en más de un factor), aunque en la práctica las muestras mayores garantizan mejor el encontrar una estructura factorial clara (Costello y Osborne 2003).

De todos modos, y ante la posibilidad de que el tamaño de la muestra incida sobre los estadísticos que permiten comprobar la adecuación de la muestra al análisis factorial, entre ellos, el determinante de correlación, la prueba de esfericidad de Bartlett o el estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), desde un punto de vista práctico y con la premisa de que no sea desaconsejado por estos estadísticos, hemos realizado el análisis factorial y comprobado al final su fiabilidad mediante el test Alpha de Cronbach para proceder a la decisión final sobre la pertinencia del análisis factorial.

De este modo, y con estos objetivos se realizaron análisis factoriales de las razones que incentivan a las organizaciones a la externalización de funciones de DP en función de ésta como variable de selección; como variables fueron introducidas todas las que engloban las razones por las que se externalizan actividades; no obstante, se han excluido los ítems correspondientes a organizaciones que son de ámbito nacional, la variable Problemas en las relaciones laborales, pues su varianza es cero y también hemos procedido a la eliminación de la variable “Otras razones”, dado que no tiene entidad propia. Como resultado de este análisis se extraen tres factores subyacentes explicativos del conjunto de razones que las organizaciones argumentan para realizar procesos de externalización de DP, son factores que permanecían sin visibilizar, por lo que se procede a determinar la importancia relativa de cada factor y sus componentes, para su análisis y discusión.

Finalmente, recordamos y enfatizamos el hecho del carácter meramente descriptivo de los análisis cluster y factorial en esta investigación desde la premisa que hay autores que argumentan que no se debe aplicar al análisis factorial a variables dicotómicas y politómicas y que, por tanto, los resultados que se derivan de estas dos técnicas estadísticas no se pueden inferir a la población; son, por tanto, análisis eminentemente descriptivos que permiten un mejor conocimiento de la realidad medida, que facilita la identificación y el posicionamiento de las variables en la estructura considerada o su clasificación, explicando comportamientos o situaciones, evolución, reacciones, etc., ya sea variables ambientales o variables respuesta ante tácticas de la empresa (Luque Martínez 2012).

Tipo de contrato que regula las relaciones contractuales

Del mismo modo que en los apartados anteriores, se construye un gráfico con los distintos tipos de contratos y los porcentajes de utilización del mismo por las organizaciones de CyL con el objetivo de mostrar una visión fotográfica de las distintas modalidades de regulación de las relaciones contractuales.

En este caso no procede la agrupación de variables mediante el análisis cluster dado que el número de variables definidas son pocas; así, se procede a continuación a la determinación de la posible relación entre las variables implicadas mediante tablas de contingencia con el objetivo de determinar qué contratos, o modalidades, son las más, o menos, utilizadas; para ello se utilizan como variables Contrata actividades de DP y Tipo de contrato.

Mediante este análisis de contingencia se determinan y eligen los dos tipos de contratos más utilizados por las organizaciones de CyL, variables Tipo de contrato Largo plazo y por Obra, a las cuales se procede a realizar el análisis de la posible relación entre las mismas y la variable Organizaciones tipificadas por número de empleados mediante tablas de contingencia. Del mismo modo se analiza la relación de estos dos tipos de contrato con la variable Grado de externalización de funciones de DP; el resultado obtenido mediante esta técnica no determina un valor estadístico significativo para el test de Fisher, por lo que ambos análisis de contingencia son descartados.

Finalmente, en lo que respecta a tipos de contrato, se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia de estos dos tipos de contrato en el ámbito de la externalización de actividades de DP mediante el análisis de regresión logística; se eligen estas dos modalidades contractuales, a Largo plazo y por Obra, debido a que las organizaciones castellanoleonesas recurren a ellos con mayor frecuencia y con valores muy alejados del resto de tipos de contrato; no se incluye en el análisis las variables correspondientes al resto de tipos de contrato para evitar distorsiones que pueden inducir a errores, del mismo modo se excluyen las correspondientes a otros tipos de actividades externalizadas (administrativas, fiscales, etc.) y se introduce como variable de selección Contrata actividades de DP con valor 1.

Externalización de procesos formativos

Dada la importancia de la formación en la presente investigación y con el objetivo de determinar el tipo de formación que se está impartiendo a los trabajadores y trabajadoras en las organizaciones de CyL y proceder a su análisis, se realiza una tabla de contingencia a las variables Contrata actividades de DP en función de los distintos tipos de formación que se están realizando mediante procesos de externalización.

Además, se procede al análisis mediante una regresión logística al ámbito de la formación para analizar la posibilidad de predecir la probabilidad de ocurrencia de la misma y conocer la contribución de los distintos factores a dicha ocurrencia; para la realización de este análisis se utiliza la variable Contrata actividades formativas como dependiente y el resto como covariables, excluyendo del análisis las variables relativas a externalizaciones de procesos diferentes a Contrata actividades formativas.

Pérdida del control en las actividades de los procesos de externalización y conocimiento interiorizado por la organización

El control de los procesos de externalización por parte de los responsables de las organizaciones contratantes es uno de los aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos prefijados en dichos procesos, así como la interiorización del conocimiento aportado en la realización de las actividades correspondientes.

Con el objetivo de analizar estas dimensiones en las organizaciones de CyL y conocer su realidad actual, se realiza un análisis de contingencia mediante las variables Contrata actividades de DP y La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial; del mismo modo, se realiza otro análisis de contingencia mediante las variables Contrata actividades de DP y Con la externalización de procesos de DP se interioriza conocimiento.

Además, se realiza también otro análisis de contingencia mediante las variables Contrata actividades de formación e Interioriza conocimiento a través de la prestación de servicios de los procesos de externalización, con el objetivo de analizar la adquisición de conocimiento mediante la externalización de procesos formativos.

En ambos casos, pérdida de control durante la realización de las actividades de los procesos de externalización de DP, e interiorización del conocimiento, se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia de ambos sucesos en la prestación de servicios de los procesos de externalización de DP mediante una regresión logística en la que se valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia del evento.

En la correspondiente regresión logística de la ocurrencia de cada evento se han excluido del modelo las variables correspondientes a satisfacción, contratación de actividades que no correspondan a la DP y otros tipos de contrato, por considerar que son dimensiones que no están relacionadas con la posible pérdida de control en la realización de las actividades de los procesos de externalización de DP y/o de interiorización de conocimiento durante la realización de dichas actividades de DP.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados observados.

Finalmente, una vez ejecutadas las técnicas estadísticas anteriormente descritas, se procede al análisis, interpretación y discusión de los estadísticos obtenidos y de las relaciones que se hayan extraído del tratamiento de los datos procedentes de la encuesta; discusión que será realizada acorde a los distintos apartados en los que se ha realizado el análisis estadístico y que posteriormente serán puestos en conjunto con los obtenidos mediante la metodología cualitativa, con el objetivo de disponer de la máxima información posible para las conclusiones finales de este documento.

5.5 Validez y fiabilidad de la investigación cuantitativa

Tradicionalmente, desde la perspectiva positivista la validez y la fiabilidad son constructos inherentes a la investigación para otorgarle a los instrumentos, y a la información recabada, la exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos que se derivan del análisis de las variables en estudio. Con este objetivo, todo investigador debe tener en cuenta estos dos constructos cuando realiza un estudio y analizar los resultados para garantizar la consistencia y credibilidad de la información de los resultados obtenidos y por ende una mayor aproximación para explicar la situación real estudiada, en relación a quién, cómo, cuándo y por qué sucede.

Además, cuando un constructo posee la singularidad de ser una composición o agregado de elementos, puede ser, en general, estudiado y medido adecuadamente bajo la guía de los parámetros de la ciencia cuantitativa tradicional, o positivista, en la que la estadística, como técnica probabilística, juega el papel principal. Esta singularidad es debida a que los sistemas lineales no presentan “sorpresas”, ya que básicamente son “agregados”, además, por la poca interacción entre las partes, se pueden descomponer en sus elementos y recomponer de nuevo con la particularidad de que un pequeño cambio en una interacción produce un pequeño cambio en la solución final.

No obstante, la validez y la fiabilidad, si bien en principio habían sido concebidas como constructos generados en el contexto de la visión positivista de la ciencia y la investigación, en la actualidad enfatizan la premisa según la cual cualquiera que sea el marco epistemológico de la investigación, tales requerimientos de rigurosidad deben estar presentes, con significados diferentes de los convencionales, pero en concordancia con las perspectivas epistemológicas que sustentan la investigación (Martínez Miguélez 2002).

Respecto a la validación se pone de relieve que validar es investigar, es decir, validar consiste en la acumulación de datos y análisis que van a dar credibilidad a una interpretación determinada, además, un aspecto que se extrae de la literatura sobre validación es que lo que se valida no es un instrumento, sino una interpretación de los datos recurrentes de un procedimiento determinado (Araújo Silva Freire 2009), por lo que podríamos argumentar que la validación es un proceso y está relacionada

específicamente con el establecimiento o búsqueda de una relación causal o explicativa. Así, en sentido amplio y general, diremos que una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada. Consideraremos dos tipos de validez:

- a. Validez interna: nos indica que habrá que prestar especial atención a los siguientes aspectos:
 - ✓ Puede haber un cambio notable en el contexto estudiado entre el principio y el fin de la investigación.
 - ✓ Es necesario evaluar correctamente hasta qué punto la realidad observada no es una función de la posición, el estatus y el rol que el investigador ha asumido.
 - ✓ La credibilidad de la información puede variar mucho: los informantes pueden manipular, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada.
- b. Validez externa: representa la posibilidad de generalización de los resultados de una investigación y trata de verificar si los resultados de un determinado estudio son generalizables, tanto a la población concreta de la que se ha extraído la muestra, como a otros tiempos y contextos (Cea D'Ancona 1999).

Respecto a la validez del proceso de investigación cuantitativa del estudio que aquí nos ocupa, los requisitos de validez son satisfechos en base a los siguientes argumentos:

Validez interna

- ✓ Durante el periodo de investigación del presente proyecto, y posteriormente, pueden acontecer cambios en el contexto de las organizaciones debido a la crisis actual y que puede afectar tanto al volumen de producto, plantillas, etc., incluso pueden acontecer más o menos procesos de externalizaciones, pero estadísticamente el conjunto de procesos mantendrá sus singularidades y no supondrá variabilidad sobre el resultado del análisis final en las conclusiones

de esta investigación; por otro lado, la muestra estadísticamente es lo suficientemente amplia como para amortiguar pequeños cambios, es más, en el ámbito de las consultoras, la muestra seleccionada es la población de consultoras.

- ✓ En lo que respecta al rol del investigador, su papel en el proceso se limita a la gestión y tratamiento de los datos estadísticos, por lo que su estatus y rol será imparcial en todo el proceso.
- ✓ Del mismo modo, la posible manipulación del encuestado respecto a los datos aportados no será, en ningún caso, significativa en el proceso global debido a que la encuesta se realiza tanto desde el lado de la demanda como de la oferta, es decir, a las organizaciones y consultoras.

Validez externa

- ✓ En cuanto a la validez externa, habitualmente depende de la representatividad de la muestra para la posible generalización del análisis a otras comunidades; en nuestro caso, el tamaño de la muestra es lo suficientemente amplio en el ámbito de las organizaciones y, en el caso de las consultoras, óptimo, por lo que podríamos argumentar que la validez externa es suficiente; sin embargo la validez externa de este proceso ha de ser matizada por dos cuestiones:
 - El tipo de producto que se obtiene de las organizaciones de CyL es un producto maduro, fundamentalmente empresa familiar con producto agrícola/ganadero y, por otro lado, una presencia muy alta de empresas dedicadas a la síntesis del automóvil, es decir, es un producto maduro muy singular con unas necesidades muy concretas, por lo que generalizar a otras comunidades el resultado de esta encuesta puede ser susceptible de incurrir en diferencias significativas.
 - Por otro lado, en lo referente al tiempo, la actual crisis económica y financiera puede estar introduciendo cambios en las producciones, en el trabajo, en las demandas de los clientes, etc., por lo tanto, la perdurabilidad de lo obtenido en esta encuesta en el tiempo debe ser contrastado con nuevas encuestas para proceder a su utilización.

Fiabilidad

En cuanto a la fiabilidad, su objetivo es asegurar que un investigador, siguiendo los mismos procedimientos descritos por otro investigador anterior, y dirigiendo el mismo estudio, puede llegar a los mismos resultados y conclusiones. O sea, se trata de rehacer el mismo estudio, no una réplica del mismo, por lo que una medida es fiable cuando al ser aplicada repetidas veces en el futuro, se obtienen mediciones semejantes con respecto a la realidad social.

Si bien la determinación de la fiabilidad es factible de cálculo (aunque puede resultar muy compleja en determinados estudios aunque se establezcan indicadores de fiabilidad evaluados mediante la sinceridad y concordancia de las respuestas ofrecidas a ítems similares o estrechamente relacionados), en el caso que aquí nos ocupa, la selección de los indicadores introducidos en las encuestas garantizan que las preguntas recogidas en el cuestionario nos proporcionan información fiable, suficiente y representativa para los objetivos y contenidos de esta investigación; en el supuesto de que nuevas encuestas idénticas a la presente sean necesarias en el tiempo, los resultados obtenidos son susceptibles de ser diferentes por las causas anteriormente citadas.

5.6 Realización de la encuesta, incidencias y tasa de respuesta

Realización de la encuesta

El total de organizaciones a las que se les ha enviado la solicitud ha sido de 295, se han enviado 199 fax a organizaciones empresariales y 96 a consultorías con el objetivo de solicitar su colaboración en el proyecto de investigación sobre la DEP en el ámbito territorial de CyL, para ello se solicita cumplimentar una encuesta que se les envía a los pocos días en archivo Excel, según hemos explicado en apartados anteriores.

Tanto para la obtención del cuestionario de la encuesta cumplimentada como para conseguir un hueco en la agenda de directivos de determinadas organizaciones para la realización de la entrevista, ha sido necesario insistir en las solicitudes, cambiar de interlocutores e insistir en algunos casos durante más de seis meses, bien por coincidir con EREs, negociación de convenio colectivo, etc. Finalmente, para no dilatar en el tiempo el proceso de recolección de información y en la consideración de que la muestra es representativa de la población, se consideran suficientes los 71 cuestionarios de empresas cumplimentados y los 40 cuestionarios de consultorías obtenidas.

Incidencias

Durante el proceso de envíos de fax, archivos, recepciones, etc., no se registró ninguna incidencia significativa; simplemente citar que tres de las personas que han participado realizaron el grabado del archivo en Excel con extensión .pdf, y remitieron en este formato el archivo; incidencia que no introdujo ningún problema, ni sesgo en la investigación, ni contratiempo al proceso.

En alguno de los cuestionarios cumplimentados recibidos, dos organizaciones han reportado 45 y 41 personas empleadas respectivamente en el ítem “Número de empleados”, como consecuencia de procesos de reducción de plantilla por la crisis actual.

Tasa de respuesta

La tasa de respuesta es uno de los indicadores fundamentales de la calidad de las encuestas e indica la proporción de entrevistas realizadas de todos los casos elegibles. La importancia que adquiere el conocer la tasa de respuesta se puede concretar en los siguientes aspectos:

- ✓ La no respuesta puede introducir sesgo o error de medida debido a que la no respuesta de unidades muestrales pueden diferir de las unidades muestrales respondientes en características importantes. Y por tanto, una gran precisión no garantiza ausencia de error.
- ✓ La no respuesta reduce la precisión de las estimaciones, ya que habrá menos casos disponibles para el análisis.

La tasa de respuesta se calcula dividiendo la suma de todas las entrevistas completas y parciales entre la suma de todas las completas y parciales, mas las negativas, no contactos, otro tipo de respuesta y elegibilidad dudosa.

En la bibliografía sobre no respuesta y estándares relativos a las encuestas suele destacarse también la existencia de otras fórmulas, o modos de cálculo; es decir, no hay consenso entre los autores en el método a utilizar.

En esta encuesta no se han detectado incidencias o situaciones significativas que motiven el cálculo de la tasa de respuesta teniendo en cuenta otras categorías aparte de las descritas en la tabla 13; las categorías elegidas en función de las incidencias detectadas, clasifican de un modo claro y sencillo el grado de aceptación del método utilizado para la realización de la encuesta entre las unidades muestrales de empresas y la población de consultorías.

Tabla 13. Población, encuestas recibidas y tasas de respuesta

	Empresas	Consultorías
Población=muestra	199	96
Encuestas recibidas	71	40
Tasa de respuesta	35,7%	41,7%
Tasa de no respuesta	64,3%	58,3%
Tasa de legibilidad de las encuestas recibidas	100%	100%
Encuestas cumplimentadas fuera del ámbito de CyL	3*	0
No demandan/ofertan actividades de DP	32	4
Demandan/ofertan actividades de DP	38	36
N/C (Encuesta recibida sin cumplimentar)	1	0
Tasa de respuesta de organizaciones que externalizan actividades de DP (una vez eliminadas las muestras que no tienen su sede social en CyL, empresas que no externalizan actividades de DP y consultoras que no realizan actividades de DP)	19,1%	37,5%

* Estas tres unidades muestrales son empresas de ámbito nacional con su sede social fuera del ámbito territorial de CyL, ninguna de estas tres unidades están contabilizadas en "Organizaciones que demandan/ofertan actividades de DP", además, no externalizan actividades de DP en CyL

La tasa de respuesta obtenida, una vez eliminadas las muestras que no corresponden incluir, bien por tener su sede social fuera de CyL, así como las consultorías que no incluyen en sus servicios actividades de DP, ha sido del 19,1 % para empresas y del 37,5 % para consultorías.

No obstante, no es posible tipificar como "óptima", "normal" o "buena" la tasa de respuesta obtenida dado que en las encuestas por mail son muchos los factores que pueden contribuir en el encuestado para su participación en la misma: incentivos, el mensaje enviado por mail, la información que se le facilita, etc.; por otro lado, no hemos encontrado en los estudios al respecto una tipificación de la tasa de respuesta para este tipo de encuesta.

Las referencias al respecto de encuestas por mail, en términos generales, consideran que una tasa de apertura de correo electrónico de 15-20 % es considerada "buena" (Dillman 2000); sin embargo, no todas las unidades muestrales que abren el mail quiere decir que participarán en la encuesta, por tanto, y con respecto a esta referencia, la tasa de respuesta que hemos obtenido es susceptible de ser considerada óptima desde la perspectiva de que, comparativamente, hemos conseguido valores

iguales a los de la tasa de apertura, lo cual es susceptible de interpretar que todas las unidades muestrales que han abierto el mail, han procedido a la cumplimentación de la encuesta y al envío; además, la tasa de respuesta que se ha obtenido, se han eliminado en el numerador todas aquellas unidades muestrales que no cumplían los requisitos de ámbito geográfico y que no realizan actividades de DP; por último, señalar que no se ha procedido a la sustitución de estas unidades muestrales para mejorar dichas tasas, aunque en el caso de consultoras fue incluida toda la población de consultoras de CyL en la encuesta como se ha explicado anteriormente.

CAPÍTULO VI
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

6.1 *Objetivos a alcanzar con la metodología cualitativa*

Para alcanzar los objetivos prefijados en esta segunda parte metodológica se realizaron entrevistas personales semi-estructuradas a profesionales de DEP, gerentes y académicos, dado que el estudio crítico de este fenómeno se basará, fundamentalmente, en la experiencia y percepción que los propios actores tienen de la realidad social del ámbito de la DEP; percepciones, experiencias y opiniones agregadas que tendrán el mayor peso en el proceso de la investigación y que, mediante análisis de su contenido, describan en un marco abierto y flexible los procesos en desarrollo y su alcance.

Además, el recurso a las entrevistas en profundidad como metodología cualitativa nos aporta un papel fundamental en la estrategia de obtención de datos al permitirnos conseguir información agregada, así como la posibilidad de conseguir información complementaria a la inicialmente perseguida; esta singularidad de la entrevista en profundidad nos facilita el descubrimiento de posibles nuevas dimensiones de los fenómenos aquí estudiados y, además, nos sugiere conclusiones para las que otros métodos estarían incapacitados, ofreciendo así una descripción más holística del mismo.

De entre los diferentes tipos de entrevistas posibles, hemos utilizado la entrevista semi-estructurada porque permite al investigador seguir un esquema general de preguntas flexible en cuanto a orden, contenido y formulación (Ander-Egg 1991). Es un tipo de entrevista que ofrece importantes ventajas exploratorias y de acercamiento a las políticas actuales de la DEP al ser realizadas a informantes clave de modo que éstos se sientan cómodos, sin la presión de la pregunta-respuesta y de forma que mediante la introducción de preguntas correctoras, pueden desarrollar y explicitar su mensaje con total naturalidad.

Estas entrevistas, realizadas a una selección de personas que poseen un conocimiento, estatus y/o capacidades especiales en el ámbito de interés de esta investigación, nos permitirán determinar si existe relación o coherencia entre lo explicitado por las organizaciones, y lo que realmente ejecutan en el contexto de la DEP, es decir, aportar ideas sobre cuestiones significativas que son útiles para obtener una comprensión clara del problema y para determinar qué áreas y tópicos deben ser investigados y así poder concluir si nos encontramos con prácticas de DEP cuyo

objetivo es conseguir una mayor identificación y alineación de las personas con el fin de generar un mayor excedente, más control por medio del autocontrol y más poder por parte de unos pocos (Gorz 1995), o si por el contrario, nos encontramos ante políticas y estrategias de desarrollo personal y de adaptación/implicación con los objetivos de la organización (Gómez-Mejía et al. 2004), acorde a los mensajes actuales de organizaciones socialmente responsables, y sin perder de vista la evolución profesional y humana y la satisfacción de las expectativas de todas las personas implicadas.

6.2 Población, criterios de selección, características y composición de la muestra

Población objeto de estudio

El universo poblacional objeto de estudio para los objetivos de esta investigación mediante la metodología cualitativa se centra en propietarios, gerentes y directivos de la DEP, jefes de personal de organizaciones, así como consultores, directores, coordinadores de máster en RH y académicos de la comunidad de CyL.

Como consecuencia de la perspectiva estructural en la que se enmarca esta investigación, y sus singularidades, estamos ante un tipo de muestreo absolutamente diferente, en el contenido y en la forma, al que se practica con la encuesta habitualmente. El diseño técnico de esta investigación cualitativa referido a la composición de la muestra estará sustentado en criterios de comprensión y pertinencia en la elección de los perfiles de los participantes que intervienen, y no de representatividad estadística; es decir, refiere a los ámbitos de los que proceden, a su estructura y a su génesis, y por ellos se pretende incluir a todos los componentes que reproduzcan mediante su discurso relaciones relevantes, o sea, se elige una muestra estructural (no estadística) capaz de saturar (informativamente) el espacio simbólico y el espacio discursivo sobre el tema a investigar. Es, por tanto, una muestra en la que no es relevante la cantidad, sino la composición adecuada en el sentido de que un mayor número de la misma tampoco supone más información, sino que implica mayor redundancia (véase la tabla 14).

No hay un intento de verificar la universalidad ni la prueba de causas sugeridas u otras propiedades. Y al no haber prueba, este procedimiento únicamente requiere la saturación de la información. El objetivo no es tanto la verificación como la generación de teoría (Valles 1997: 347-348).

Es decir, el investigador no podrá usar otro criterio para fijar el tamaño de muestra que el de la saturación de la información. O sea, el muestreo teórico no tiene un tamaño definido por cálculos probabilísticos, sino por criterios teóricos de saturación de las categorías investigadas y hasta que el dato adicional que se recolecta no agregue información significativa a lo que ya se tiene. Este proceso de obtener información en la teoría fundamentada -cuya lógica de obtención de datos corresponde al método de

comparación constante- es un proceso en zigzag que nos obliga a ir al campo de observación para obtener datos, analizarlos, ir nuevamente al campo, obtener datos y analizarlos, etc., tantas veces se va al campo como sea necesario hasta que la categoría de información es considerada como saturada (Creswell 1998).

Muestra

En la tabla 14 constan los cargos y/o profesiones que desarrollan las unidades seleccionadas; no obstante, como hemos argumentado anteriormente, lo realmente importante es la composición adecuada de la misma en cuanto a la experiencia y/o responsabilidades del encuestado en el ejercicio de su profesión.

Tabla 14. Cargos y/o profesión de las unidades muestrales

Cargo	Número de entrevistados
Consultores	7
Director de centro productivo	3
Director de máster universitario en RH	2
Director de RH	10
Director de RH y consultor	2
Jefe desarrollo y formación de RH	1
Jefe de personal	2
Gerente de consultoría	4
Profesor de máster en RH	3
Profesor en administración de empresas	2
Responsable de RH	2
Profesor universidad/escuela negocios, escritor y asesor	1
Total	39

En la tabla 15 se incluye la cualificación del entrevistado (si es conocida), la actividad que desarrolla actualmente, el número de personas empleadas en la organización en la cual desarrolla su actividad, si se conoce, y el ámbito en el que realiza sus actividades. Así, se constata la pertinencia de las características y los rasgos

profesionales de los entrevistados a través de los cuales se ha realizado el proceso de recogida de la información para los objetivos de esta investigación. Como se puede observar, las unidades muestrales cubren distintos sectores dentro del ámbito de conocimiento y de actuación de la DEP.

Tabla 15. Lista de entrevistados

N	Entrevistado	Personas empleadas	Actividad de la organización
1	Economista, director y consultor de RH	8	Consultoría de RH y actividades diversas
2	Ingeniero y director de centro productivo	41÷200	Planta de síntesis equipamiento de vehículos
3	Jefe de departamento de RH	200	Empresa de robótica, automatización, equipos
4	Profesor, director y consultor de RH	100	Industria suministros maquinaria. Consultoría
5	Abogado, director de departamento RH	1700	Servicios de tele-marketing
6	Jefe departamento desarrollo y formación de RH	450	Laboratorio farmacéutico
7	Gerente consultoría oficina provincial	1	Consultoría en actividades diversas
8	Propietario y gerente de PYME	300	Fabricación y exportación maquinaria agrícola
9	Socio consultoría multidisciplinar	14	Puesta en marcha de proyectos diversos
10	Director máster universitario en RH		Universidad pública
11	Maestro y abogado, director RH en PYMES	269	Galvanizado carrocerías vehículos
12	Abogado y director de RH	326	Producción de energía de origen nuclear
13	Psicóloga y responsable de RH	500	Construcción en general e ingeniería civil
14	Ingeniero informático y socio consultor/asesor	7	Consultoría informática
15	Sociólogo, profesor universidad/escuelas negocios, escritor y asesor en estrategia	-	Profesor, consultor y asesor en estrategia organizacional
16	Gerente consultoría RH y socio fundador	20	Consultoría RH a nivel nacional
17	Consultora RH, MA y LOPD	<5	Consultoría en RH, MA y LOPD
18	Consultora MA, calidad y PRL	<5	Consultoría MA, calidad y PRL
19	Director de RH en multinacional península Ibérica	900	Producción bebidas refrescantes de cola
20	Jefe de personal	>250	Industria transformación metalúrgica
21	Directora departamento de RH	>250	Industria fabricación neumáticos
22	Jefe de personal	>250	Fabricación y venta de envases de vidrio

Continuación Tabla 15. Lista de entrevistados

N	Entrevistado	Personas empleadas	Actividad de la organización
23	Jefe formación y desarrollo, profesor máster RH	2200	Explotación recursos hídricos y naturales
24	Responsable de RH de centro logístico	71	Logística de asistencia industria automóvil
25	Directora de centro logístico	71	Logística de asistencia industria automóvil
26	Director centro productivo	>300	Planta de síntesis sector automovilístico
27	Consultor en RH y gerente consultoría	<5	Consultoría de RH y formación
28	Consultor RH y profesor universitario	1÷9	Consultoría de RH
29	Socióloga, coordinadora máster y profesora		Máster universitario de RH
30	Abogado, consultora y directora de centro de formación	1÷9	Consultora de RH y formación de 3 ^{er} grado
31	Sociólogo y director máster RH		Colegio Profesional
32	Profesor, consultor y formador		Profesor máster RH y socio consultor de RH
33	Diplomada Relaciones Laborales/directora RH	2000	Asistencia a organizaciones e instituciones
34	Consultor de RH		Consultoría multidisciplinar
35	Profesor de Administración y Dirección de Empresas		Universidad pública
36	Psicóloga industrial y consultora		Consultoría de RH
37	Ingeniero y director de RH	>2000	Fábrica de automóviles
38	Ingeniero técnico y director RH	260	Planta papelera (fabricación de bobinas)
39	Psicólogo industrial, magíster y director de RH	120	Director RH en CyL de organización sindical

6.3 Guion de las entrevistas

Para la recogida de información de interés acorde a los objetivos que perseguimos, no hemos encontrado ningún instrumento estandarizado que se adaptase a las singularidades de esta investigación. Así, nos hemos visto en la necesidad de desarrollar nuestro propio instrumento para lo que hemos diseñado un guion a partir de la información previamente obtenida en la revisión bibliográfica y de acuerdo a nuestros intereses explicitados en la revisión teórica; así, el guion está orientado hacia la obtención de información que nos permita la interpretación y la comprensión del problema objeto de investigación, es decir, la conversión del problema a una serie de preguntas incluidas en el guion que traten de dar respuesta al mismo.

Por lo tanto, la formulación de las preguntas del guion es básica, ya que de su correcta redacción depende, en gran medida, que se obtenga la información deseada y que se logren las metas que se hayan establecido. Así pues, a fin de conseguir la información que perseguíamos, tuvimos muy presente a la hora de redactar las preguntas consideraciones sobre cómo formular interrogantes que nos aportasen datos de interés para nuestra finalidad, en ocasiones interrogantes generales dentro de una temática y contexto en el que todo ítem constituye de por sí una hipótesis, o parte de una hipótesis, y se espera que la respuesta tenga importancia para su problema central.

Para la redacción de las preguntas se utilizó un lenguaje compartido por la experiencia común del entrevistador y del entrevistado en el ámbito cognitivo de la DEP. Además, se tuvo en cuenta el marco de referencia del entrevistado y la relevancia de las preguntas para que no condicionaran o indujesen respuestas concretas; de todos modos, somos conscientes de que el arte de construir un buen guion es básico, pero también lo es la experiencia del entrevistador que descansa fundamentalmente en una práctica que se va adquiriendo sobre todo con el conocimiento que aportan los fracasos. Así, el guion de preguntas para las entrevistas semi-estructuradas quedó constituido por una serie de premisas que nos permitiesen extraer, de forma agregada, la existencia de los condicionantes expresados en la revisión teórica, para ello, salvo excepciones, las preguntas han sido abiertas dentro de los contextos de interés para la investigación y prácticamente no se han realizado preguntas cerradas dado que no interesaban respuestas dicotómicas, de identificación o que hacen referencia a experiencias concretas o al trabajo que actualmente están desempeñando.

A continuación, en la tabla 16, se define el guion con las preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y su relación con el objeto de estudio.

Tabla 16. Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y su relación con el objeto de estudio

Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
1	✓ El equipo humano que compone la organización, es el único activo intangible con capacidad de generar valor añadido de forma sostenible. Esta tesis es ampliamente mencionada ¿qué opina usted al respecto ⁴³ ?	<p>Se habla de sociedad del conocimiento, de tecnologías de la información, incluso se apunta en la dirección de que el fordismo está obsoleto y que el capitalismo ha renunciado al principio fordista de la organización jerárquica del trabajo para desarrollar una nueva organización fundada sobre la iniciativa, el autocontrol y la autonomía relativa de los actores sobre su trabajo al precio de su seguridad material y psicológica, es decir, necesidad de cambios y adaptar los modos gerenciales a las nuevas realidades.</p> <p>En este contexto, esta pregunta se realizó a todos los entrevistados al inicio de la entrevista; con ella hemos pretendido iniciar asépticamente la entrevista, sin ningún indicio respecto a los objetivos de la investigación e intentando extraer dos cuestiones fundamentales con la misma, la primera de ellas, el conocimiento del entrevistado respecto a la DEP, tanto DE teoría y evolución de la DEP como en el ejercicio de su profesión (sea propietario, consultor, académico, gerente o responsable de DEP) y, en segundo lugar, la posición o consideración del entrevistado respecto a cómo se estructura la organización respecto a las personas y sus acciones estratégicas: estructura salarial, formativa, productiva, desarrollo profesional y/o de puestos de trabajo..</p>
2	✓ ¿Qué opina usted de la exigencia de relaciones sociales más democráticas, más humanistas y comunicativas en las organizaciones?	<p>En el ámbito de la DEP, éste argumento o idea emana de autores del management, sin embargo, consideramos que es un imperativo de la sociedad actual y por ello la hemos incluido; además, es una de las premisas de esta investigación aunque esté, semánticamente hablando, planteada de otro modo.</p> <p>Gómez Mejía et al. (2004), plantea la necesidad de un enfoque directivo en todas las áreas de la organización debido a que las fuerzas del entorno demandan relaciones sociales más democráticas, humanistas y comunicativas; viene a decirnos que el papel de la DRH es el de asesor y facilitador de las relaciones humanas en la organización, esto es, crear un espacio societal en el que las relaciones sociales sean óptimas desde la óptica del management, pero no nos habla de cómo estructurar las relaciones humanas coherentemente con la tecnoestructura y con la dirección de la organización, y mucho menos, las relaciones estructurales; o sea, estos autores del management se limitan a la argumentación de sus postulados como si estos fueran simple sentido común, algo natural, de necesaria aplicación práctica (Fernández Rodríguez 2007) y como si con ellos se solucionasen las posibles discrepancias o ineficiencias en la organización, obviando el interés individual en la búsqueda de la ganancia, para incrementar, a través de sus postulados, la tendencia a considerar el trabajo como un acto de participación en una causa común con el único incentivo de la pertenencia a una “marca”.</p>

⁴³ En la década de los noventa del pasado siglo existió una corriente de teóricos y expertos de la DEP que propugnaban esta tesis, y si bien en principio tuvo una fuerte consideración como corriente teórica, en la práctica consideramos que sólo fue un imaginario social, o un marketing de determinadas organizaciones, o que su aplicabilidad se limitó a una élite de la organización. El estudio de esta consideración será una de las propuestas que se deriven de esta investigación

Continuación: Tabla 16. Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y su relación con el objeto de estudio

Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
3	<p>✓ ¿Cree usted que las gerencias de las organizaciones actuales desarrollan estrategias orientadas hacia las personas convirtiendo la DEP en una dirección clave, y estratégica para la organización, o por el contrario, es un departamento con muy poco “peso” dentro de la organización, esto es, tiene un papel secundario y subsidiario de otros departamentos?</p>	<p>Si los gerentes consideran que el equipo humano es el único activo capaz de generar valor añadido de forma sostenible, estructurarán su estrategia hacia la capitalización de este activo generando una DEP clave en la estructura organizativa, con el mismo, o similar “peso” que un departamento de marketing, de ventas o de producción. Esta pregunta, planteada de modo generalista, permite conocer la importancia que le atribuye la organización y el entrevistado a la DEP, e incluso e indirectamente, de los recursos con los que la dota y por lo tanto, de su poder.</p> <p>En cuanto a la pregunta complementaria, sea cual sea la repuesta a la anterior pregunta, el objetivo de la misma es conocer su opinión respecto a la estructura salarial, formativa, compensaciones ... de todos las personas empleadas; es decir, si las políticas organizacionales dividen el conjunto de personas empleadas en dos categorías claramente diferenciadas (en general se materializa documentalmente, bien en sus normas internas o convenio colectivo), es una división entre quienes saben y pueden “gestionar” (héroes), frente a quienes “no saben ni pueden”, conformando categorías entre las que no puede existir más que una relación de desprecio (Aktouf 1980) y sumisión en las organizaciones.</p> <p>Este fenómeno de creación o división de personas en categorías o colectivos, es un fenómeno generalizado y presente en prácticamente todas las organizaciones; no estamos argumentando que todas las personas que forman parte de la organización poseen las mismas habilidades y conocimientos, y por ende, que todas puedan desarrollar las mismas actividades, no es eso; el argumento es el conflicto que surge cuando un colectivo tiene unos incentivos, y el poder para imponerlos, y al otro colectivo se le priva de esos incentivos y de la iniciativa propia en la realización de sus actividades, aunque sean actividades sujetas a protocolo o procedimentadas.</p>
Pregunta complementaria a la número 3		
<p>– ¿Estas estrategias afectan normativamente por igual a toda la estructura organizativa o se diferencia por grupos dentro de la organización, bien horizontalmente en la estructura organizativa, un staff técnico, staff de mando, por profesiones, categorías, etc. o verticalmente?</p>		

Continuación: Tabla 16. Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y su relación con el objeto de estudio

Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
4	✓ ¿Qué opinión le merece la externalización de servicios de alto conocimiento, entre otras, funciones de la DEP con alto uso del conocimiento?	<p>Con estas preguntas, y pidiendo al entrevistado que obvie aquellas procedimientos habituales y rutinarios al uso inherentes a los departamentos de DEP (como puede ser la gestión administrativa de la nómina), se pretende conocer la opinión del experto o profesional en el entorno de las actividades cotidianas de los efectos de la externalización en la propia DEP, con el objetivo de conocer los posibles efectos de esta externalización, tanto en la propia DEP como en las relaciones laborales, efectos en las personas empleadas, etc.</p> <p>Además, con esta pregunta y las complementarias, estamos en condiciones de conocer si el papel que el entrevistado atribuyó a la DEP está en consonancia con su visión de la relación DEP/competitividad de la organización, del mismo modo, contrastaremos su conocimiento sobre la consideración que le merecen las PAR, y su conocimiento de las mismas.</p>
	Preguntas complementarias a la número 4	
	<ul style="list-style-type: none"> – Para usted, en una organización con proyectos de futuro y desde un punto de vista de la eficiencia organizacional y de la equidad intra-organizacional, ¿qué es más eficiente?, disponer de un departamento de DEP altamente cualificado o recurrir a la externalización de funciones de DEP? – Es admitido que existe una relación directa entre prácticas avanzadas de DEP (PAR) y los resultados empresariales, si esto es así, ¿qué opina usted en este contexto de la externalización? – Al externalizar funciones de dirección de recursos humanos ¿Cree usted que se incrementa el conocimiento de los gestores de RH o por el contrario, acontece la obsolescencia entre los gestores de los RH? 	
Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
5	✓ Es el momento, pues no se ha planteado antes y la disparidad competencial de los departamentos de DEP es la norma entre las organizaciones, de preguntarle como experto. ¿Qué significado tiene para usted, o dicho de otra forma, qué función se le debe de asignar a un departamento o dirección de personas en una organización?	<p>Se argumenta que la figura del típico jefe de personal está obsoleto al no existir un nexo que imbrique las relaciones entre organización y trabajadores, y que su papel es el de prever la defensa de la organización ante el posible surgimiento del conflicto con las personas empleadas; sin embargo, esta figura del jefe de personal aún está presente en muchas organizaciones. Si esto es así, podríamos inferir que las relaciones entre capital y trabajo son de baja confianza con el consiguiente incremento de la incertidumbre y mayor posibilidad de surgimiento del conflicto.</p> <p>A través de estas preguntas se intenta conocer el ideal del entrevistado de cómo debe ser la DEP en las organizaciones y la realidad actual; con ello perseguimos un doble objetivo, contrastar la primera pregunta, es decir, la visión que el entrevistado expuso a la primera cuestión de la entrevista referida a que las personas son el activo intangible más valioso de la organización, y la realidad actual, es decir, el papel que están jugando las DEP en las organizaciones de CyL, así como su opinión del por qué aún persiste la figura del jefe de RH.</p>
	Preguntas complementarias a la número 5	
	<ul style="list-style-type: none"> – En general, ¿qué funciones desarrollan las DEP en las organizaciones actuales de CyL? – Desde su punto de vista, ¿por qué existen organizaciones con esta figura, cuando desde todos los estamentos se postulan corrientes más eficaces? 	

Continuación: Tabla 16. Preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y su relación con el objeto de estudio

Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
6	<p>✓ ¿Cree usted que esta externalización enriquece el conocimiento de los gerentes de DEP o, por el contrario, acontece la obsolescencia dado que la labor la realiza un tercero, la comunicación y la coordinación con los suministradores del servicio se relaja y la organización no avanza en la adquisición de conocimiento en el ámbito externalizado?</p>	<p>Volviendo al ámbito de la externalización de servicios y, tanto si la organización externaliza funciones nucleares de DEP, o rutinarias, por ejemplo: formación, coaching, contratación de directivos, etc., el objetivo es conocer los efectos de la externalización sobre la adquisición de conocimiento por parte de las personas que componen la organización, tanto en lo relativo al conocimiento que puede aportar la organización externa como el conocimiento que intra organización se puede dejar de desarrollar al realizar las actividades un tercero.</p> <p>Hemos diseñado esta pregunta de modo un tanto abierto en el sentido de favorecer la respuesta debido a que el entrevistado pueda estar condicionado por las respuestas anteriores, incluso se argumentan en la pregunta indicadores por los cuales la eficiencia del proceso de externalización puede ser no todo lo eficiente de cómo se definió en origen.</p> <p>Del mismo, e independiente de la respuesta, se desea conocer su opinión acerca de que pueden aportar las consultoras a las organizaciones</p>
<p>Preguntas complementarias a la número 6</p>		
<ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué puede aportar una consultoría de RH a una organización? – ¿Y a un departamento de RH bien estructurado? 		
Nº	PREGUNTA	CONTEXTO Y RELACIÓN CON LA PREGUNTA
7	<p>✓ Las técnicas, metodologías y funciones de la DEP están orientadas hacia la creación de un imaginario social propagandístico de la organización, que enfatiza el mérito, el orgullo de pertenencia y la imbricación de las personas con los objetivos de la organización ¿Está usted de acuerdo con esta tesis?</p>	<p>En tanto la DEP sea percibida como ente imparcial en su ámbito de acción, nos alineamos con el argumento de que el proceso de reconstrucción de los discursos gerenciales postmodernos que estamos viviendo, no es más que un remate académico-propagandista de un proceso más profundo de cambio en los sistemas de gobierno, de solidaridad y de relación social en las sociedades occidentales (Alonso 2002), en los que la creación de un imaginario social, el “lubricante” o la “tramoya”, con mensajes de excelencia y asignando un significado simbólico a estos procesos, tienen el objetivo de reconducir al factor trabajo, por socialización, para evitar posturas disidentes; estos son los objetivos, pero la “tramoya” basada en eufemismos sólo asigna valor a la organización como un ente abstracto y a los directivos como grupo de poder por lo que hay que sacrificarse, adaptarse a sus necesidades y mostrar docilidad a sus dictados sin resistencia.</p> <p>Con esta pregunta se pretende conocer tanto la respuesta del entrevistado referida al papel de la DEP como su propia opinión. A priori, la pregunta va a sorprender y, para alguno de los entrevistados que posiblemente no conozca en profundidad la idiosincrasia de la DEP, no sepa responder. Se pretende también a través de esta pregunta, de alguna forma, sorprender al entrevistado y observar sus reacciones.</p>

Planificación del desarrollo de las entrevistas

La realización o ejecución de las entrevistas se estructuró en tres etapas perfectamente diferenciadas, la primera la constituye un prólogo informativo acerca de la investigación y la entrevista, seguido de la petición de permiso al entrevistado para grabar en audio el contenido de la entrevista y la oferta de un documento de confidencialidad que asegura el carácter confidencial de la identidad del entrevistado y el contenido de la entrevista (Anexo 3), en la segunda parte, un bloque en el cual se introducen temas generales y las preguntas de interés o correcciones ante la posible deriva argumental del entrevistado, preguntas de naturaleza genérica cuyo objetivo es romper con la dinámica de diálogo de los entrevistados, centrando su atención hacia los temas a tratar o, introduciendo directamente las preguntas objeto de investigación, finalmente se procedía a la despedida interesándose por la comodidad del entrevistado durante la entrevista, etc.

Para recabar la información referida a las dimensiones objeto de investigación hemos realizado una primera fase exploratoria en la que se realizaron dos entrevistas a directivos aleatoriamente seleccionados de la muestra, concretamente y según la agenda que se concertó con los entrevistados, las dos primeras entrevistas fueron de carácter exploratorio, siendo la primera de ellas considerada como informante secundario y la segunda entrevista, al no permitir su grabación, también se consideró como información secundaria, no siendo procesado su contenido en el análisis final.

A excepción del prólogo informativo, las entrevistas han sido grabadas en su totalidad (cuando el entrevistado lo permitió) para facilitar la labor posterior de análisis de la información obtenida. Hay que señalar que la duración de las mismas fue desigual en función de las características del entrevistado, oscilando entre los 30 y los 70 minutos. El desarrollo temático de las entrevistas se ajustó al siguiente protocolo/esquema:

Primera parte (se facilita una información general al entrevistado):

a. Saludos y presentación personal.

b. Propósito de la entrevista.

Se informa al entrevistado que el objetivo de esta entrevista es conocer la percepción que tienen los propios agentes participantes en los ámbitos de la externalización de servicios de DEP y de la DEP de las organizaciones de CyL, de modo que a través de sus experiencias y conocimiento, de su percepción y visión del papel a desempeñar por la DEP, el papel que están desempeñando en la actualidad, estructura organizacional, la DEP ideal, etc., nos permitan el conocimiento en profundidad de la realidad actual de este fenómeno.

La entrevista forma parte de un proyecto de investigación en el marco académico de la Universidad de Salamanca y la Universidad Complutense de Madrid.

c. Cómo y por qué fueron seleccionados las personas a entrevistar.

Del mismo modo se les informa en base a qué elementos se definieron los interlocutores que nos podían aportar el conocimiento en el ámbito expuesto anteriormente y cómo se realizó la selección de las personas a entrevistar; se les explica el recurso de la base de datos RedPyme de la JCyL para la extracción de los datos identificativos y, una vez conocidos estos datos identificativos, el proceso del contacto personal.

d. Anonimato y confidencialidad.

Se les informa que el nombre de los participantes y/o organizaciones no constará en ninguno de los documentos y conclusiones que de esta investigación fuesen susceptibles de emitirse.

e. Documento de confidencialidad.

Se les ofrece un documento de compromiso de confidencialidad por parte del entrevistador, que garantice el anonimato y la confidencialidad acorde a la legislación al respecto (Anexo 3).

f. Listado de temas a tratar.

Se les facilita una explicación sucinta acerca del contenido o temas a tratar en la entrevista. Se explica que no es el desarrollo de sus actividades actuales el objetivo de la entrevista, sino su visión subjetiva y general acerca de la externalización de funciones de la DEP y las funciones y el papel de la DEP en el ámbito de las organizaciones de CyL.

g. Permiso para grabar.

Se solicita permiso para grabar la conversación en audio.

h. Posibles preguntas por parte del entrevistado.

Previamente al inicio de la entrevista, se le pregunta al entrevistado si tiene alguna duda o si desea realizar alguna pregunta.

Segunda parte, desarrollo de la entrevista:

- i. Si ha concedido permiso para realizar la grabación en audio, se conecta la grabadora y se realiza la entrevista acorde al guion expuesto en el apartado anterior.

Tercera parte, cierre y despedida:

- j. Para finalizar la entrevista, se pregunta al entrevistado si desea añadir alguna idea o comentario a la temática comentada en la entrevista.
- k. Para el cierre, se les ha preguntado si se ha sentido relajado y su opinión sobre la misma.
- l. En la despedida se agradece su participación en el proceso de investigación.

6.4 Plan de análisis

Una vez realizadas las entrevistas y constatar que la información se satura por repetición y no aparecen elementos significativos de interés, se inicia el proceso de tratamiento de la información obtenida; para ello, en primer lugar se procede a la transcripción de los audios de las entrevistas a texto en Word para su posterior tratamiento con el software de análisis cualitativo Atlas.ti; transcripción que se realiza con el software de audio Audacity y el procesador de texto Word, siendo grabada en soporte digital la transcripción de todos los audios de las entrevistas en archivos de texto para su posterior tratamiento; de este modo, el texto facilitará visualmente la comprensión y captación de todos los matices aportados por los entrevistados.

A partir de estos textos, se inician los métodos de interpretación y análisis de la documentación recogida (fase analítica), con la ventaja de que la utilización de este formato de texto, homogeneiza la información de manera que es posible aplicar diferentes técnicas de codificación para clasificar y analizar la misma.

Posteriormente, estos textos sirven a varios propósitos en el proceso de investigación cualitativa y no son sólo los datos esenciales en los que se basan los hallazgos, sino también la base de las interpretaciones y el medio para presentarlos, comunicarlos y preservarlos para posibles nuevas interpretaciones o revisiones.

Una vez concluida esta etapa de transcripción de audio a texto se procedió a crear en Atlas.ti la unidad hermenéutica para el tratamiento de todas las fuentes de información obtenidas para el posterior análisis cualitativo; se introducen en la unidad hermenéutica los archivos de texto correspondientes a las entrevistas como documentos primarios y se procede a su codificación mediante el Atlas.ti, posteriormente se agrupan los códigos en familias acorde a sus posibles relaciones y, finalmente, se genera el mapa conceptual, o mapas, obtenidos en el análisis cualitativo.

Como hemos citado anteriormente, todos los procesos de codificación y análisis de la información obtenida son realizados mediante el programa informático Atlas.ti, software de análisis cualitativo que permite recopilar y organizar texto, audio y archivos de datos visuales, junto con la codificación generada en el análisis y las memos y

búsquedas, agrupando todo el proceso en un proyecto o unidad hermenéutica que reúne las siguientes características:

- ✓ Facilita las actividades necesarias para el análisis y la interpretación de la información obtenida, utilizando para ello selecciones particulares, codificación, anotaciones y comparaciones de segmentos de texto significativos.
- ✓ Proporciona una comprensión general del trabajo de análisis; para ello nos facilita búsquedas rápidas, así como la recuperación y navegación por todos los segmentos de datos y notas relevantes a una idea.
- ✓ Permite la construcción de redes conceptuales que posibilitan conectar visualmente pasajes seleccionados, memos y codificaciones, de tal manera que facilita la construcción de conceptos y teorías basadas en las relaciones visibles detectadas durante el proyecto de investigación, y revela otras posibles relaciones de significados interrelacionados.
- ✓ Soporta todos los registros de la investigación (archivos de texto, audio, etc.) y facilita el proceso de análisis intelectual al mantener el control sobre el conjunto.

De este modo, todo el conjunto constituye una ágil herramienta en el desarrollo de los trabajos realizados acorde a la teoría fundamenta para la creación de la red conceptual que sustenta las conclusiones aquí obtenidas, permitiendo recodificaciones, nuevos planteamientos y cambios en las redes conceptuales obtenidas de modo ágil y fiable.

A partir de la codificación y su agrupación en familias, se construyó el marco conceptual obtenido de las entrevistas como la realidad social actual de la DEP y que los diversos actores participantes consideran como la DEP más eficiente en el contexto organizacional actual. A continuación, y como conclusión del plan de análisis, se realizará una descripción de los resultados y las dimensiones detectadas, así como su discusión.

6.5 Validez y fiabilidad del diseño de investigación cualitativa

Como ya se señaló anteriormente, la validación pone de relieve que validar es investigar, es decir, consiste en la acumulación de datos y análisis que van a dar credibilidad a una interpretación determinada.

En cuanto a la fiabilidad, una medida es fiable cuando al ser aplicada repetidas veces se obtienen mediciones semejantes, del mismo modo, cuando realizamos entrevistas a varios sujetos en un entorno concreto y se obtienen unos significados simbólicos similares en las distintas entrevistas, éste se puede caracterizar como un mensaje fiable, de forma que la fiabilidad de las opiniones agregadas de los distintos sujetos con respecto a la realidad social está relacionada y proporciona resultados consistentes.

No obstante, como hemos argumentado anteriormente, la validez y la fiabilidad, si bien en principio habían sido concebidas como constructos generados en el contexto de la visión positivista de la ciencia y la investigación, en la actualidad enfatizan la premisa según la cual cualquiera que sea el marco epistemológico de la investigación, tales requerimientos de rigurosidad deben estar presentes, con significados diferentes de los convencionales, pero en concordancia con las perspectivas epistemológicas que sustentan la investigación (Martínez Miguélez 2002).

Además, desde el paradigma cualitativo, la realidad social está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva, en la cual el objetivo y lo objetivo es el sentido intersubjetivo que se atribuye a una acción de modo que la investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presenta la realidad, en un “marco del mundo real donde el investigador no intenta manipular el fenómeno de interés” (Patton 1982:39) y en el que la validez y la fiabilidad son constructos que mantienen sus consideraciones y connotaciones en la investigación cualitativa de modo singular a ésta, la cual trata de comprender los fenómenos de la realidad en un contexto específico tal y como es.

En este contexto valorativo, como criterios para evaluar la calidad de esta investigación social empírica utilizaremos los cuatro criterios que hacen referencia a la

validez del modelo, la validez interna, la validez externa y la fiabilidad (Yin 1994) y que son expuestos a continuación, así como las tácticas que se utilizan para cumplir con los mismos dentro de la fase del proceso de investigación en que ubicamos cada una de ellas.

Validez del modelo

La validez del modelo refiere a si se han establecido las medidas operativas correctas para estudiar los conceptos que se pretende investigar; en nuestro caso, para evitar juicios “subjetivos” de un colectivo en las entrevistas y mejorar, o ampliar, la validez del modelo, se utilizaron diferentes grupos de fuentes de evidencias, de esta forma se potencia la convergencia en la línea de investigación al utilizar una composición muestral en la que están presentes actores de diferentes ámbitos: gerentes, académicos, directores de DEP, propietarios, consultores de DEP, etc. (pero del mismo contexto de conocimiento), junto a la información obtenida vía revisión bibliográfica y teoría. Con esta táctica, lo que hemos perseguido es una triangulación de la información, procedimiento que incrementa la validez y fiabilidad del modelo al estar basado en diversas fuentes para corroborar los datos.

No sólo hemos acudido a distintas fuentes de evidencia e información, sino que, además, en cada caso en particular y en función del conocimiento del entrevistado en el área de investigación, se excluyó a todos los informantes que no se ajustaron a lo establecido a priori, siendo considerados como fuentes secundarias de información; como paliativo a estas contingencias, se incluyó a tantas unidades muestrales hasta contrastación de la saturación de la información obtenida.

Validez de constructo

El proceso de validación del constructo, también denominado validez de concepto, debe estar necesariamente determinado por la teoría, puesto que, sin este marco teórico, es imposible generar análisis y predicciones teóricas capaces de conducir de forma directa a la validez del concepto, además, cuanto más elaborado esté el marco teórico, más rigurosa y profunda podrá ser la evaluación de la validez del constructo (Araújo Silva Freire 2009).

En cuanto al proceso de validación de constructos, se han definido éstos a partir de las teorías sobre el mismo y la generación de una serie de hipótesis respecto a la

naturaleza y grado de relación entre el constructo (variable latente) y una serie de variables (significados atribuidos), así como entre el constructo de interés y otros constructos (ibídem).

A su vez, la validez del constructo hace también referencia al grado de adecuación conseguido en la medición de los conceptos centrales de la investigación, ya que todo concepto permite diferentes posibilidades de medición, además, surge la dificultad de que al realizar la operacionalización del concepto éste cubra todas las dimensiones del mismo, en consecuencia, se ha procedido a la operacionalización de los conceptos teóricos de forma rigurosa, especialmente los conceptos fundamentales.

Validez interna

La validez interna es un criterio importante en la investigación cualitativa e indica coherencia en los pensamientos y actitudes de los actores y grupos participantes en la investigación. De este modo, el análisis final debe ofrecer una panorámica coherente de los datos recogidos.

De este modo, la preocupación por la validez interna puede extenderse al problema general de la realización de inferencias (Araújo Silva Freire 2009). Básicamente, el estudio de un suceso que no puede observarse de modo directo implica una inferencia, de forma que un investigador inferirá que un suceso particular ha sido el resultado de algún suceso previo sobre la base de la información obtenida de una entrevista o de una evidencia documental.

Las tácticas específicas para cumplir con este criterio son difíciles de identificar, aunque se podría destacar la táctica analítica de ajuste a un patrón, que es relevante en la fase de análisis y en la táctica de construcción de una explicación. En la aplicación de la primera de ellas la teoría existente sobre el fenómeno bajo estudio juega un papel fundamental, dado que el desarrollo teórico es una parte esencial del diseño, tanto si el propósito del estudio es desarrollar o contrastar una teoría.

Este desarrollo teórico anterior al inicio de la recopilación de información es uno de los puntos de diferencia con respecto a otros métodos relacionados en los que se evitan deliberadamente la especificación de cualquier proposición teórica al principio de la investigación; algunas de las alternativas que pueden ser relevantes, como la teoría fundamentada (Glaser y Strauss 1967), plantea básicamente que las proposiciones

teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. Así, esta teoría es planteada en esta investigación como método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social con una base empírica (Kendall 1999), es decir, junto a la recogida de datos, es una metodología de análisis que utiliza un conjunto de métodos que, sistemáticamente aplicados, sirven para generar teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio (Glaser 1992).

No es habitual incluir en la explicación de la validez interna de una metodología, o proceso de investigación, el desarrollo teórico de una metodología como estamos haciendo aquí, sin embargo, en este caso, defendemos la inclusión de este desarrollo en el sentido del papel básico teórico que juega en este trabajo la teoría fundamentada, tanto en lo referente al proceso de investigación, como en la construcción y descripción de la realidad del mundo organizacional, al menos en el mundo organizacional en el cual es necesario dirigir un equipo humano y gestionar su entorno en la organización.

Es una Metodología General para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una forma de pensar acerca de los datos y poderlos conceptualizar. Aun cuando son muchos los puntos de afinidad en los que la teoría fundamentada se identifica con otras aproximaciones de investigación cualitativa, se diferencia de aquellas por su énfasis en la construcción de teoría (Sandoval 1997: 71).

Es decir, la teoría fundamentada es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, cuando no cubren a los participantes o muestra de interés (Creswell 1998), y va más allá de los estudios previos y los marcos conceptuales preconcebidos en la búsqueda de nuevas formas de entender los procesos sociales que tienen lugar (Salgado Lévano 2007).

Por tanto, es fundamental el desarrollo de un marco teórico amplio y ser consciente de las teorías que podrían ser relevantes para el estudio; de ahí el esfuerzo realizado en esta investigación en la elaboración del mismo, en la revisión bibliográfica y en el establecimiento de proposiciones relacionadas con la DEP y la externalización.

La segunda táctica orientada a lograr mejorar la validez interna y relacionada con la anterior, es la construcción de una explicación, o sea, un tipo especial de ajuste a un patrón donde el objetivo al analizar los datos de estudio se realice mediante la

construcción de una explicación sobre el fenómeno de estudio, es decir, estipular un conjunto de vínculos causales sobre el mismo, aunque pueden ser complejos y difíciles de objetivar de manera precisa. Por ello, es recomendable que las explicaciones reflejen algunas proposiciones teóricas significativas; como resultado, es posible que la explicación final pueda no haber sido estipulada al principio del estudio y, por consiguiente, difiera de los planteamientos de ajuste a un patrón establecido a priori.

El riesgo de este proceso es que nos alejemos del tema de interés inicial a medida que se va produciendo la iteración, siendo útil para evitarlo la elaboración de un protocolo de la investigación o la constante referencia al propósito original de la investigación, así como la consideración de posibles explicaciones alternativas, en cualquier caso, no deben ser obviadas las nuevas o incipientes proposiciones que puedan surgir.

Validez externa

Este criterio hace alusión al establecimiento del dominio sobre el cual pueden generalizarse las conclusiones que se deriven de esta investigación, es decir, representa la posibilidad de generalizar los resultados de la investigación, tanto a la población concreta de la que se ha extraído la muestra, como a otros tiempos y contextos, problema que en nuestro caso está ampliamente superado por la composición de la muestra seleccionada y al universo organizacional.

Esta investigación se realiza sobre una muestra de la población seleccionada de organizaciones de CyL y no se diferencia a éstas, ni por tamaño, ni por ninguna otra característica, con el objetivo de analizar determinadas dimensiones como son la existencia de una DEP en la organización, los efectos del poder, la ética, etc., en la misma y que están presentes en todas los sistemas organizacionales independientemente del tipo, tamaño, producción, etc., de la organización.

Por lo tanto, la lógica de la replicación de los resultados obtenidos en esta investigación son susceptibles de aplicarse al universo poblacional con la reserva de que una singularidad concreta del análisis, o un fenómeno dado, puede, o no, estar presente en una organización específica, sino que en cada organización estarán presentes aquellas singularidades, o fenómenos, que se derivan de su estructura, de su estrategia y de su

política en el ámbito de las relaciones laborales y del cumplimiento de las expectativas profesionales y personales de los sujetos que forman parte de la misma.

No obstante, la replicación de los resultados obtenidos, es decir, la saturación discursiva de los entrevistados sí añade una garantía de validez a la presente investigación en el contexto de la DEP; el discurso aportado por los entrevistados aporta un conocimiento que va más allá del territorio de la comunidad al ser un conocimiento que refleja una realidad de un tiempo, de una sociedad y de un entorno geográfico amplio, son discursos que provienen de intelectuales, académicos que compatibilizan sus actividades académicas con actividades profesionales en reestructuraciones de grupos empresariales, directores de RH de multinacionales, etc., son personas con responsabilidades importantes en nuestra sociedad y aportan discursos que en muchos aspectos son coincidentes y saturan la información obtenida; así, este conocimiento refleja la realidad actual del contexto organizacional, y aporta validez a la presente investigación y es susceptible de generalizar.

Fiabilidad

El criterio de la fiabilidad se establece como premisa fundamental de que el procedimiento seguido y los datos obtenidos, pueden repetirse con los mismos resultados. Se trata, por tanto, de minimizar los errores y los sesgos en el estudio, de modo que ello permita a otro investigador realizar la misma investigación y llegar a las mismas conclusiones, es decir, el mayor o menor grado de validez interna de un diseño de investigación depende del grado de control de explicaciones alternativas a las relaciones observadas, o sea, el número de variables perturbadoras cuya influencia se haya neutralizado o controlado en el proceso de investigación.

Previamente al inicio de las entrevistas se estableció un protocolo con una serie de preguntas, o contextos, a desarrollar en el transcurso de la misma, entre ellos, se realiza una introducción previamente a la realización de la entrevista en la que se explica el procedimiento y objetivos de la misma en el sentido de que no interesan sus actividades o funciones actuales, sino su percepción y experiencia en el ámbito de la DEP, motivos por los que fue incluido en la investigación, etc.

La información recopilada fue grabada en soporte magnético y, en aquellas entrevistas en las cuales no se permitió la grabación, y otras con otras problemáticas, no se han tenido en cuenta en el análisis final de la información agregada obtenida. Además, toda la información está disponible y ha sido gestionada y analizada a través del programa de análisis cualitativo Atlas.ti, lo cual ha permitido su conservación original de modo que se pueda revisar por otros investigadores directamente y no verse limitados a los informes redactados por el autor de esta investigación, incrementando de este modo la fiabilidad de la misma.

De este modo, la base de datos obtenida de esta investigación está formada por los archivos de los fax enviados, las solicitudes de entrevistas, los modelos de encuestas, las encuestas cumplimentadas, los guiones de las entrevistas, las preguntas, los audios de las entrevistas, las transcripciones a texto de los audios, los archivos de las codificaciones en Atlas.ti, los comentarios a las entrevistas y las redes conceptuales obtenidas.

Y, junto a la disponibilidad de los recursos anteriormente citados y la posibilidad de repetición del proceso de análisis, se dispone de la información contenida en los discursos que han aportado personas que están en la “posesión del conocimiento del habitus”, es decir, no es un conocimiento vulgar, sino que es un conocimiento que refleja en toda su extensión la realidad del ámbito de la DEP en las organizaciones.

6.6 Desarrollo de las entrevistas, incidencias y resultados

Entrevistas realizadas

Las entrevistas se realizaron a las unidades muestrales que constan en las tablas 14 y 15 (páginas 204 y 205) siguiendo el Guion de las entrevistas (apartado 6.3 –página 207-), las preguntas realizadas se corresponden con las reflejadas en la tabla 16 (página 208 y siguientes) y, en cuanto al desarrollo de la entrevistas se ha seguido el protocolo fijado en Planificación del desarrollo de las entrevistas.

Incidencias

En cuanto a incidencias a destacar en la realización de las entrevistas, aunque no han significado introducción de sesgos en la investigación, citaremos las siguientes:

- ✓ En las primeras entrevistas, la primera fase del protocolo fijado en la planificación del desarrollo de las entrevistas ha sido erróneamente ejecutado por el propio investigador en el sentido de orden, es decir, la petición de permiso para grabar en audio la entrevista debía realizarse una vez realizado el saludo y presentación inicial, de este modo, el resto de la entrevista, incluyendo las explicaciones al entrevistado de los objetivos generales de la investigación, debía ser grabado. Debido a este error, las primeras entrevistas han sido grabadas sin la presentación: saludos, presentación personal, propósito de la entrevista, cómo y porqué fueron seleccionados, oferta del documento de confidencialidad y listado general de temas a tratar, el resto de la entrevista y la despedida, han sido correctamente grabadas en audio.

- ✓ Un hándicap importante lo representó la confidencialidad de la entrevista y el anonimato del entrevistado; a pesar de ofrecer documento de confidencialidad en el acceso a la información que se nos facilitase y que el uso de la misma sería restringido a los investigadores, y que la información que proporcionase en la entrevista no iba a ser presentada en informes individuales, sino que se presentaría en un informe final de forma conjunta y que los datos identificativos de la persona o compañía no serían

mencionados, varios de los entrevistados se negaron a permitir la grabación de las entrevistas en audio, por lo que el entrevistador procedió a realizar la misma tomando notas simples de la información facilitada, pero éstas entrevistas han sido consideradas como información secundaria.

- ✓ Asimismo, ha habido dos entrevistas en las cuales estuvo el responsable jerárquico de la persona entrevistada presente durante la entrevista, por lo que estas entrevistas también fueron consideradas como información secundaria.
- ✓ Además, dos unidades muestrales han sido anuladas por no disponer éstas de conocimiento actualizado en el contexto de la DEP, en estos casos, las unidades muestrales eran un consultor que no realizaba esta actividad desde hace años y, la otra unidad muestral, un técnico recién ascendido a director de una compañía en la cual la dirección de RH estaba en Barcelona.

También ha habido incidencias de anulaciones de citas por motivos de agendas, confusiones de fecha, y otras como el olvido por parte del entrevistado de la cita, en cualquier caso, estas dificultades e incidencias fueron fácilmente subsanadas y, en el peor de los casos en los que se anuló la información obtenida como fuente primaria, se procedió al incremento del número de entrevistas programadas, lo cual no ha supuesto ningún problema ni sesgo para la investigación.

Resultados obtenidos

Acorde a la tabla 15 (página 205), del total de 39 entrevistas que constan en la misma, 31 de ellas se han considerado como información primaria, las 8 entrevistas restantes, números 2, 5, 14, 23, 24, 25, 27 y 33 de dicha tabla, han sido anuladas como información primaria debido a las incidencias citadas en el párrafo anterior.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS

7.1 Análisis cuantitativo

Con el objetivo de disponer de una “visión fotográfica general” de los procesos de externalización que realizan las organizaciones de CyL, se realiza a continuación el análisis cuantitativo acorde a la planificación realizada en el plan de análisis.

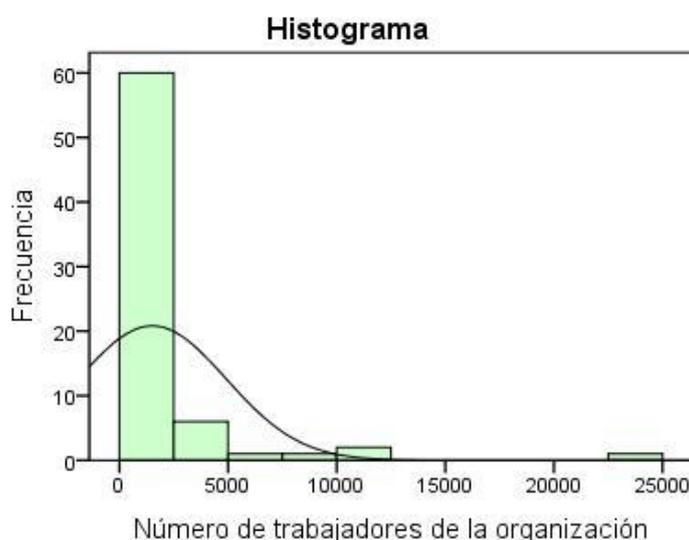
Previamente al desarrollo de estos apartados se procede a describir y tipificar las unidades muestrales que han participado en el proceso de encuesta en función del número de trabajadores de las mismas. Así, la tabla 17 muestra el número de organizaciones aceptadas como válidas, la mediana y la moda obtenida en función del número de trabajadores, así como los máximos y mínimos; en la figura 7 se muestra el histograma obtenido con la distribución de las muestras en función de su número de trabajadores.

Tabla 17. Estadísticos descriptivos del número de trabajadores de las organizaciones

Estadísticos	
Cuestionarios válidos	67
Mediana	326
Moda	200 ^a
Mínimo	41
Máximo	23150

^a Existen varias modas. Se muestra el valor menor

Figura 7. Histograma del número de trabajadores de las organizaciones



A continuación, se muestra la composición de la muestra de organizaciones que han participado en la presente encuesta tipificada en función del número de empleados; con este propósito, hemos procedido a la definición del tamaño de las cohortes de la variable número de trabajadores debido a que los límites definidos en la normativa de la UE⁴⁴ al respecto, es muy amplia, así como las normativas de la comunidad de CyL, y no permiten una tipificación de las empresas participantes adecuada a nuestro caso; además, en la definición de dichos límites, la UE y la OCDE tienen en cuenta otras variables, entre ellas, facturación, las cuales no han sido consideradas en esta investigación.

No obstante, las micro empresas definidas en las normativas citadas (<10 trabajadores) no han sido incluidas en la configuración muestral en esta investigación como se ha argumentado en anteriores capítulos, por otro lado, los límites de <250 empleados utilizados por la UE para definir a la empresa mediana y, a partir de 250 trabajadores, la grande, no nos permite una observación detallada del tamaño de empresas participantes en función de número de trabajadores. De este modo, hemos considerado oportuno definir los siguientes rangos: <100 trabajadores; de 100 a 249 trabajadores; de 250 a 999 trabajadores y >1000 trabajadores, como más idóneos para nuestro objeto de estudio. Véanse los resultados obtenidos en la tabla 18.

Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de empresas agrupadas por número de trabajadores

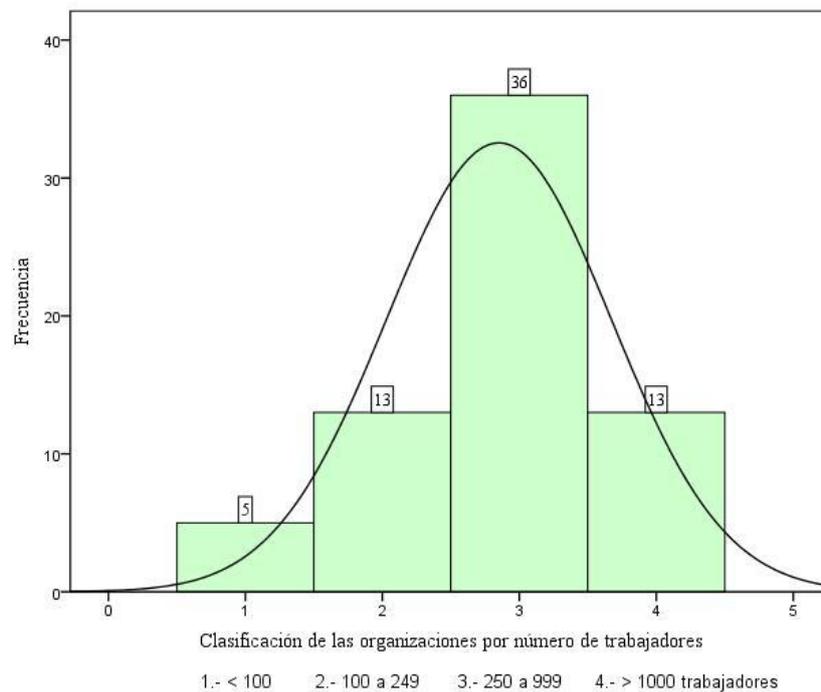
Número de trabajadores	Frecuencia	%
<100 trabajadores	5	7,5
De 100 a 249 trabajadores	13	19,4
De 250 a 999 trabajadores	37	55,2
>1000 trabajadores	12	17,9

Como podemos observar, la mayor parte de organizaciones que componen la muestra están en la cohorte de 250 a 999 trabajadores, además, si sumamos los porcentajes correspondientes a organizaciones de >250 trabajadores (55,2% + 17,9%), nos encontramos que el 73,1% de las organizaciones participantes son grandes empresas acorde a la definición de la UE en cuanto a la variable número de trabajadores. En todo

⁴⁴ Véase: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf (micro empresa <10 trabajadores, pequeña <50 y mediana <250 trabajadores; clasificación que tiene en cuenta el volumen de negocio en €)

caso, la muestra es idónea para el objeto de estudio al ser organizaciones que tienen un número de trabajadores significativo en cuanto a la necesidad de disponer de determinada estructura de DP para dirigir a sus equipos humanos (véase la distribución de las frecuencias agrupadas en función del número de trabajadores y trabajadoras en la figura 8).

Figura 8. Histograma de la clasificación de las organizaciones en función del número de trabajadores.



A continuación se procede a realizar y desarrollar el análisis cuantitativo en los siguientes apartados: actividades que externalizan las organizaciones de CyL, razones acorde a las cuales las organizaciones externalizan sus actividades, tipo de contrato que regula las relaciones contractuales, externalización de procesos formativos y, finalmente, pérdida de control en las actividades de los procesos de externalización/conocimiento interiorizado por la organización contratante, acorde al plan de análisis.

7.1.1 Actividades que externalizan las organizaciones de CyL

Externalización de actividades en general.

Para determinar el nivel de utilización del recurso a la externalización de las organizaciones de CyL, se construye la tabla 19 con las frecuencias y porcentajes de organizaciones que recurren al fenómeno de la externalización de actividades (sea cual sea la actividad externalizada); el objetivo de esta tabla es conocer la penetración, o integración, en sus procesos, del fenómeno de la externalización en las organizaciones de CyL y determinar, a su vez, si existe una utilización significativa del mismo por alguna de las agrupaciones de empresas realizada en función de sus tamaños.

Tabla 19. Empresas que externalizan actividades a proveedores externos (tabla de frecuencias y porcentajes de empresas)

Externaliza actividades a terceros		
	Frecuencia	Porcentaje
No	8	12,1%
Si	58	87,9%
Total	66 ⁴⁵	100,0%

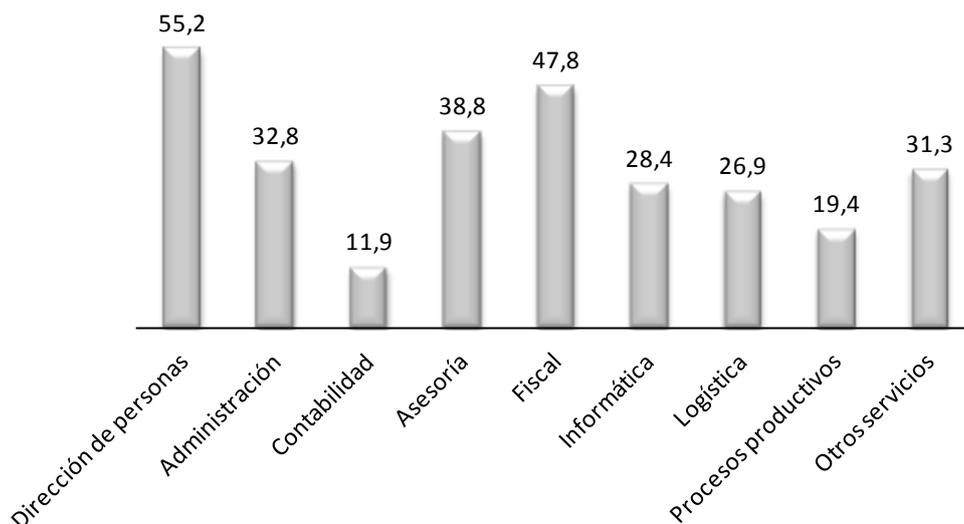
Como se puede observar, la ocurrencia del fenómeno de la externalización en las organizaciones de CyL está presente en el 87,9% de ellas, frente al 12,1% que no externaliza ninguna actividad a proveedores de servicios externos, es decir, organizaciones que realizan todas sus actividades con recursos en interno. Si tenemos en cuenta que han participado organizaciones a partir de un tamaño determinado (más de 41 trabajadores y trabajadoras en total), resulta, cuando menos, llamativo que un 12,1% de organizaciones de ellas realizan sus actividades en interno, con sus propios recursos y de modo autárquico, es como un iceberg en un contexto competitivo donde todo se intercambia y se copia.

En cuanto a los procesos que se externalizan, en la figura 9 se muestran las áreas de actividades en general en las cuales las organizaciones de CyL han procedido a externalizar procesos o actividades concretas; del total, las actividades que con mayor

⁴⁵ Como se ha podido observar en la tabla 17, el número de cuestionarios válidos son 67. No obstante, en uno de ellos este ítem no ha sido cumplimentado, por lo que en esta tabla y siguientes relativas a la externalización constarán 66 cuestionarios.

frecuencia externalizan las empresas de CyL participantes en esta encuesta son del área de la DP, concretamente el 55,2% de los procesos realizados corresponden a la DP, seguido del 47,8% actividades fiscales.

Figura 9. Actividades externalizadas por las empresas (5)



Externalización de actividades de DP.

Como se ha indicado anteriormente, los datos mostrados están seleccionados mediante el filtro si tienen, o no, las unidades muestrales su sede social en CyL; de este modo, los números muestrales 18, 24, 32 y 67, son excluidas de los análisis que se detallan en los apartados siguientes.

A continuación, con el objetivo de conocer el nivel de externalización de funciones de DP en las unidades muestrales seleccionadas, se construye la tabla 20, en la cual se observa que el 55,2% de las organizaciones que han participado en la presente encuesta y que tienen su sede social en CyL externalizan funciones de la DP, frente a un 43,3% que no externalizan estas funciones y un 1,5% que no contesta.

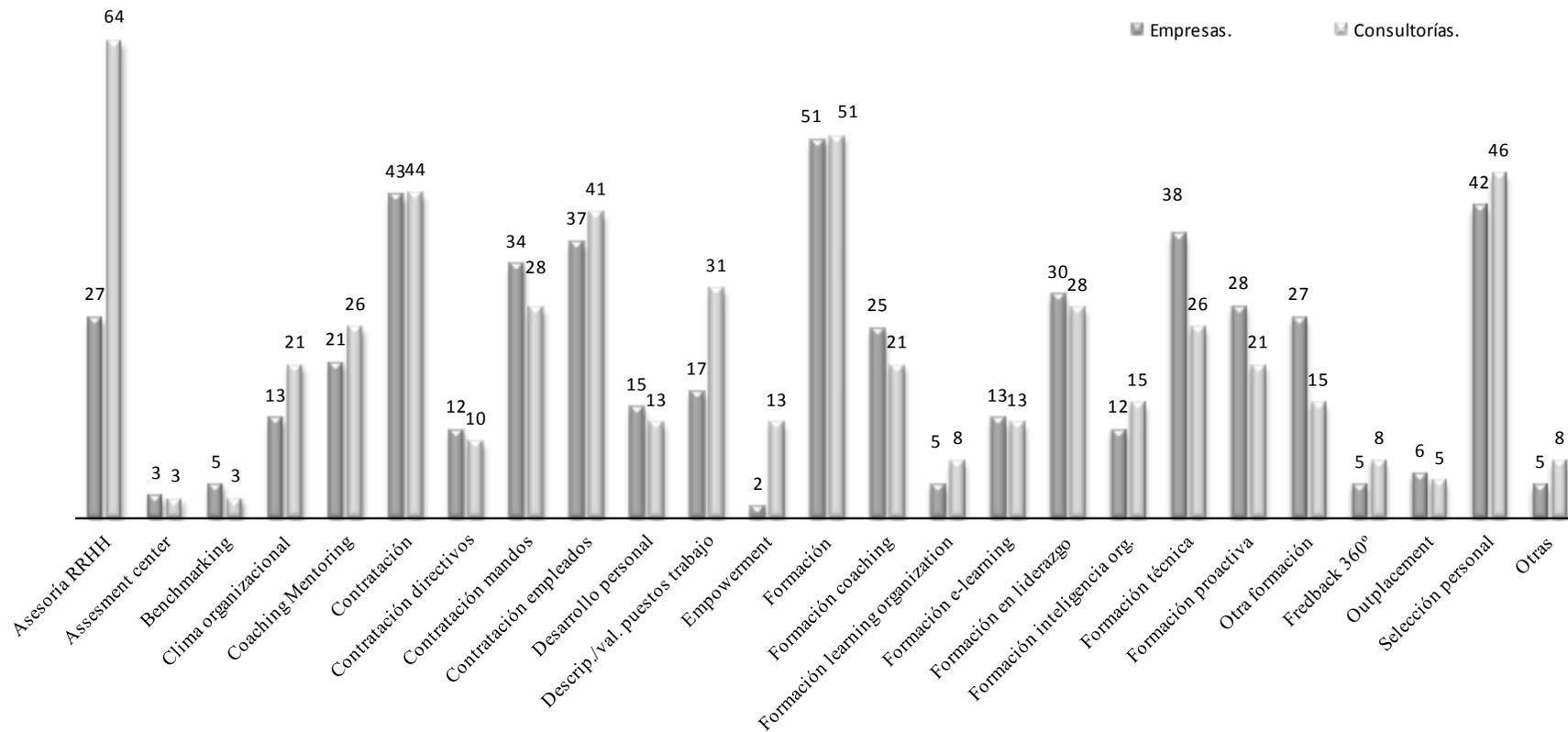
Tabla 20. Contrata actividades de DP a proveedores de servicios externos

	Frecuencia	Porcentaje
No	29	43,3%
Si	37	55,2%
NC	1	1,5%
Total	67	100,0%

A continuación se procede a la tipificación de los procesos de externalización de DP, objeto de este análisis cuantitativo; a modo introductorio, se muestran gráficamente en la figura 10 los procesos actuales de externalización de actividades referidas al ámbito de la DEP, tanto de las empresas como de consultoras.

Como se observa en dicha figura, existe concordancia entre los datos obtenidos para las empresas y las consultorías a excepción del ítem Asesoría, en el cual se obtiene una cifra significativamente superior para las consultorías; en cuanto al resto de ítems, los correspondientes a Contratación, Selección de personal y Formación son las funciones que con más frecuencia se recurre a su externalización.

Figura 10. Actividades de DP externalizadas por empresas y servicios de DP que contratan las organizaciones a consultorías (%)



A continuación se procede a efectuar el análisis de la posible relación entre el tipo de empresa que externaliza actividades de DP en función de su número de trabajadores, utilizando para ello diversas técnicas estadísticas. En primer lugar construiremos tablas de contingencia para analizar si existe alguna asociación entre estas dimensiones; con este objetivo, para el primer ensayo se introducen en el SPSS la variable dicotómica “Contrata actividades de DP” y la variable politómica, “Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores”, para analizar la posible relación entre el tamaño de las organizaciones y el recurso a externalizar procesos de actividades de DP.

En este análisis de contingencia, como se puede observar en la tabla 21, para indicar el tipo de relación de dependencia y significación no se han utilizado los estadísticos Chi-cuadrado (χ^2)⁴⁶, Coeficiente de contingencia Phi y V de Cramer y Lambda en las tablas de contingencia debido a que éstas presentan 2 casillas (25%) con frecuencia esperada inferior a 5, cuando la frecuencia mínima es de 2,20 casillas; en estas condiciones, los resultados del contraste χ^2 no son fiables, lo cual significa que esta prueba no permite rechazar o aceptar la hipótesis de independencia; en este caso, la prueba de independencia χ^2 está limitada debido a los marginales fijos de las tablas de contingencia, característica de un experimento con bajo número de muestras como es nuestro caso. Así, en la decisión de qué pruebas estadísticas utilizar para determinar la relación de las variables a partir de los resultados obtenidos en las tablas de contingencia, nos hemos decantado por el test exacto de Fisher⁴⁷.

Tabla 21. Contrata actividades de DP/Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores (Tabla de contingencia)

		Clasificación de organizaciones por número de trabajadores			
		<100	100 A 249	250 A 999	>1000
Contrata actividades de DP	No	3,5%	24,1%	48,3%	24,1%
	Si	10,8%	16,2%	59,5%	13,5%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,425

⁴⁶ Esta prueba de independencia χ^2 contrasta la hipótesis de que las variables son independientes, frente a la hipótesis alternativa de que una variable se distribuye de modo diferente para diversos niveles de la otra

⁴⁷ El test exacto de Fisher analiza si dos variables dicotómicas están asociadas cuando la muestra a estudiar es pequeña y no se cumplen las condiciones necesarias para la aplicación de otros test (no incluye aproximaciones). Es un estadístico de contraste de hipótesis y se aplica en la comparación de dos grupos respecto a una variable dicotómica y en la valoración de la relación entre dos variables dicotómicas.

De este modo, en la tabla 21 de contingencia obtenida se ha encontrado un valor de 0,425 de significación bilateral para el test exacto de Fisher que no permite rechazar la H_0 , concluyendo que la clasificación por número de trabajadores de las organizaciones no afecta en mayor medida a la realización de procesos de externalización, por lo que la posible relación entre ambas dimensiones es rechazada mediante este análisis estadístico.

A continuación se realiza otra prueba estadística mediante tablas de contingencia para analizar la posible relación entre el tamaño de la organización y la magnitud de procesos de externalización por organización, clasificados estos procesos en función de su frecuencia; así, el número de procesos de DP externalizados por cada organización son agrupados y clasificados como Reducidos para las organizaciones que realicen entre 1 a 6 procesos de externalización, Moderado 7 a 12 e Intensivo para las frecuencias >12.

Tabla 22. Intensidad de procesos de externalización/ Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores (Tabla de contingencia)

Clasificación de las organizaciones por número de trabajadores				
	<100	100 a 249	250 a 999	>1000
Reducido	7,7%	23,1%	61,5%	7,7%
Moderado	7,1%	21,4%	57,1%	14,3%
Intensivo	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,721

La tabla 22 muestra para este ensayo un valor de 0,721 de significación bilateral para el test exacto de Fisher que, como en casos anteriores, no permite rechazar la H_0 , concluyendo que la clasificación de las organizaciones por número de trabajadores no afecta en mayor medida la intensidad de procesos de externalización, por lo que la posible relación entre ambas dimensiones se rechaza.

A continuación, mediante el SPSS se realiza la prueba de Kolmogorov-Smirnov⁴⁸ a la variable Número de trabajadores de la organización con el objetivo de determinar si sigue una distribución normal, requisito para el análisis (mediante regresión lineal) de la

⁴⁸ La prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra es un procedimiento de "bondad de ajuste" que permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución normal, exigencia de la regresión lineal a cumplir por las variables a analizar. Esta prueba de normalidad con la modificación de Lilliefors es apropiada para muestras >30 datos. El valor de significación para muestras que tengan una distribución normal debe ser >0,05, y viceversa.

posible existencia de una correlación estadística entre la variable Número de trabajadores de la organización y la variable dependiente, Suma de ítems de DP externalizados por cada unidad muestral, ambas variables continuas.

Tabla 23. Test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Pruebas de normalidad: Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Nº empleados de la organización	0,352	67	0,000

^a Corrección de la significación de Lilliefors

El resultado obtenido se muestra en la tabla 23 e indica que la distribución de la variable Número de trabajadores sigue una distribución no normal al tener una significación $<0,05$. Descartado el cálculo de la posible relación lineal entre las variables continuas Número de trabajadores y Número de actividades de DP externalizadas por la organización mediante el análisis de regresión lineal; a continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la externalización en las organizaciones de CyL mediante una regresión logística que nos permite el análisis multivariado, es decir, introducir en el análisis variables dicotómicas y continuas (en este análisis, la distribución normal es indiferente); esta técnica estadística valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia de un evento simple de externalización de actividades de DP y nos permitirá pronosticar la probabilidad de que ocurra, o no, un proceso de externalización en función de las dimensiones obtenidas mediante la encuesta, además, esta técnica tiene en cuenta los fenómenos de las variables que puedan estar actuando como factores de confusión o de modificación; si así sucediese, este caso significaría que dicha variable podría ser un factor de confusión al no mostrar una relación significativa con la variable que estamos estudiando directamente, pero sí indirectamente, al relacionarse con otras variables, que en sí mismas pueden estar significativamente relacionadas con la variable de estudio.

Previamente a la ejecución del análisis de regresión logística hemos recodificado las variables que van a ser introducidas en el ensayo para eliminar las etiquetas de valor N/C y convertir así las variables dicotómicas con los valores de etiqueta 1 para la ocurrencia del suceso y 0 para su ausencia, con la excepción de la variable de escala Número de empleados en la organización, que no es necesaria su recodificación, y el

grupo de variables relativas a la satisfacción que han sido agrupadas en una variable dicotómica (1 = Satisfacción y 0 = No satisfacción) para simplificar el ensayo.

En la tabla 24 se indican las variables y tipo de la misma que se han introducido en la regresión logística, en base a los siguientes argumentos:

- Contrata actividades de DP.- Es la variable dependiente y se desea conocer la probabilidad de ocurrencia del fenómeno en función del resto de variables introducidas en la prueba.

Tabla 24. Variables introducidas en la regresión logística. Variable dependiente: Contrata actividades de DP

Variable dependiente: Contrata actividades de DP	
Covariables:	
✓ <u>Variables continuas:</u> Número de empleados en la organización	
✓ <u>Variables politómicas:</u> Satisfacción (V36r) (recodificada a No=0; Si=1)	
✓ <u>Variables dicotómicas:</u>	
- Contrata actividades Administrativas	- Disponer de recursos
- Contrata actividades de Contabilidad	- Mejorar la calidad
- Contrata actividades de Consultoría	- Problemas en relaciones laborales
- Contrata actividades Fiscales	- Consolidar capital
- Contrata actividades Informáticas	- Tipo contrato: Largo plazo
- Contrata actividades Logísticas	- Tipo contrato: Por obra
- Contrata Procesos productivos	- Tipo contrato: Suministro en red
- Reducir costes	- Tipo contrato: Alianza estratégica
- Más control en procesos	- Tipo contrato: Contrato singular
- Mejorar enfoque organizativo	- Pérdida de control de procesos
- Competencias especiales	- Interiorización de conocimiento
- Liberar recursos	

En cuanto a las Covariables:

- Número empleados en la organización: Si bien en las pruebas estadísticas realizadas a la posible relación de la variable dependiente con esta variable, y que no ha sido significativa, se introduce en esta prueba ante la posibilidad de que actúe como factor de confusión o de modificación

- Satisfacción: Es una variable politómica que expresa la satisfacción percibida por la organización de los procesos de externalización que haya realizado históricamente. La razón de su inclusión es debida a que si las experiencias obtenidas en sus procesos de externalización anteriores han sido negativas, o positivas, esta percepción actuará en la decisión de iniciar nuevos procesos de externalización.
- En cuanto al grupo de variables Contrata actividades administrativas, fiscales, etc., estamos ante el mismo caso anterior, experiencias positivas favorecerán nuevas externalizaciones y viceversa; además, aquellas organizaciones habituadas a la externalización, bien por las redes que se hayan creado, o clientes, etc., estará también condicionada, positiva o negativamente, hacia estos procesos.
- En lo referido a las razones que pueden estar influyendo para la realización de los procesos de externalización, reducir costes, disponer de recursos, etc., este conjunto de variables, además de las causas anteriores, tiene también connotaciones singulares que emanan de la propia organización y que pueden hacer acto de presencia en un momento determinado, o no, en sus actividades cotidianas, por lo que también pueden estar actuando como factores de confusión o modificación.
- En cuanto a los tipos de contratos, como podremos ver en los próximos capítulos, son variables que pueden condicionar a la organización en el acceso a un determinado prestador de servicios en el sentido de que hay consultorías que son recias a la realización de trabajos por obra con el argumento de que este tipo de relación no permite un seguimiento del trabajo realizado y, por lo tanto, acciones correctoras; de este modo, puede actuar como variable de confusión o modificación debido a la posible dificultad de la organización para encontrar un prestador de servicios dispuesto a una relación contractual determinada.
- En cuanto a las variables correspondientes a la pérdida de control e interiorización de conocimiento, son variables que pueden condicionar a la organización en base a experiencias anteriores, a la prestación del servicio y los

recursos que la propia organización haya destinado al control de los procesos externalizados y/o que esté dispuesta a destinar.

Una vez recodificadas e introducidas las variables en el modelo se procede a ejecutar la regresión logística con el método: Por pasos hacia adelante (Wald)⁴⁹. En los resultados obtenidos en el visor del SPSS, se procede a comprobar que la codificación interna del SPSS de la variable dependiente es correcta, es decir, que asigna el valor 1 a la ocurrencia del suceso (externalización) y, en cuanto al resumen de procesamiento de los datos introducidos, son incluidos en el análisis 54 ítems y 13 son considerados casos perdidos, véase la tabla 25.

Tabla 25. Resumen del procesamiento de los casos. Variable dependiente Contrata actividades de DP

Casos no ponderados ^a		N	Porcentaje
Casos seleccionados	Incluidos en el análisis	54	80,6
	Casos perdidos	13	19,4
Total		67	100,0

^a Si está activada la ponderación, consulte tabla clasificación para ver número total de casos

La tabla 26, de clasificación, permite evaluar el ajuste del modelo de regresión (hasta este momento, con un solo parámetro en la ecuación), comparando los valores predichos con los valores observados. Por defecto se ha empleado un punto de corte de 0,5 de la probabilidad de Y para clasificar los sucesos. Esto significa que aquellos procesos para los que la ecuación calcula una probabilidad <0,5 se clasifican como Contrata actividades de DP = 0 (No hay proceso de externalización), mientras que si la probabilidad resultante es $\geq 0,5$ se clasifican como Si externaliza actividades de DP = 1. En este paso el modelo ha clasificado correctamente a un 63,0% de los casos, y ningún caso de No contrata actividades de DP (clasificación correcta), es decir, el modelo tiene una sensibilidad excelente al clasificar correctamente el Sí al 100%, sin errores y, en cuanto a la especificidad, ha clasificado incorrectamente como No 20 unidades, con lo cual se obtiene un 63,0% de capacidad de pronóstico en esta de clasificación

⁴⁹ Este método de regresión logística es automático, por pasos, y deja que el programa vaya introduciendo variables en el modelo empezando por aquellas que tienen coeficientes de regresión más grandes y estadísticamente significativos. En cada paso reevalúa los coeficientes y su significación, eliminando del modelo aquellas que no considera estadísticamente significativas

Tabla 26. Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades de DP

Observado		Pronosticado			
		Contrata actividades de DP		Porcentaje correcto	
		No	Si		
Paso 0	Contrata actividades de DP	No	0	20	0,0
		Si	0	34	100,0
Porcentaje global					63,0

El valor de corte es 0,500

En este primer bloque, en la tabla 27, variables en la ecuación, sólo consta la constante y no están las variables; así, en la ecuación de regresión sólo aparece el parámetro estimado $\beta_0 = 0,531$, el error estándar E.T = 0,282, la significación estadística con la prueba de Wald (es un estadístico que sigue una ley Chi-cuadrado con 1 grado de libertad), y la estimación de la OR ($\text{Exp}(B)$) = $e^{\beta_0} = e^{0,531} = 1,700$.

Tabla 27. Variables en la ecuación. Variable dependiente Contrata actividades de DP

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	0,531	0,282	3,546	1	0,060	1,700

En los resultados obtenidos en el bloque 1, método por pasos hacia adelante (Wald), en la tabla 28 se muestra las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del método. La prueba ómnibus es una prueba general que permite observar cómo va el sistema a medida que se van agregando las variables nuevas al mismo, o sea, es una prueba Chi^2 que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse, el SPSS nos ofrece tres entradas: Paso, Bloque y Modelo:

- ✓ En la fila primera (Paso), corresponde al cambio de verosimilitud entre pasos sucesivos en la construcción del modelo, contrastando la H_0 de que los coeficientes de las variables añadidas en el último paso son 0.
- ✓ La segunda fila (Bloque) es el cambio en $-2LL$ entre bloques de entrada sucesivos durante la construcción del modelo. Como se introducen las variables en un solo bloque en el momento de la ejecución del análisis, el Chi^2 del bloque es el mismo que el Chi^2 del Modelo.

- ✓ La tercera fila (Modelo) es la diferencia entre el valor de -2LL para el modelo sólo con la constante y el valor de -2LL para el modelo actual.

Tabla 28. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Contrata actividades de DP

		Chi ²	gl	Sig.
Paso 1	Paso	7,059	1	0,008
	Bloque	7,059	1	0,008
	Modelo	7,059	1	0,008
Paso 2	Paso	9,788	1	0,002
	Bloque	16,847	2	0,000
	Modelo	16,847	2	0,000
Paso 3	Paso	4,420	1	0,036
	Bloque	21,267	3	0,000
	Modelo	21,267	3	0,000
Paso 4	Paso	5,630	1	0,018
	Bloque	28,896	4	0,000
	Modelo	28,896	4	0,000

La significación estadística obtenida después de los 4 pasos nos indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa con la introducción de las nuevas variables, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Seguidamente el SPSS aporta tres medidas complementarias a la anterior para evaluar de forma global su validez: la primera es el valor de -2LL y las otras dos son coeficientes de determinación (R^2)⁵⁰ que expresan la proporción (en tanto por uno) de la variación explicada por el modelo; en la tabla 29, Resumen del modelos, el SPSS muestra el cálculo de la verosimilitud⁵¹ de un modelo que sólo tiene el término constante β_0 . La salida del ordenador muestra un resumen del proceso iterativo de estimación del primer parámetro β_0 ; como se observa, el proceso ha necesitado 4 ciclos para estimar correctamente el término constante $\beta_0 = 0,536$ porque la variación de (-

⁵⁰ La R^2 de Cox y Snell es un coeficiente de determinación que se utiliza para estimar la proporción de varianza de la variable dependiente explicada por las variables predictoras (independientes). Sus valores oscilan entre 0 y 1. En nuestro caso es un valor significativo (0,392) que indica que sólo el 39,2% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variable incluidas en el modelo.

⁵¹ La verosimilitud L es un número pequeño (entre 0 y 1), por ello se suele ofrecer el logaritmo neperiano de la verosimilitud (LL), que es un número negativo, o -2LL (menos dos veces el logaritmo neperiano de la verosimilitud), que es un número positivo. El estadístico (-LL) mide hasta qué punto un modelo se ajusta bien a los datos. El resultado de esta medición recibe también el nombre de desviación. Cuanto más pequeño sea el valor, mejor será el ajuste, un modelo perfecto tendría un valor de -2LL = 0 y un $R^2 = 1$.

2LL) entre los bucles finales ha variado en menos del criterio fijado por el programa (0,001).

En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, al estadístico R^2 nos dice qué parte de la varianza puede ser explicada por el método logístico; en nuestro caso, si bien su valor no explica la varianza en su totalidad, su valor⁵² es perfectamente admisible para el objeto de análisis que aquí estamos realizando.

Tabla 29. Resumen del modelo. Variable dependiente Contrata actividades de DP

Paso	-2 log de la verosimilitud	R^2 de Cox y Snell	R^2 de Nagelkerke
1	64,130 ^a	0,123	0,167
2	54,342 ^b	0,268	0,366
3	49,922 ^c	0,326	0,444
4	44,292 ^c	0,392	0,536

^a La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

^b La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

^c La estimación ha finalizado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

No obstante, si bien los coeficientes de bondad de ajuste no son del todo fiables, la tabla de clasificación es normalmente el criterio que debemos de seguir para indicar la bondad de ajuste del modelo; en la tabla 30 se muestran los casos bien clasificados en la diagonal principal, y los casos mal clasificados, en la segunda diagonal.

–De las 15+5 organizaciones que no contratan actividades de DP, 15 han sido pronosticadas correctamente $(15/(15+5))*100 = 75,0\%$.

–De las 5+29 organizaciones que sí contratan actividades de DP, 29 han sido pronosticadas correctamente $(29/(5+29))*100 = 85,3\%$.

–Y el porcentaje global de aciertos obtenido es: $(15+29)/(15+29+5+5) = 81,5\%$.

⁵² Para valores inferiores a 0,2, diversos autores argumentan que es un poco pobre y aconsejan abandonar su uso.

Tabla 30. Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades de DP

Observado		Pronosticado			
		Contrata actividades de DP		Porcentaje correcto	
		No	Si		
Paso 1	Contrata actividades de DP	No	15	5	75,0
		Si	13	21	61,8
	Porcentaje global				66,7
Paso 2	Contrata actividades de DP	No	9	11	45,0
		Si	8	26	76,5
	Porcentaje global				64,8
Paso 3	Contrata actividades de DP	No	17	3	85,0
		Si	9	25	73,5
	Porcentaje global				77,8
Paso 4	Contrata actividades de DP	No	15	5	75,0
		Si	5	29	85,3
	Porcentaje global				81,5

El valor de corte es 0,500

En esta tabla de clasificación⁵³ podemos comprobar que nuestro modelo tiene una buena especificidad, sensibilidad y clasificación total, pues clasifica correctamente el 85,3% de la ocurrencia de contrata actividades de DP = 1 (el punto de corte de la probabilidad de Y calculada, por defecto, está fijado en 50% (0,5)) y un 81,5% total. Valores que concuerdan con la capacidad explicativa que se ha detectado con los coeficientes de determinación.

Por último, el programa muestra la tabla 31, variables que incluye en la ecuación, los coeficientes de regresión con sus correspondientes errores estándar, el valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ($\beta_i=0$), la significación estadística asociada, y el valor de la ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza.

Si bien los errores E.T. son altos, próximos a su valor máximo 0,9, e incluso la variable Mejorar enfoque organizacional excede este valor, nos hemos decantado por aceptar la ecuación debido a que al eliminar esta variable del modelo, en la ecuación

⁵³ Una forma de evaluar la ecuación de regresión y el modelo obtenido es construir una tabla 2x2 clasificando a todos los individuos de la muestra según la concordancia de los valores observados con los predichos o estimados por el modelo. Una ecuación sin poder de clasificación alguno tendría una especificidad, sensibilidad y total de clasificación correctas igual al 50% (por el simple azar). Un modelo puede considerarse aceptable si tanto la especificidad como la sensibilidad tienen un nivel alto, de al menos el 75%.

resultante empeoraban los estadísticos correspondientes al resto de variables, incluida la significancia; de modo que se incluye en el modelo.

En cuanto al (Exp(B)), los valores obtenidos son protectores para todas las variables, ya que su cálculo muestra una protección superior al 85% para todas ellas ((1-0,148)*100 = 85,2%; (1- 0,085)*100 = 91,5%; (1-0,127)*100 = 87,3% de protección); en cuanto a la variable Número de trabajadores, como se puede apreciar en la I.C. 95% para Exp(B), la probabilidad es prácticamente 1.

Tabla 31. Variables en la ecuación. Variable dependiente Contrata actividades de DP

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)	I.C. 95% EXP(B)		
							Inferior	Superior	
Paso 1	Disponer de recursos	-1,578	0,625	6,367	1	0,012	0,206	0,061	0,703
	Constante	1,435	0,498	8,317	1	0,004	4,200		
Paso 2	Número empleados	-0,001	0,000	5,063	1	0,024	0,999	0,998	1,000
	Disponer de recursos	-2,475	0,844	8,591	1	0,003	0,084	0,016	0,440
	Constante	2,771	0,851	10,594	1	0,001	15,972		
	Número empleados	-0,001	0,000	4,220	1	0,040	0,999	0,998	1,000
Paso 3	Mejorar enfoque_organizativo	-2,014	1,133	3,159	1	0,076	0,134	0,014	1,230
	Disponer de recursos	-2,356	0,838	7,911	1	0,005	0,095	0,018	0,490
	Constante	4,350	1,316	10,928	1	0,001	77,454		
Paso 4	Número empleados	-0,001	0,000	4,671	1	0,031	0,999	0,998	1,000
	Contrata actividad_administrativa	-1,913	0,867	4,863	1	0,027	0,148	0,027	0,808
	Mejorar enfoque_organizativo	-2,471	1,191	4,301	1	0,038	0,085	0,008	0,873
	Disponer de recursos	-2,067	0,893	5,355	1	0,021	0,127	0,022	0,729
	Constante	5,880	1,635	12,939	1	0,000	357,82		

El modelo logístico establece la siguiente relación entre la probabilidad de que ocurra el suceso, dado que la ocurrencia del proceso de externalización presenta los valores (X = x₁, X = x₂, ... , X = x_k), la probabilidad será:

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{-(b_1 + X_1 + \dots + b_p x_p + b_0)}}$$

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función para predecir la probabilidad de que una organización externalice actividades de DP, o no. De esta función se extrae que, para el caso de una organización con 200 trabajadores y

trabajadoras, que no contrata actividades administrativas y que no realiza procesos de externalización tendentes a la mejora del enfoque organizativo o para disponer de mayores recursos, la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de externalizar procesos de DP es de 0,997 como se observa en la siguiente ecuación⁵⁴.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-5,88+2,067x_0+2,471x_0+1,913x_0+0,001x_{200})}} = 0,997$$

En cambio, para el supuesto de otra organización con 5000 trabajadores y trabajadoras, en la misma situación respecto al resto de variables de la ecuación, la probabilidad de ocurrencia del suceso disminuye hasta el 0,707.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-5,88+2,067x_0+2,471x_0+1,913x_0+0,001x_{5000})}} = 0,707$$

Del mismo modo, en el supuesto de una organización con 200 trabajadores y trabajadoras, que contrata actividades administrativas y que realiza procesos de externalización tendentes a la mejora del enfoque organizativo o para disponer de mayores recursos, la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de externalizar procesos de DP es de 0,316 como se observa en la siguiente ecuación.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-5,88+2,067x_1+2,471x_1+1,913x_1+0,001x_{200})}} = 0,316$$

En cambio, para el supuesto de otra organización con 5000 trabajadores y trabajadoras, en la misma situación respecto a las variables anteriormente citadas, la probabilidad de ocurrencia del suceso disminuye hasta el 0,004.

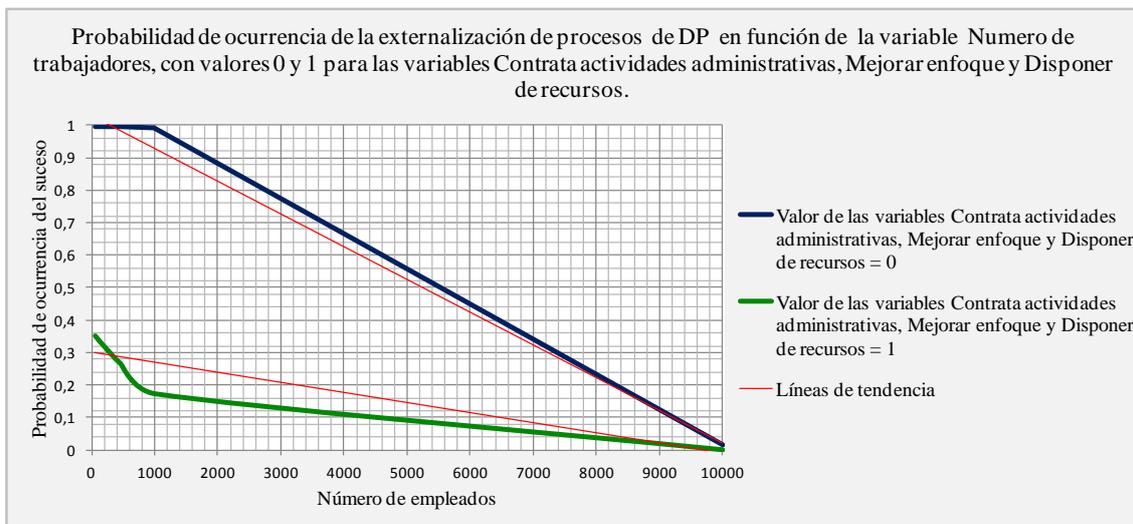
$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-5,88+2,067x_1+2,471x_1+1,913x_1+0,001x_{5000})}} = 0,004$$

La ecuación obtenida mediante esta herramienta estadística nos indica que la relación entre la variable contrata actividades de DP y número empleados en la organización está condicionada por dos variables modificadoras y una tercera variable de confusión. Es decir (véase la figura 11), a mayor número de trabajadores la probabilidad de que la organización recurra a la externalización de procesos de DP, disminuye, siendo condicionada tal probabilidad por la ocurrencia, o no, de las variables mejorar enfoque organizativo y disponer de recursos, las cuales actúan como variables

⁵⁴ Mediante el análisis de regresión logística se ha obtenido la función de probabilidad de ocurrencia del evento para varias dimensiones, con el objetivo de disponer de una visión de conjunto, véase la figura 15 Variables que influyen sobre las probabilidades de ocurrencia en la página 289.

modificadoras⁵⁵ por su efecto causal (por ejemplo, necesidad de mejora en aspectos estratégicos de la DP) y la variable contrata actividades administrativas, que actúa como variable de confusión⁵⁶ en el modelo al generar un contexto hacia la externalización de actividades de la DP dependiente de la percepción de la organización hacia los procesos de externalización administrativos que haya realizado.

Figura 11. Probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la externalización de actividades de DP en función del número de trabajadores



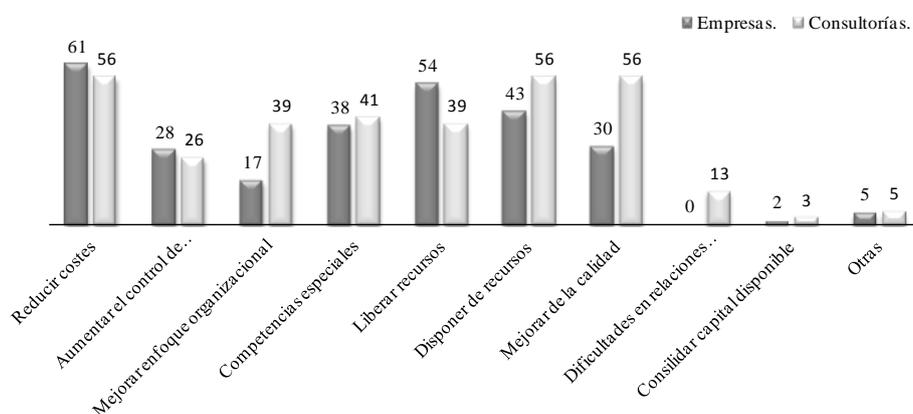
⁵⁵ Una variable modificadora de efecto es una característica de la relación entre el factor de estudio (exposición) y el efecto (resultado), y puede aportar datos interesantes sobre los mecanismos causales.

⁵⁶ Las variables de confusión son variables predictoras de la respuesta o efecto, externas a la relación principal que se analizan (no son un mero paso intermedio entre la exposición y la respuesta), y simultáneamente están relacionadas con la variable independiente. Su presencia genera un sesgo o error al evaluar la relación entre la variables independiente (X) y dependiente (Y).

7.1.2 Razones por las que las organizaciones realizan procesos de externalización

En cuanto a las razones que las organizaciones y las consultorías manifiestan en base a las cuales se deciden, o justifican, la decisión para la realización de sus procesos de externalización y/o contratación, la respuesta correspondiente al ítem “Reducir costes” ocupa el primer lugar con un 61 y 56 % para las empresas y consultorías, respectivamente, como se puede observar en la figura 12.

Figura 12. Razones por las que se decide externalizar actividades (%)



A continuación, previo al análisis cluster acorde al plan de análisis, en la tabla 32 se muestra la matriz de las distancias entre pares de variables que nos permite cuantificar su grado de disimilitud-desemejanza; se trata de una matriz simétrica en la cual los distintos valores corresponden a la distancia euclídea para variables dicotómicas. Este índice se calcula para cada par de variables y se obtiene la siguiente tabla en la cual la distancia así definida es un índice de disimilaridad entre las variables. El valor mínimo de 0 ocurre cuando todo son acuerdos y el valor máximo de 1 cuando no hay acuerdos en las variables comparadas. Como podemos observar, la reducción de costes tiene la máxima disimilaridad con consolidar capital, mientras que mejora de la calidad y más control de procesos obtienen la menor disimilaridad, por lo que serán las primeras variables que serán incluidas en un cluster.

Tabla 32. Matriz de distancias

Con escala cambiada Distancia euclídea binaria								
	Reducir costes	Más control en procesos	Mejorar enfoque org.	Competencias especiales	Liberar recursos	Disponer de recursos	Mejora de la calidad	Consolidar capital
Reducir costes	0,000	0,778	0,974	0,864	0,347	0,593	0,807	1,000
Más control en procesos	0,778	0,000	0,268	0,421	0,748	0,384	0,185	0,308
Mejorar enfoque org.	0,974	0,268	0,000	0,593	0,892	0,625	0,227	0,000
Competencias especiales	0,864	0,421	0,593	0,000	0,657	0,421	0,384	0,560
Liberar recursos	0,347	0,748	0,892	0,657	0,000	0,347	0,657	0,864
Disponer de recursos	0,593	0,384	0,625	0,421	0,347	0,000	0,560	0,657
Mejora de la calidad	0,807	0,185	0,227	0,384	0,657	0,560	0,000	0,421
Consolidar capital	1,000	0,308	0,000	0,560	0,864	0,657	0,421	0,000

Esta es una matriz de disimilaridades

A continuación, acorde al plan de análisis, se procede a realizar el análisis cluster como técnica multivariante para clasificar a un conjunto de ítems en grupos homogéneos (clusterings), lo cual nos permitirá utilizar la información de una serie de variables para cada dimensión; es decir, conforme a las variables de interés se mide la similitud entre las dimensiones y en función de su similitud se agrupan en grupos homogéneos internamente y diferentes entre sí. Las nuevas dimensiones logradas con el cluster son de interés para facilitar la comprensión del análisis descriptivo de las razones conforme a las cuales las organizaciones externalizan procesos de DP. De todos modos, y a pesar de su carácter descriptivo y exploratorio, la clasificación es un objetivo fundamental en la medida que nos permitirá una mejor interpretación del conjunto de razones, así como un punto de partida para su posterior análisis y discusión.

El análisis cluster con el SPSS será ejecutado mediante el método jerárquico en el cual los distintos ítems no se particionan en clusters de una sola vez, sino que se van haciendo particiones sucesivas a distintos niveles de agregación o agrupamiento; este método jerárquico se subdivide en métodos aglomerativos (ascendentes), que van sucesivamente fusionando grupos en cada paso, y métodos divisivos (descendentes), que van desglosando en grupos cada vez más pequeños el conjunto total de datos.

En el método elegido (jerárquico) aglomerativo, las variables pueden ser cualitativas o cuantitativas y, si lo que se pretende es agrupar las variables (es nuestro caso), se debe seleccionar en el SPSS el análisis cluster sobre las variables, clicando en la casilla correspondiente; en cuanto a los datos de las variables, y desde la premisa de que la bondad de los resultados depende directamente de la calidad (representatividad) de los datos considerados, no es necesario realizar ninguna transformación de datos ya que todos son dicotómicos, es decir, acorde a los requisitos de la técnica de análisis..

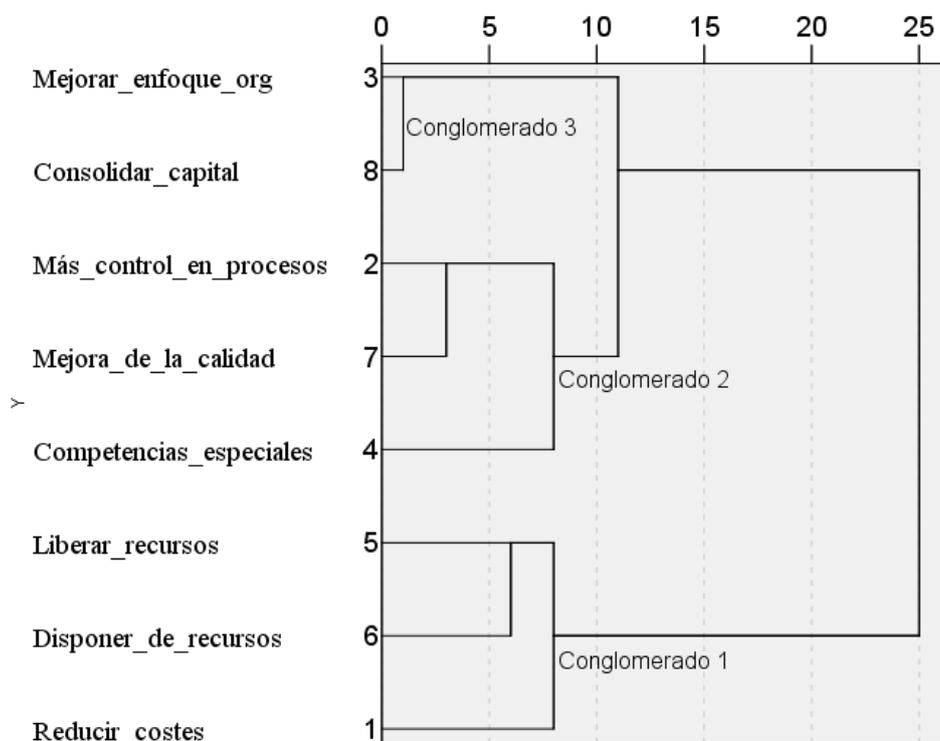
Una vez elegido las anteriores características, seleccionamos el método de agrupación o vinculación de Ward (o método de pérdida de la inercia mínima), el cual une los casos buscando minimizar la varianza dentro de cada grupo, creando grupos homogéneos y con tamaños similares. Una vez ejecutado el análisis, el SPSS muestra el conglomerado de pertenencia con las agrupaciones realizadas (véase tabla 33).

Tabla 33. Vinculación de Ward. Conglomerado de pertenencia

Caso	3 conglomerados
Reducir costes	1
Disponer de recursos	1
Liberar recursos	1
Competencias especiales	2
Más control en procesos	2
Mejora de la calidad	2
Consolidar capital	3
Mejorar enfoque en org	3

A continuación, como podemos observar en el dendrograma (figura 13), gráfico que muestra el agrupamiento de las variables y la distancia en que se producen, proporciona información valiosa sobre el número final de conglomerados; en la figura observamos que en función de la distancia ha agrupado los ítems 3 y 8 como conglomerado 3, los ítems 2, 7 y 4 como conglomerado 2 y los ítems 5, 6 y 1 como conglomerado 1.

Figura 13. Dendrograma que utiliza una vinculación de Ward



En la tabla 34 se muestra un resumen de la agrupación realizada mediante el análisis cluster de las variables acorde a las cuales son realizados los procesos decisivos para la externalización de actividades por las organizaciones de CyL; el análisis cluster ha agrupado tres variables con un claro componente económico en el conglomerado 1, en el número dos aglutina tres variables que refieren a dimensiones como posesión de conocimiento para la mejora de la calidad y de los procesos de la DP y, en el tercer conglomerado, consolidar los aspectos anteriormente citados.

Tabla 34. Resumen de variables según el Dendrograma

Conglomerado	VARIABLES
1	Reducir costes
	Disponer de recursos
	Liberar recursos
2	Más control en procesos
	Mejora de la calidad
	Competencias especiales
3	Consolidar capital
	Mejorar enfoque organizacional

Acorde al plan de análisis y como método para contrastar estas agrupaciones en tres conglomerados mediante el análisis cluster, se realizará a continuación un análisis factorial para contrastar las dimensiones extraídas a priori de los conglomerados ante la posibilidad de que existan otros factores no visibles que explican por qué unos ítems se relacionan más con unos que con otros. De este modo, se procede a realizar una reducción de dimensiones que nos permitirá comprender qué constructos subyacentes explican las correlaciones entre los ítems por la tendencia al agrupamiento de las variables como resultado del análisis factorial; lo cual permitirá comparar las posibles similitudes de los factores con los conglomerados.

El análisis factorial es una técnica estadística multivariable que analiza la estructura de las interrelaciones entre las variables no exigiendo ninguna distinción entre variables dependientes e independientes y, utilizando esta información, calcula un conjunto de dimensiones latentes (factores), que buscan explicar dichas interrelaciones.

Esta técnica de análisis factorial es muy utilizada en diversas áreas y estudios y, si bien supone la utilización de ítem a nivel intervalar, es muy frecuente encontrar análisis factoriales realizados con ítem dicotómicos u ordinales; no obstante, se debe tener presente que los análisis factoriales producen resultados significativos si los datos utilizados son verdaderamente continuos y multivariadamente normales, lo cual no implica la imposibilidad de que puedan realizarse análisis factoriales con variables discretas con fines meramente descriptivos, de ensayo o comparativos, para confrontar tendencias relacionales, cómo tienden a agruparse las variables (Morales Vallejo 2013).

Por otro lado, es importante que las variables a considerar recojan los aspectos más esenciales de la temática que se desea investigar, así, su selección deberá estar marcada por la teoría subyacente al problema desde la premisa que no tiene sentido incluir variables que no vengan fundamentadas por los aspectos teóricos del problema. En este caso es muy aconsejable que el investigador o analista tenga una idea clara de cuáles son los factores comunes que quiere medir y que elija las variables de acuerdo con ellos, y no al revés, pues se corre el riesgo de encontrar factores espurios o que queden mal estimados por una mala selección de las variables. No obstante, la interpretación no es siempre clara y en principio es preferible ver los resultados del análisis factorial más como descriptivos que como explicativos.

Una vez explicitado el objetivo que se persigue con el análisis factorial, se procede a continuación a su ejecución; en este sentido se procede a ejecutar el análisis factorial mediante el SPSS por el método de Componentes principales. El primer análisis se realizará a las variables que engloban las razones por las que se externalizan actividades, en función de la variable organizaciones que externalizan procesos de DP; del análisis se han excluido las organizaciones que son de ámbito nacional, el ítem problemas en las relaciones laborales pues su varianza es cero y también hemos procedido a la eliminación, en dicho análisis factorial, del ítem “Otros”, dado que no tiene entidad propia; con este análisis se pretende conocer los posibles factores en base a los que se ha tomado la decisión de externalizar y que permanecen sin visibilizar.

Una vez contrastada la posible validez del análisis factorial a las variables seleccionadas, se procede a la selección de las opciones del SPSS para su ejecución; se selecciona el test KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, como método de extracción se elige el de Componentes principales y la extracción del número de factores con un auto-valor >1 , solución factorial inicial sin rotar y se incluye también la rotación Varimax como método de rotación ortogonal con el objetivo de simplificar la matriz⁵⁷ y hacerla más fácilmente interpretable, se ejecuta el análisis y se obtienen los resultados que a continuación se muestran.

En la Matriz de correlaciones^a se obtiene un valor de a. Determinante⁵⁸ 0,214 que, al ser muy pequeño, indica que el grado de inter-correlación entre las variables es bajo, es decir, nos está indicando que alguna de las variables puede ser linealmente dependiente y que las inter-correlaciones entre las variables dentro de la matriz son bajas, por lo tanto, se debe tener precaución en la aplicación de la técnica de reducción de dimensiones del análisis factorial en estas condiciones.

⁵⁷La rotación varimax intenta simplificar factores, al maximizar la varianza de las columnas, con lo cual consigue que cada componente rotado presente correlaciones sólo con unas cuantas variables.

⁵⁸Determinante de la matriz de correlaciones: un determinante muy bajo indicará altas inter-correlaciones entre las variables, pero no debe ser cero (matriz no singular), pues esto indicaría que algunas de las variables son linealmente dependientes y no se podrían realizar ciertos cálculos necesarios en el análisis. Para valores del determinante próximos a 0 indican que las variables utilizadas pueden estar inicialmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente para su análisis.

A continuación, como se observa en la tabla 35, se obtiene un valor para el estadístico KMO⁵⁹ de 0,531, es un valor bajo que también nos indica una pobre adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial y aconseja utilizar con precaución dicho análisis; el valor de test de Bartlett⁶⁰ nos dice que no es significativa la hipótesis nula de variables iniciales interrelacionadas, por lo tanto, tiene sentido aplicar el análisis factorial al conjunto de datos disponible, pero con precaución.

Tabla 35. Medida de adecuación muestral KMO y prueba de Bartlett^a

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,531
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	50,164
	gl	28
	Sig.	0,006

^a Sólo aquellos casos para los que Contrata actividades de DP =Si, serán utilizados en el análisis.

A continuación el SPSS muestra la tabla 36, varianza total explicada, en la que se obtienen tres componentes, o factores, en los cuales podemos comprobar el porcentaje de varianza explicada por cada componente: el componente 1 explica dicho fenómeno en un 24,544%, el componente 2 lo explica en un 21,703% y el componente tres lo explica en un 16,627%, en conjunto, la varianza total del fenómeno es explicada en un 62,875% por los componentes 1, 2 y 3.

Tabla 36. Varianza total explicada.

Componente	Auto-valores iniciales			Sumas de saturaciones al cuadrado de extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,303	28,790	28,790	2,303	28,790	28,790	1,964	24,544	24,544
2	1,543	19,288	48,078	1,543	19,288	48,078	1,736	21,703	46,248
3	1,184	14,797	62,875	1,184	14,797	62,875	1,330	16,627	62,875

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

⁵⁹La medida de la adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO), contrasta las correlaciones parciales entre las variables y toma valores entre 0 y 1; esta prueba nos indica que el análisis factorial es tanto más adecuado cuanto mayor sea su valor. Se considera que: $0,8 < KMO \leq 0,9$ = Buena adecuación muestral; $0,7 < KMO \leq 0,8$ = Aceptable adecuación; $0,6 < KMO \leq 0,7$ = Regular adecuación; $0,5 < KMO \leq 0,6$ = Mala adecuación; $0,0 < KMO \leq 0,5$ = Adecuación muestral inaceptable.

⁶⁰ Entre las pruebas que permiten confirmar la idoneidad del método para su aplicación, el test de esfericidad de Bartlett contrasta si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, bajo la hipótesis de normalidad multivariante, si la matriz de correlación de las variables observadas es la identidad, significa que las inter-correlaciones entre las variables son cero y, por lo tanto, la aplicabilidad del modelo factorial en este caso sería inadecuado. Prueba de esfericidad de Bartlett:

- ✓ Si Sig. (p-valor) $< 0,05$ aceptamos H0 (hipótesis nula), se puede aplicar el análisis factorial.
- ✓ Si Sig. (p-valor) $> 0,05$ rechazamos H0, no se puede aplicar el análisis factorial.

La tabla 37, Matriz de componentes rotados (matriz de cargas o saturaciones factoriales), nos indica la carga de cada variable en cada factor; en la misma se resaltan en negrita los factores con pesos factoriales elevados en términos absolutos para cada componente y que indican una relación con las variables, objetivo de clarificación que perseguíamos con la rotación Varimax.

Tabla 37. Matriz de componentes rotados*

	Componente		
	1	2	3
Más control en procesos	0,726	0,151	0,333
Competencias especiales	0,651	0,212	0,017
Mejora de la calidad	0,854	-0,123	-0,100
Reducir costes	-0,108	0,618	0,006
Liberar recursos	0,184	0,810	-0,022
Disponer de recursos	0,366	0,643	0,121
Mejorar enfoque en org	0,307	-0,375	0,669
Consolidar capital	-0,093	0,248	0,864

*Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones. b. Sólo aquellos casos para los que Contrata actividades de DDP = Si, serán utilizados en la fase de análisis

Una vez que hemos obtenido los factores que agrupan los ítems de nuestro instrumento mediante el análisis de componentes principales, finalmente procedemos al cálculo de la fiabilidad del análisis realizado mediante la determinación del coeficiente Alpha Cronbach⁶¹ de cada una de las dimensiones obtenidas mediante el análisis factorial en función de las variables que integran cada componente.

Como puede apreciarse en la tabla 38, los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos son altos, con valores próximos a 1, lo cual indica una alta fiabilidad interna del método de reducción de la complejidad realizado mediante el análisis factorial. En síntesis, en esta etapa de validación del instrumento hemos utilizado diversos estadísticos mediante los cuales hemos validado los datos obtenidos y si bien algunos de

⁶¹ El Alfa de Cronbach mide la consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida y permite estimar la fiabilidad a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Como criterio general (George y Mallery 1995) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: alfa >0,9 excelente; alfa >0,8 bueno; alfa >0,7 aceptable; alfa >0,6 cuestionable; alfa >0,5 pobre y alfa <0,5 es inaceptable.

estos estadísticos han reportado valores bajos en cuanto a la adecuación de los datos a un modelo factorial, los resultados obtenidos finales muestran su fiabilidad y la pertinencia y adecuación de las técnicas utilizadas.

Tabla 38. Índices de fiabilidad de Alfa de Cronbach para cada factor

Factor	ítems	Número elementos	Alfa de Cronbach
1	Más control en procesos	3	0,986
	Competencias especiales		
	Mejora de la calidad		
2	Reducir costes	3	0,984
	Liberar recursos		
	Disponer de recursos		
3	Mejorar enfoque	2	0,990
	Consolidar capital		

A la vista de los resultados obtenidos en el análisis factorial, en la tabla 39 se exponen las dimensiones que se extraen de la agrupación de variables: aseguramiento de la calidad para el factor 1, reducir costes y flexibilidad para el factor 2, y precisar estrategias para el factor 3. Previamente a analizar su contenido, se realiza el cálculo de las puntuaciones de los distintos ítems que componen los factores así como la varianza explicada por los mismos.

Tabla 39. Dimensiones obtenidas mediante el análisis factorial realizado a las variables Razones por las que se externalizan actividades

	ÍTEMS	FACTORES		
		1	2	3
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Más control en procesos	0,726		
	Competencias especiales	0,651		
	Mejora de la calidad	0,854		
REDUCIR COSTES FLEXIBILIDAD	Reducir costes		0,618	
	Liberar recursos		0,810	
	Disponer de recursos		0,643	
PRECISAR ESTRATEGIAS	Mejorar enfoque			0,669
	Consolidar capital			0,864

A continuación se procede a determinar el peso o correlación de cada variable con cada factor (matriz factorial); los factores se consideran definidos por los ítems que tienen en él los pesos mayores y, para que un ítem se considere que pertenece a un factor, es decir, que lo define o explica suficientemente, debe tener en él una correlación de por lo menos 0,30 o más, y no tenerlas en otro factor; además, un factor debe de estar definido al menos por tres variables para que merezca la pena tenerlo en cuenta (véase la tabla 40).

Tabla 40. Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes ^a			
	Componente		
	1	2	3
Reducir costes	-0,118	0,378	0,007
Más control en procesos	0,339	0,015	0,165
Mejorar enfoque organizacional	0,116	-0,264	0,493
Competencias especiales	0,334	0,064	-0,075
Liberar recursos	0,027	0,464	-0,056
Disponer de recursos	0,124	0,345	0,036
Mejora de la calidad	0,492	-0,152	-0,187
Consolidar capital	-0,187	0,140	0,686

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser. Puntuaciones de componentes. ^a. Sólo aquellos casos para los que Contrata actividades de DP = Si, serán utilizados en la fase de análisis

Como hemos podido observar, el factor 3 es incluido en esta descripción a pesar de no cumplir el requisito de incluir tres variables ya que como hemos comentado anteriormente, este análisis es una contrastación de los resultados obtenidos mediante el análisis cluster. Bajo esta premisa, en la tabla 41 se muestra la varianza total explicada por los pesos medios de los factores.

Tabla 41. Varianza total explicada por los pesos medios de los factores

Factor	1	2	3
Media puntuaciones	0,388	0,395	0,590
Varianza explicada ($\sum r^2/k$) ⁶²	0,156	0,159	0,238
Suma varianza explicada por los factores	0,553		

⁶² R = pesos; k = número de variables en el factor.

Finalmente, como podemos comprobar en la tabla 42, las variables incluidas en los conglomerados obtenidos en los análisis cluster coinciden con las variables de los factores determinados mediante el análisis factorial con la excepción del orden, ya que las variables del conglomerado 2 son incluidas en el factor 1 por el análisis factorial, y viceversa.

De su análisis se deduce la posibilidad de la existencia de un primer factor (conglomerado 2) que evidencia como objetivo de los procesos de externalización el aseguramiento de la calidad de los procesos organizacionales de la DP, es decir, persigue la optimización de los procesos de DP mediante el control de la calidad de los mismos para lo cual procede a contratar competencias especiales, bien sea a través de actividades desarrolladas por terceros o procesos formativos para dotar de competencias a los expertos de la DP (véase la tabla 42).

Tabla 42. Resultados obtenidos mediante los análisis cluster y factorial realizados

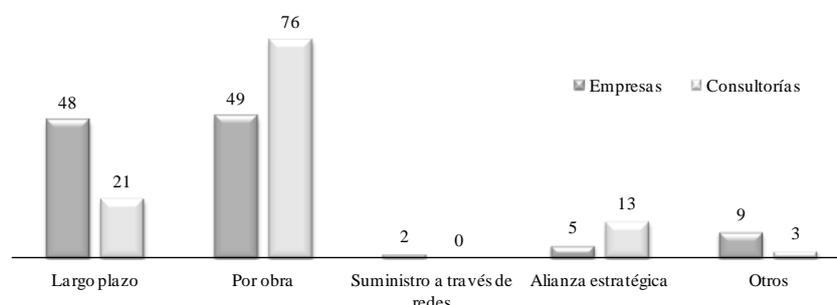
Resultado del Dendrograma		Análisis factorial	
Conglomerado	Variables	Variables	Factor
1	Reducir costes	Reducir costes	2
	Disponer de recursos	Disponer de recursos	
	Liberar recursos	Liberar recursos	
2	Más control en procesos	Más control en procesos	1
	Mejora de la calidad	Mejora de la calidad	
	Competencias especiales	Competencias especiales	
3	Consolidar capital	Consolidar capital	3
	Mejorar enfoque	Mejorar enfoque	

Un segundo factor, del cual se extrae como objetivo posible la reducción de costes y la flexibilidad de la plantilla, para lo cual se recurre a dotar a la misma de los recursos estrictamente necesarios, es decir, se recurre a la flexibilidad del factor humano y a la rotación del mismo; el tercer factor muestra que estamos ante un objetivo de definición o adaptación de la estrategia de DEP a las políticas y objetivos de la organización, para lo cual se externalizan actividades tendentes a mejorar los enfoques de DEP que permitan alcanzar o consolidar un determinado capital intelectual. En definitiva, todo indica que la dimensión que justifica la decisión de externalizar procesos de DEP es una directriz orientada a la consecución de un determinado nivel de eficacia de la DEP y que permita alcanzar unos objetivos estratégicos con el menor coste posible.

7.1.3 Tipo de contrato que regula las relaciones

Otra característica inherente a los procesos de externalización, y que puede ser un indicador de la importancia que las organizaciones atribuyen al servicio o actividad externalizada, es el tipo de contrato que regula las relaciones entre empresa y consultora. Como se puede observar en la figura 14, los tipos de contrato que manifiestan las consultorías son abrumadoramente por obra, el 77% de ellos, es decir, llegar, hacer, cobrar y marcharse; es una modalidad contractual en la cual no hay lugar para definir un proyecto de futuro en común al no permitir evaluar los resultados y realizar procesos de retroalimentación a ambas partes, sino que se realiza la tarea, se cobra y ya está, no hay un seguimiento, ni apoyo futuro al proceso de externalización. Asimismo, es llamativo el escaso recurso a la modalidad contractual de generar redes para el intercambio de actividades y recursos, así como las alianzas estratégicas, ambas con un 2% y 5%, respectivamente.

Figura 14. Tipo de contrato que regula los procesos de externalización (%)



A continuación, acorde al plan de análisis y ante la presunción de que parte de la información recogida pueda ser simplificada para su comprensión, se procede a realizar una reducción de dimensiones mediante un análisis factorial con el objetivo de eliminar dicha redundancia, o exceso informativo; para ello se procede a determinar la posible existencia de constructos subyacentes que expliquen las posibles correlaciones entre los ítems por la tendencia al agrupamiento de las variables como resultado del análisis factorial.

En este sentido, se procede a ejecutar los análisis factoriales por el método de Componentes principales a las variables que engloban los distintos tipos de contrato que constan en el cuestionario de la encuesta en función de la variable “Contrata procesos de DP”; como en anteriores análisis, se han excluido las organizaciones que son de ámbito nacional, el ítem “Otros”, dado que no tiene entidad propia; con este análisis se pretende conocer los posibles factores en base a los que se ha tomado la decisión de una relación contractual u otra y que pueden permanecer sin visibilizar.

En el análisis factorial se introducen las variables referidas al tipo de contrato en variables y como variable de selección contrata actividades de DP; se seleccionan en el SPSS las mismas opciones que en los análisis anteriores y se ejecuta el análisis.

El resultado obtenido muestra una varianza total explicada del 50,693% y un solo factor en el cual agrupa todos los ítems introducidos en el análisis; por lo tanto, se descarta el resultado del análisis factorial, así como esta técnica de reducción de la complejidad por la ausencia de factores o constructos subyacentes en base a los cuales se ha tomado la decisión de una relación contractual u otra.

A continuación se procede al análisis mediante tablas de contingencia, obteniendo un test exacto de Fisher significativo para todos los ítems, tabla 43; en la lectura e interpretación de dichas tablas, así como en la figura anterior, se ha de tener en cuenta que en la encuesta se ha obtenido que varias organizaciones utilizan varios tipos de contrato en su relación contractual con los proveedores de servicios, por lo que el sumatorio de porcentajes no tiene necesariamente que ser el 100%. Como se puede observar, el contrato al que más se recurre para regular las relaciones contractuales de las organizaciones que externalizan actividades de DP, con el prestador de servicios, es por obra con el 67,6%, seguido de la modalidad contractual de largo plazo, con el 48,6%. Para el resto de tipos de contrato los valores obtenidos son bajos, por lo que podemos argumentar que son tipos de contratos puntuales.

En cuanto al contrato que regula las relaciones contractuales en general, sin especificar tipo de actividad, el más utilizado es a largo plazo con el 66,7%, como se puede observar en la tabla 43; en todo caso, la tabla de contingencia nos indica la utilización predominante de dos tipos de contrato por las organizaciones de CyL a los cuales dedicaremos los análisis estadísticos que se detallan a continuación.

Tabla 43. Contrata actividades de DP * Tipo de contrato que regula los procesos de externalización de DP (tabla de contingencia de empresas)

Largo plazo		
	No	Si
No	33,3%	66,7%
SI	51,4%	48,6%

Por obra		
	No	Si
No	61,9%	38,1%
Si	32,4%	67,6%

Suministro a través de redes		
	No	Si
No	100,0%	0,0%
Si	97,3%	2,7%

Alianza estratégica		
	No	Si
No	95,2%	4,8%
Si	94,6%	5,4

Otro		
	No	Si
No	95,2%	4,8%
Si	86,5%	13,5

La significación exacta bilateral de Fisher obtenida en los test de probabilidad calculado en estas tablas de contingencia es significativa en todas ellas, todas presentan una significación <0,05

Con el primero de los análisis determinaremos la posible relación entre estos tipos de contrato (por obra y largo plazo) y las organizaciones tipificadas por número de empleados mediante tablas de contingencia; el resultado obtenido muestra un valor para el test exacto de Fisher de 0,435 y 0,715 respectivamente; del mismo modo se ha ensayado estos dos tipos de contrato con el ítem grado de externalización de funciones de DP (agrupación de organizaciones en función del número de procesos que se externalizan: Reducido, Moderado e Intensivo), el resultado obtenido para el test exacto de Fisher es de 0,560 y 0,595 respectivamente, por lo que se rechazan ambos ensayos.

A continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del tipo de contrato largo plazo acorde al cual regulan los procesos de externalización diversas organizaciones de CyL mediante una regresión logística en la que se valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia de un evento. Como en el caso de la anterior regresión logística, ensayaremos con variables explicativas de escala, categóricas dicotómicas o politómicas, ya recodificadas e incluidas en la tabla 44 junto a la variable independiente Tipo de contrato largo plazo.

Tabla 44. Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

Variable dependiente: Tipo de contrato largo plazo (V47r)	
Covariables:	
✓ <u>Variables continuas</u> : Número empleados en la organización (I4)	
✓ <u>Variables politómicas</u> : Satisfacción (V36r) (recodificada a No=0; Si=1)	
✓ <u>Variables dicotómicas</u> :	
✓ Reducir costes (V37r)	✓ Mejorar la calidad (V43r)
✓ Más control en procesos (V38r)	✓ Problemas en relaciones laborales (V44r)
✓ Mejorar enfoque organizativo (V39r)	✓ Consolidar capital (V45r)
✓ Competencias especiales (V40r)	✓ Pérdida de control de procesos (V52r)
✓ Liberar recursos (V41r)	✓ Interiorización de conocimiento (V53r)
✓ Disponer de recursos (V42r)	
Variable de selección: Contrata actividades de DP (V2r) = 1	

En este análisis de regresión logística han sido introducidas las variables que constan en la tabla 44 en base a los siguientes argumentos:

- Tipo de contrato largo plazo.- Es la variable dependiente y se desea conocer la probabilidad de ocurrencia del fenómeno en función de aquellas variables introducidas en el ensayo.
- En cuanto a las covariables, los argumentos por los cuales han sido introducidas son los mismos que en el caso de regresión logística anteriormente realizada; no obstante, se han excluido las variables referidas a tipos de contrato para que no introduzcan elementos de distorsión; del mismo modo, se han excluido las variables referidas a la contratación de actividades distintas a las de DP (por ejemplo, fiscales).
- Variable de selección. Se ha incluido como variable de selección contrata actividades de DP con valor 1, para que el análisis sea realizado considerando sólo este valor.

Una vez recodificadas e introducidas las variables en el modelo se procede a ejecutar la regresión logística con el método: Por pasos hacia adelante (Wald); se comprueba que la codificación interna del SPSS de la variable dependiente es correcta,

es decir, que asigna el valor 1 a la ocurrencia del suceso; el SPSS incluye en el análisis 34 ítems, 3 casos son considerados perdidos y 30 casos no seleccionados, es decir, que no externalizan actividades de DP.

La tabla 45, de clasificación, nos permite evaluar el ajuste del modelo de regresión comparando los valores predichos con los valores observados. Por defecto se ha empleado un punto de corte de 0,5 de la probabilidad de Y para clasificar los sucesos. Esto significa que aquellos procesos para los que la ecuación calcula una probabilidad <0,5 se clasifican como Tipo de contrato largo plazo = 0 (No hay proceso de externalización), mientras que si la probabilidad resultante es $\geq 0,5$ se clasifican como Tipo de contrato largo plazo = 1.

En este primer paso el modelo ha clasificado 16 unidades como NO con un 0,000% de aciertos, y 18 unidades como Si, con un 100,0% de aciertos, o sea, el modelo tiene una buena sensibilidad al clasificar correctamente el Sí al 100%, sin errores y, en cuanto a la especificidad, ha clasificado como No 16 unidades; en total se obtiene un 52,9% de capacidad de pronóstico en esta tabla de clasificación, para los casos seleccionados, no muy satisfactoria y próxima al valor de corte.

Tabla 45. Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

Observado			Pronosticado		
			Tipo de contrato largo plazo		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 0	Tipo de contrato largo plazo	No	0	16	0,0
		Si	0	18	100,0
Porcentaje global					52,9

En este primer bloque, en la tabla 46, variables en la ecuación, para la ecuación de regresión aparece el parámetro estimado $\beta_0 = 0,118$, el error estándar E.T = 0,344 y la significación estadística con la prueba de Wald, estadístico que sigue una ley Chi-cuadrado con 1 grado de libertad, y la estimación de la OR (Exp(B))= $e^{\beta_0} = e^{0,118} = 1,125$.

Tabla 46. Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	0,118	0,344	0,118	1	0,732	1,125

En los resultados obtenidos en el bloque 1, en la tabla 47 se muestra las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del método y que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse la significación estadística obtenida después de los 2 pasos nos indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa con la introducción de las variables, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Tabla 47. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	4,345	1	0,037
	Bloque	4,345	1	0,037
	Modelo	4,345	1	0,037
Paso 2	Paso	5,510	1	0,019
	Bloque	9,854	2	0,007
	Modelo	9,854	2	0,007

Seguidamente el SPSS aporta tres medidas complementarias a la anterior para evaluar de forma global su validez. La salida del ordenador muestra un resumen del proceso iterativo de estimación del primer parámetro β_0 ; como se observa en la tabla 48, el proceso ha necesitado 2 ciclos para estimar correctamente el término constante $\beta_0 = 0,336$ porque la variación de (-2LL) entre los bucles finales ha variado en menos del criterio fijado por el programa (0,001).

En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, al estadístico R^2 nos dice qué parte de la varianza puede ser explicada por el método logístico; en nuestro caso, si bien su valor no explica la varianza en su totalidad y se acerca al mínimo aconsejado, su valor es admisible para el objeto de análisis que aquí estamos realizando.

Tabla 48. Resumen del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

Paso	-2 log de la verosimilitud	R^2 de Cox y Snell	R^2 de Nagelkerke
1	42,672 ^a	0,120	0,160
2	37,162 ^b	0,252	0,336

^a y ^b La estimación ha finalizado en el número de iteración 3 y 5 respectivamente, porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

No obstante, la tabla 49, de clasificación, que indica la bondad de ajuste del modelo y muestra los casos bien clasificados en la diagonal principal, y los casos mal clasificados, en la segunda diagonal, se obtienen unos porcentajes de aciertos satisfactorios ya que el modelo tiene una buena especificidad con un 68,8%, así como su sensibilidad y clasificación total, pues clasifica correctamente el 66,7% y 67,6%, respectivamente, la ocurrencia en la utilización del Tipo de contrato largo plazo = 1.

Tabla 49. Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

Observado			Pronosticado sobre casos seleccionados		
			Tipo de contrato largo plazo		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Tipo de contrato largo plazo	No	11	5	68,8
		Si	6	12	66,7
	Porcentaje global				67,6
Paso 2	Tipo de contrato largo plazo	No	11	5	68,8
		Si	6	12	66,7
	Porcentaje global				67,6

Por último, como se observa en la tabla 50, el programa muestra las variables que incluye en la ecuación, sus coeficientes de regresión con sus correspondientes errores estándar, el valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ($\beta_i=0$), la significación estadística asociada, y el valor de la OR ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza. Si bien los valores estadísticos obtenidos no son muy satisfactorios para la variable SN_objetivos_cumplidos; sin embargo, para la variable disponer de recursos, se obtiene un 68,8% de protección $((1-0,104)*100)$. Además, las variables incluidas en la ecuación muestran una relación directa y práctica con la externalización de procesos de DP, es decir, relación directa en contratar recursos a largo plazo y la satisfacción obtenida mediante dichos procesos.

Tabla 50. Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato largo plazo

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)	I.C. 95% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso 1 ^a	SN_objetivo_cumplido	1,482	0,735	4,058	1	0,044	4,400	1,041	18,599
	Constante	-0,606	0,508	1,426	1	0,232	0,545		
Paso 2 ^b	SN_objetivo_cumplido	2,595	1,133	5,250	1	0,022	13,395	1,455	123,307
	Disponer de recursos	-2,259	1,152	3,842	1	0,050	0,104	0,011	1,000
	Constante	0,-248	0,544	0,208	1	0,649	0,780		

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función para predecir la probabilidad de que una organización externalice actividades regulando las mismas mediante el tipo de contrato largo plazo, o no; de la función se extrae la probabilidad de ocurrencia del fenómeno, cuyo valor varía en función de los valores de las distintas variables, como se observa en las ecuaciones siguientes.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(0,248+2,259x1-2,595x0)}} = 0,075$$

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(0,248+2,259x0-2,595x0)}} = 0,438$$

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(0,248+2,259x1-2,595x1)}} = 0,522$$

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(0,248+2,259x0-2,595x1)}} = 0,913$$

Es decir, la probabilidad de contratar actividades de DP y utilizar del tipo de contrato largo plazo por las organizaciones de CyL es de 0,075 para valores 0 de la variable SN_objetivos_cumplidos y de 1 para disponer de recursos, probabilidad que se incrementa hasta el 0,913 para valores de 1 de la variable SN_objetivos_cumplidos y de 0 para disponer de recursos, por lo que las dos variables están actuando como variables modificadores dado su efecto causal.

A continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del contrato por obra acorde al cual regulan los procesos de externalización diversas organizaciones de CyL mediante una regresión logística. Como en anteriores regresiones, ensayaremos con variables explicativas de escala, categóricas dicotómicas o politómicas, ya recodificadas e incluidas en la tabla 44 del ensayo estadístico de regresión logística de la variable contrato a largo plazo; como el conjunto de variables es la misma, se sustituye en dicha tabla la variable dependiente por tipo de contrato por obra.

Del mismo modo, los valores obtenidos para la codificación interna, el número de ítems incluidos y los casos perdidos, así como la tabla de clasificación y las variables de la ecuación tienen los mismos valores, por lo que se omite el mostrar aquí dichas tablas para evitar su repetición.

Se continua, por tanto, en la tabla 51 en la que se muestran las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del método y que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse la significación estadística obtenida en un solo paso, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Tabla 51. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato por obra

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	7,132	1	0,008
	Bloque	7,132	1	0,008
	Modelo	7,132	1	0,008

Seguidamente el SPSS aporta tres medidas complementarias a la anterior para evaluar de forma global su validez. La salida del ordenador muestra un resumen del proceso iterativo de estimación del primer parámetro β_0 ; como se observa en la tabla 52, el proceso ha necesitado 1 ciclo para estimar el término constante $\beta_0 = 0,264$ porque la variación de (-2LL) entre los bucles finales ha variado en menos del criterio fijado por el programa (0,001).

En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, al estadístico R^2 nos dice qué parte de la varianza puede ser explicada por el método logístico; en nuestro caso, si bien su valor no explica bien la varianza total, su valor es admisible para el objeto de análisis que aquí estamos realizando.

Tabla 52. Resumen del modelo. Variable dependiente Tipo de contrato por obra

Paso	-2 log de la verosimilitud	R^2 de Cox y Snell	R^2 de Nagelkerke
1	35,674 ^a	0,189	0,264

^a La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

No obstante, si bien los coeficientes de bondad de ajuste son adecuados, en la tabla de clasificación (tabla 53) se muestran los casos bien clasificados en la diagonal principal, y los casos mal clasificados en la segunda diagonal. En esta tabla de clasificación se comprueba que el modelo tiene una buena especificidad con el 63,6%, sin embargo, su sensibilidad y clasificación total mejoran, pues clasifica correctamente

el 82,6% y 76,5% respectivamente, la ocurrencia en la utilización del tipo de contrato por obra = 1.

Tabla 53. Tabla de clasificación. Variable dependiente Tipo de contrato por obra

Observado			Pronosticado para casos seleccionados		
			Tipo de contrato por obra		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Tipo de contrato por obra	No	7	4	63,6
		Si	4	19	82,6
Porcentaje global					76,5

Por último, como se observa en la tabla 54, en cuanto a los errores obtenidos para la variable incluida en la ecuación (E.T.), liberar recursos, su valor es admisible 0,834; en cuanto a su OR (Exp(B)), los valores obtenidos son buenos, $(1 - 0,120) * 100 = 88,0\%$ de protección.

Tabla 54. Variables en la ecuación. Variable dependiente Tipo de contrato por obra

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)	I.C. 95% para EXP(B)		
							Inferior	Superior	
Paso 1 ^a	Liberar recursos	-2,118	0,834	12,649	1	0,011	0,120	0,023	0,617
	Constante	1,558	0,550	8,022	1	0,005	4,750		

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función para predecir la probabilidad de que una organización externalice actividades de DP regulando contractualmente las mismas mediante el tipo de contrato por obra; como se observa, la variable liberar recursos ha sido incluida en la ecuación, por lo que relaciona el tipo de contrato por obra en el ámbito de la externalización de actividades de DP a la externalización de actividades de DP tendentes a liberar sus propios recursos, por lo que esta variable tiene un efecto causal, actuando como variable modificadora.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-1,558 + 2,118x_0)}} = 0,826$$

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-1,558 + 2,118x_1)}} = 0,364$$

7.1.4 Externalización de procesos formativos

Uno de los ámbitos que sustenta los argumentos, e inquietudes, de esta investigación, es la formación de los trabajadores y trabajadoras⁶³; por esta razón, es fundamental conocer a priori, en general, el porcentaje de organizaciones que realizan procesos de externalización formativos, es decir, teniendo en cuenta todas las organizaciones que han colaborado en la encuesta (con la excepción de las que no tienen su sede social en CyL), qué porcentaje de ellas realiza formación a sus trabajadores y trabajadoras mediante la externalización de estos procesos; los resultados obtenidos indican que el 66,7% de empresas no externaliza procesos formativos, véase la tabla 55.

Tabla 55. Contrata actividades * Contrata actividades formativas (Tabla de porcentajes de empresas)

Contrata actividades formativas			
		No	Si
Externaliza actividades	No	66,7%	0,0%
	Si	34,5%	58,6%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0.001

A continuación, con el objetivo de proceder a su análisis en detalle, se construye una tabla de contingencia para ver las posibles relaciones entre las variables contrata actividades de DP y los distintos tipos de formación que las organizaciones de CyL externalizan; como se observa en la tabla 56, el 91,9% de ellas incluye actividades formativas en sus procesos de externalización, frente al 8,1% de las mismas que no.

En cuanto a las distintos tipos de formación que constan en los ítems, los resultados obtenidos están entre los obtenidos para la formación E-learning_organizacional, con el 8,1% y formación técnica de procesos, con un 70,3%, liderazgo con el 54,1% y, en tercer lugar, formación proactiva, la cual es consustancial a la previsión de tener formados a sus trabajadores y trabajadoras como respuesta a las posibles contingencias que puedan acontecer en la organización, las organizaciones de CyL que externalizan procesos de DP le atribuyen menos importancia, pues sólo

⁶³ Nos estamos refiriendo a la formación y capacitación para la realización de determinadas actividades en la organización, así como a la actualización de conocimiento, no nos estamos refiriendo a la formación inicial, ni al currículum aportado por el trabajador , o trabajadora, al ingresar en la organización.

atribuyen a este tipo de formación el 51,4% de las actividades de formación externalizadas.

Tabla 56. Contrata actividades de DP * Contratación de actividades de formación, y tipo de formación, a proveedores externos (tabla de contingencia de empresas)

		%
Contrata actividades de DP	Formación	91,9
	Coaching	45,9
	Learning Organizacional	8,1
	E-Learning_organizacional	24,3
	Liderazgo	54,1
	Inteligencia Emocional	21,6
	Técnica de Procesos	70,3
	Formación proactiva	51,4
	Otra formación	48,6

Test de significación exacta bilateral de Fisher en todos los ítems: <0.05

No obstante, el rendimiento o eficiencia de la externalización de estos procesos de formación está afectado por la pérdida de control de la organización contratante durante la realización de los procesos externalizados; con el objetivo de cuantificar porcentualmente las organizaciones que argumentan esta pérdida de control, se construye la tabla 57 en la que se observa que el 61,8% de organizaciones que externalizan formación no controlan sus procesos de externalización, lo cual introduce una variable de incertidumbre en el ámbito de la adquisición o acumulación de conocimiento como producto de los procesos formativos, al introducir en el sistema la variable pérdida de control del proceso,

Tabla 57 Tabla de contingencia Contrata actividades de formación * La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial

La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial			
		No	Si
Contrata actividades formativas	No	73,1%	11,5%
	Si	61,8%	35,3%
	NC	42,9%	28,6%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0.041.

A continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la externalización de procesos formativos en las organizaciones de CyL mediante una regresión logística. Como en el caso de anteriores regresiones logísticas, ensayaremos con variables explicativas de escala, categóricas dicotómicas o politómicas, ya recodificadas e incluidas en la tabla 58 junto a la variable independiente externaliza procesos formativos, en base a los siguientes argumentos:

- Contrata procesos formativos.- Es la variable dependiente y se desea conocer la probabilidad de ocurrencia del fenómeno en función de aquellas variables introducidas en el ensayo.
- En cuanto a las Covariables, han sido excluidas las variables correspondientes a la externalización de actividades que no corresponden a la DP, el tipo de contrato Otro y las variables referidas a la satisfacción, todas ellas porque consideramos que no están relacionadas en la práctica con el objeto que en este caso se investiga.

Tabla 58. Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Contrata actividades formativas

Variable dependiente: Contrata actividades formativas	
Covariables:	
✓ <u>Variables continuas:</u> Número empleados en la organización	
✓ <u>Variables dicotómicas:</u>	
- Reducir costes	- Consolidar capital
- Más control en procesos	- Tipo contrato: Largo plazo
- Mejorar enfoque organizativo	- Tipo contrato: Por obra
- Competencias especiales	- Tipo contrato: Suministro en redes
- Liberar recursos	- Tipo contrato: Alianza estratégica
- Disponer de recursos	- Tipo contrato: Contrato singular
- Mejorar la calidad	- Pérdida de control de procesos
- Problemas en relaciones laborales	- Interiorización de conocimiento

Una vez recodificadas e introducidas las variables en el modelo se procede a ejecutar la regresión logística con el método: Por pasos hacia adelante (Wald). Se comprueba que la codificación interna del SPSS de la variable dependiente es correcta,

o sea, que asigna el valor 1 a la ocurrencia del suceso; son incluidos en el análisis 53 ítems y 14 son considerados casos perdidos.

Tabla 59. Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades formativas

Observado		Pronosticado			
		Contrata actividades formativas		Porcentaje correcto	
		No	Si		
Paso 0	Contrata actividades formativas	No	0	21	0,0
		Si	0	32	100,0
Porcentaje global					60,4

En la tabla 59, de clasificación, por defecto se ha empleado un punto de corte de 0,5 de la probabilidad de Y para clasificar los sucesos. En este paso el modelo ha clasificado correctamente un 100,0% de los casos para sí contrata actividades formativas y 21 como no incorrectamente, es decir, el modelo tiene una sensibilidad excelente al clasificar correctamente el Sí al 100%, sin errores y, en cuanto a la especificidad, ha clasificado como No 21 unidades; en total se obtiene un 60,4% de capacidad de pronóstico en esta tabla de clasificación.

Tabla 60. Variables en la ecuación. Variable dependiente Contrata actividades formativas

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	0,421	0,281	2,250	1	0,134	1,524

En este primer bloque, en la tabla 60, variables en la ecuación, sólo consta la constante y no están las variables; así, en la ecuación de regresión aparece el parámetro estimado $\beta_0 = 0,421$, el error estándar E.T = 0,281, la significación estadística con la prueba de Wald y la estimación de la OR (Exp(B))= $e^{\beta_0} = e^{0,421} = 1,524$.

En los resultados obtenidos en el bloque 1, tabla 61, se muestra las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse la significación estadística obtenida después de los 2 pasos nos indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa con la introducción de las variables, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Tabla 61. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Contrata actividades formativas

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	6,462	1	0,011
	Bloque	6,462	1	0,011
	Modelo	6,462	1	0,011
Paso 2	Paso	4,102	1	0,043
	Bloque	10,564	2	0,005
	Modelo	10,564	2	0,005

Seguidamente el SPSS aporta tres medidas complementarias a la anterior para evaluar de forma global su validez y muestra un resumen del proceso iterativo de estimación del primer parámetro β_0 ; como se observa en la tabla 62, el proceso ha necesitado 2 ciclos para estimar correctamente el término constante $\beta_0 = 0,245$ porque la variación de (-2LL) entre los bucles finales ha variado en menos del criterio fijado por el programa (0,001).

En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, al estadístico R^2 nos dice qué parte de la varianza puede ser explicada por el método logístico; en nuestro caso, si bien su valor es bajo y no explica la varianza en su totalidad, admitimos su valor para el objeto de análisis que aquí estamos realizando.

Tabla 62. Resumen del modelo. Variable dependiente Contrata actividades formativas

Paso	-2 log de la verosimilitud	R^2 de Cox y Snell	R^2 de Nagelkerke
1	64,712 ^a	0,115	0,155
2	60,610 ^a	0,181	0,245

^a La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

En la tabla 63, tabla de clasificación, indica la bondad de ajuste del modelo y muestra los casos bien clasificados en la diagonal principal, y los casos mal clasificados en la segunda diagonal. En esta tabla de clasificación se comprueba que el modelo tiene una buena especificidad, sensibilidad y clasificación total, pues clasifica correctamente en todos ellos en torno al 69,8% de la ocurrencia externaliza formación = 1.

Tabla 63. Tabla de clasificación. Variable dependiente Contrata actividades formativas

Observado			Pronosticado		
			Contrata actividades formativas		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Contrata actividades formativas	No	18	3	85,7
		Si	17	15	46,9
	Porcentaje global				62,3
Paso 2	Contrata actividades formativas	No	15	6	71,4
		Si	10	22	68,8
	Porcentaje global				69,8

El valor de corte es 0,500

Por último, como se observa en la tabla 64, el programa muestra las variables que incluye en la ecuación, sus coeficientes de regresión con sus correspondientes errores estándar, el valor del estadístico de Wald para evaluar la hipótesis nula ($\beta_i=0$), la significación estadística asociada, y el valor de la OR ($\exp(B)$) con sus intervalos de confianza. Como se observa, los errores E.T. son aceptables, en cuanto al OR ($\exp(B)$), los valores obtenidos son protectores para la variable Mejora de la calidad, ya que $(1-0,167)*100 = 83,3\%$ de protección, así como para la variable Pérdida de control, $(1-0,236)*100 = 76,4\%$ de protección.

Tabla 64. Variables en la ecuación. Variable dependiente Contrata actividades formativas

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)	I.C. 95% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso 1	Mejora de la calidad	-1,667	0,717	5,400	1	0,020	0,189	0,046	0,770
	Constante	1,609	0,632	6,476	1	0,011	5,000		
Paso 2	Mejora de la calidad	-1,790	0,742	5,818	1	0,016	0,167	0,039	0,715
	Pérdida de control	-1,445	0,761	3,603	1	0,058	0,236	0,053	1,048
	Constante	2,780	0,932	8,898	1	0,003	16,121		

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función de probabilidad para predecir la probabilidad de que una organización externalice actividades formativas, o no, de la cual se extrae la probabilidad de ocurrencia del fenómeno y cuyo valor es de 0,942, relacionado con la no ocurrencia de procesos de externalización referidos a la Mejora de la calidad y Pérdida de control en la realización de los procesos de externalización, es decir, si una organización no externaliza

actividades de mejora de la calidad y no controla sus procesos de externalización, la probabilidad de que contrate actividades formativas es 0,942; sin embargo, si externaliza dichas actividades de mejora de calidad y no pierde el control de sus procesos de externalización, la probabilidad de ocurrencia de externalizar procesos formativos disminuye hasta el 0,388.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-2,78+1,445x_0+1,79x_0)}} = 0,942$$

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-2,78+1,445x_1+1,79x_1)}} = 0,388$$

En definitiva, la probabilidad de ocurrencia de contratar procesos formativos, acorde al modelo estadístico utilizado, está relacionado con la mejora de la calidad y con el control de las actividades que se derivan de los procesos de externalización de actividades de DP, las cuales actúan como variables modificadoras debido a su carácter de demanda de conocimiento en dichos ámbitos de la organización, es decir, por su efecto causal.

7.1.5 Pérdida del control en la ejecución de las actividades de externalizadas y conocimiento interiorizado por la organización

Pérdida del control en la ejecución de las actividades externalizadas

El control de los procesos de externalización por parte de los responsables de las organizaciones contratantes es uno de los aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos prefijados en dichos procesos. Con el objetivo de analizar la percepción de los responsables de las organizaciones mostradas en la encuesta, se realiza a continuación una tabla de contingencia con las singularidades específicas de esta dimensión.

Tabla 65. Pérdida de control en los procesos de externalización de DP (tabla de contingencia de empresas)

La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control empresarial			
		No	Si
Contrata actividades de DP	No	69,0%	13,8%
	Si	62,2%	35,1%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,012

Como se aprecia en la tabla 65, el 62,2% de organizaciones que externalizan actividades de DP argumenta que no se pierde el control de los procesos de externalización frente a un 35,2% que perciben que sí se pierde el control en la realización de los procesos de externalización.

A continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la pérdida de control en los procesos de externalización de DP en las organizaciones de CyL mediante una regresión logística. Como en el caso de anteriores regresiones logísticas, ensayaremos con variables explicativas de escala, categóricas dicotómicas o politómicas, ya recodificadas e incluidas en la tabla 66 junto a la variable independiente pérdida de control en los procesos de externalización; variables que han sido introducidas en base a los siguientes argumentos:

- Pérdida de control en los procesos de externalización.- Es la variable dependiente y se desea conocer la probabilidad de ocurrencia del fenómeno en

función de aquellas variables introducidas en el ensayo y que pueden estar actuando como variables de confusión o modificadoras.

- En cuanto a las covariables, se ha eliminado de la regresión logística la variable dicotómica referida a la satisfacción percibida en los procesos de externalización (SN_objetivos_cumplidos), así como todas las referidas a contratación de servicios distintos de procesos de DP, como contrata actividades fiscales; también se ha excluido la variable tipo de contrato Otros.

Tabla 66. Variables iniciales introducidas en la regresión logística: Pérdida de control en los procesos de externalización por la organización contratante

Variable dependiente: Pérdida de control en los procesos de externalización	
Covariables:	
✓ <u>Variables continuas:</u> Número empleados en la organización	
✓ <u>Variables dicotómicas:</u>	
- Contrata actividades de DP	- Problemas en relaciones laborales
- Reducir costes	- Consolidar capital
- Más control en procesos	- Tipo contrato: Largo plazo
- Mejorar enfoque organizativo	- Tipo contrato: Por obra
- Competencias especiales	- Tipo contrato: Suministro en red
- Liberar recursos	- Tipo contrato: Alianza estratégica
- Disponer de recursos	- Interioriza conocimiento
- Mejorar la calidad	

Una vez recodificadas e introducidas las variables en el modelo se procede a ejecutar la regresión logística con el método por pasos hacia adelante (Wald). En los resultados obtenidos la codificación interna del SPSS de la variable dependiente es correcta al asignar el valor de 1 a la ocurrencia del suceso; el sistema incluye en el análisis 57 ítems y 10 son considerados casos perdidos.

La tabla 67, de clasificación, muestra la evaluación del ajuste del modelo de regresión comparando los valores predichos con los valores observados. El modelo obtenido ha clasificado correctamente todos los casos de No hay pérdida de control en los procesos (clasificación correcta) y ha clasificado incorrectamente todos los casos de Sí hay pérdida de control, es decir, el modelo tiene una sensibilidad nula al clasificar

incorrectamente el Sí al 100%, y, en cuanto a la especificidad, ha clasificado correctamente 40 unidades; en total se obtiene un 70,2% de capacidad de pronóstico en esta tabla de clasificación

Tabla 67. Tabla de clasificación. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

Observado		Pronosticado			
		La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización		% correcto	
		No	Si		
Paso 0	La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización	No	40	0	100,0
		Si	17	0	0,0
Porcentaje global					70,2

El valor de corte es 0,5

En este primer bloque, en la tabla 68, variables en la ecuación, sólo consta la constante y no están las variables; la ecuación de regresión muestra el parámetro estimado $\beta_0 = -0,856$ el error estándar E.T = 0,290 y la significación estadística con la prueba de Wald y la estimación de la OR (Exp(B))= $e^{\beta_0} = e^{-0,856} = 0,425$.

Tabla 68. Variables en la ecuación (constante). Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	-0,856	0,290	8,735	1	0,003	0,425

En los resultados obtenidos, en la tabla 69 se muestra las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del método que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse la significación estadística obtenida después de los 2 pasos nos indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa con la introducción de las variables, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Tabla 69. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	12,570	1	0,000
	Bloque	12,570	1	0,000
	Modelo	12,570	1	0,000
Paso 2	Paso	6,973	1	0,008
	Bloque	19,543	2	0,000
	Modelo	19,543	2	0,000

En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, al estadístico R^2 nos dice qué parte de la varianza puede ser explicada por el método logístico; en este caso, el valor obtenido 0,290, en este caso es un valor bajo que indica que sólo el 29,0% de la variación de la variable dependiente es explicada por las variable incluidas en el modelo (véase la tabla 70).

Tabla 70. Resumen del modelo. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

Paso	-2 log de la verosimilitud	R^2 de Cox y Snell	R^2 de Nagelkerke
1	56,898 ^a	0,198	0,281
2	49,925 ^a	0,290	0,512

^a La estimación ha finalizado en el número de iteración 5 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

No obstante, como contrastación del método y del ajuste de los coeficientes de bondad, la tabla de clasificación es el criterio que estamos utilizando para indicar la bondad de ajuste del modelo; en la tabla 71, se muestran que ha sido pronosticado correctamente un porcentaje de aciertos del $(38/(38 + 2)) * 100 = 95,0\%$, de las organizaciones que argumentan que pierden el control de sus procesos de externalización de DP, han sido pronosticadas correctamente un 41,2% , de este modo, el porcentaje global de aciertos obtenidos es del 78,9%, porcentajes pronosticados satisfactorios.

Tabla 71. Tabla de clasificación. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

Observado			Pronosticado		
			La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control por la organización		% correcto
			No	Si	
Paso 1	La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control	No	27	13	67,5
		Si	3	14	82,4
	Porcentaje global				71,9
Paso 2	La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control	No	38	2	95,0
		Si	10	7	41,2
	Porcentaje global				78,9

El valor de corte es 0,500

Finalmente, como se observa en la tabla 72 (variables en la ecuación), los errores E.T. son aceptables y los resultados obtenidos muestran la función para predecir la probabilidad de ocurrencia de pérdida el control de sus procesos de externalización relacionando ésta con la variable contrata actividades administrativas, aspecto que se desvía de nuestro objeto de investigación.

Tabla 72. Variables en la ecuación. Variable dependiente La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control de la organización

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Competencias especiales	-2,033	0,871	5,440	1	0,020	0,131	0,024	0,723
Paso 2 Interiorización del conocimiento mediante los procesos de externalización	-3,116	0,931	11,211	1	0,001	0,044	0,007	0,275
Constante	1,497	0,785	3,638	1	0,056	4,468		

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función de probabilidad para predecir la probabilidad de que una organización pierda el control de sus procesos de externalización de DP, o no; de la función se extrae la probabilidad de ocurrencia del fenómeno, cuyo valor es de 0,025 para valores 1 de las variables de confusión y/o modificación, como se observa en la siguiente ecuación.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-1,497+3,116x1+2,033x1)}} = 0,025$$

Sin embargo, para valores de 0 de dichas variables, la probabilidad de ocurrencia de pérdida el control de sus procesos de externalización de DP incrementa su valor a 0,817, acorde a la siguiente función.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-1,497+3,116x0+2,033x0)}} = 0,817$$

Es decir, la probabilidad de perder el control de los procesos de externalización de DP durante la realización de sus actividades está relacionada con procesos de externalización de DP referidos a competencias especiales y la adquisición de conocimiento, que actúan como variables de modificadoras.

Conocimiento interiorizado por la organización en los procesos de externalización

Uno de los aspectos consideremos fundamentales para la consecución de los objetivos prefijados en los procesos de externalización, es la interiorización del conocimiento aportado en los procesos de externalización de DP por las organizaciones. Con el objetivo de analizar la percepción de los encuestados en este ámbito, se realiza a continuación una tabla de contingencia con las singularidades específicas de esta dimensión.

Tabla 73. Con la externalización de procesos de DP se interioriza conocimiento *
 Contrata actividades de DP (tabla de contingencia de empresas)

Con la externalización de procesos de DP se interioriza conocimiento			
		No	Si
Contrata actividades de DP	No	37,9%	37,9%
	Si	43,2%	54,1%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,013

Como se aprecia en la tabla 73, el 54,1% de organizaciones que externalizan actividades de DP interiorizan el conocimiento aportado en los procesos de externalización frente a un 43,2% que perciben que no se interioriza el conocimiento aportado por el prestador del servicio o actividad, en la organización contratante.

No obstante, para contrastar la adquisición de conocimiento por los profesionales de la DP con los procesos de formación externalizados y analizar los resultados alcanzados en el ámbito formativo, se calcula la tabla 74 en la cual se obtiene que el 52,9% de las organizaciones que externalizan procesos formativos, interiorizan el conocimiento frente a un 44,1% que no interioriza el conocimiento, o sea, organizaciones que consideran que son actividades externalizadas con un resultado ineficiente.

Tabla 74. Interiorización del conocimiento en los procesos de externalización *Contrata formación (tabla de contingencia de empresas)

Interioriza conocimiento a través de la prestación de servicios de los procesos de externalización			
		No	Si
Contrata actividades formativa	No	30,8%	50,0%
	Si	44,1%	52,9%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,006

A continuación se procede a determinar la probabilidad de ocurrencia del ítem interioriza conocimiento a través de la prestación de servicios de los procesos de externalización de DP mediante una regresión logística. Como en casos anteriores de regresión logística, se muestran en la tabla 75 las variables introducidas en el modelo junto a la variable dependiente.

Tabla 75. Variables iniciales introducidas en la regresión logística. Variable dependiente Interioriza conocimiento a través de la prestación de servicios de los procesos de externalización de DP

Variable dependiente: Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	
Covariables:	
✓ <u>Variable continua:</u> Número empleados en la organización	
✓ <u>Variables dicotómicas:</u>	
- Contrata actividades de DP	- Problemas en relaciones laborales
- Reducir costes	- Consolidar capital
- Más control en procesos	- Tipo de contrato Largo plazo
- Mejorar enfoque organizativo	- Tipo de contrato Por obra
- Competencias especiales	- Tipo de contrato Suministro en red
- Liberar recursos	- Tipo de contrato Alianza estratégica
- Disponer de recursos	- Pérdida de control de procesos
- Mejorar la calidad	

En este análisis de regresión logística han sido introducidas las variables que constan en la tabla 75 en base a los siguientes argumentos:

- Interioriza conocimiento a través de la prestación de servicios de los procesos de externalización de DP.- Es la variable dependiente y se desea conocer la

probabilidad de ocurrencia del fenómeno en función de aquellas variables introducidas en el ensayo.

- En cuanto a las covariables, los argumentos por los cuales han sido introducidas son los mismos que en el caso de regresión logística anteriormente realizada; las variables relativas a contrata otras actividades como contabilidad, etc., no han sido incluidas y tampoco las variables referidas a satisfacción y tipo de contrato Otro por considerar que no existe relación con la dimensión que aquí se analiza.

Se ejecuta la regresión logística con el método: Por pasos hacia adelante (Wald) y se comprueba que la codificación interna del SPSS de la variable dependiente es correcta, es decir, que asigna el valor 1 a la ocurrencia del suceso; del total de ítems el sistema incluye en el análisis 57 ítems y 10 son considerados casos perdidos.

En la tabla 76, de clasificación, como en los casos anteriores se ha empleado un punto de corte de 0,5 de la probabilidad de Y para clasificar los sucesos. En este primer paso el modelo ha clasificado 27 unidades como No con un 0,000% de porcentaje correcto, y 30 unidades como Si, con un 100,00% de aciertos, o sea, el modelo tiene una buena sensibilidad al clasificar correctamente el Si sin errores y, en cuanto a la especificidad se ha obtenido un 0,0%; en total un 52,6% de capacidad de pronóstico, no muy satisfactoria y próxima al valor de corte.

Tabla 76. Tabla de clasificación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP

Observado		Pronosticado		
		Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP		Porcentaje correcto
		No	Si	
Paso 0	Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP No	0	27	0,0
	Si	0	30	100,0
Porcentaje global				52,6

En este primer bloque, en la tabla 77, variables en la ecuación, sólo consta la constante y no están las variables; así, en la ecuación de regresión aparece el parámetro estimado $\beta_0 = 0,105$, el error estándar E.T = 0,265 y la significación estadística con la

prueba de Wald, que es un estadístico que sigue una ley Chi-cuadrado con 1 grado de libertad y la estimación de la OR ($\text{Exp}(B)$)= $e^{\beta_0} = e^{0,105} = 1,111$.

Tabla 77. Variables en la ecuación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0	Constante	0,105	0,265	0,158	1	0,691	1,111

En los resultados obtenidos en el bloque 1, en la tabla 78 se muestra las pruebas ómnibus sobre los coeficientes del método y que evalúa la hipótesis nula de que los coeficientes (β) de todos los términos (excepto la constante) incluidos en el modelo son 0. Como puede verse la significación estadística obtenida después de los 3 pasos nos indica que el modelo mejora el ajuste de forma significativa con la introducción de las variables, que la prueba es significativa y que, por lo tanto, se puede seguir adelante con el análisis de regresión logística.

Tabla 78. Pruebas ómnibus sobre los coeficientes del modelo. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	12,570	1	0,000
	Bloque	12,570	1	0,000
	Modelo	12,570	1	0,000
Paso 2	Paso	7,106	1	0,008
	Bloque	19,676	2	0,000
	Modelo	19,676	2	0,000
Paso 3	Paso	6,222	1	0,013
	Bloque	25,899	3	0,000
	Modelo	25,899	3	0,000

Para evaluar de forma global la validez se muestra un resumen del proceso iterativo de estimación del primer parámetro β_0 , como se observa en la tabla 79, el proceso ha necesitado 3 ciclos para estimar correctamente el término constante $\beta_0 = 0,487$ porque la variación de (-2LL) entre los bucles finales ha variado en menos del criterio fijado por el programa (0,001). En cuanto a las medidas de bondad del ajuste, el estadístico R^2 nos dice que parte de la varianza es explicada por el método logístico; en nuestro caso, si bien su valor no explica la varianza en su totalidad, su valor (36,5%) es perfectamente admisible para el objeto de análisis que aquí estamos realizando.

Tabla 79. Resumen del modelo. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP

Paso	-2 log de la verosimilitud	R ² de Cox y Snell	R ² de Nagelkerke
1	66,290 ^a	0,198	0,64
2	59,185 ^b	0,292	0,390
3	52,962 ^b	0,365	0,487

La estimación ha finalizado en el número de iteración 4 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001

No obstante, como contrastación del método y del ajuste de los coeficientes de bondad, el SPSS muestra la tabla de clasificación como criterio que indica la bondad de ajuste del modelo; así, en la tabla 80 se muestran los casos bien clasificados con unos porcentajes de organizaciones que argumentan que no interiorizan conocimiento con los procesos de externalización de DP, del 88,9%, además, han sido pronosticadas correctamente el 63,3% organizaciones que argumentan que interiorizan conocimiento con los procesos de externalización de DP y el porcentaje global de aciertos obtenidos es del 75,4%, valores que confirman que el modelo tiene una buena especificidad, sensibilidad y clasificación total.

Tabla 80. Tabla de clasificación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP

Observado			Pronosticado		
			Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP		Porcentaje correcto
			No	Si	
Paso 1	Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	No	14	13	51,9
		Si	3	27	90,0
	Porcentaje global				71,9
Paso 2	Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	No	14	13	51,9
		Si	3	27	90,0
	Porcentaje global				72,2
Paso 3	Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP	No	24	3	88,9
		Si	11	19	63,3
	Porcentaje global				75,4

El valor de corte es 0,5

Por último, como se observa en la tabla 81, el programa muestra las variables que incluye en la ecuación y los estadísticos. Si bien los errores E.T. son altos, el modelo es

perfectamente aceptable, en cuanto al OR (Exp(B)), los valores obtenidos son muy satisfactorios para las variables que han entrado en la ecuación: $(1-0,096)*100 = 90,4\%$; $(1-0,152)*100 = 84,8\%$; $(1-0,054)*100 = 94,6\%$ de protección respectivamente.

Tabla 81. Variables en la ecuación. Variable dependiente Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP⁶⁴

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95% para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Paso 3								
Mejorar enfoque organizacional	-2,342	1,135	4,257	1	0,039	0,096	0,010	0,889
Conseguir competencias especiales	-1,882	0,854	4,857	1	0,028	0,152	0,029	0,812
Pérdida de control en procesos de externalización	-2,915	0,976	8,912	1	0,003	0,054	0,008	0,367
Constante	3,984	1,296	9,451	1	0,002	53,733		

Con los coeficientes estimados se procede a la construcción de la función para predecir la probabilidad de que una organización interiorice conocimiento mediante procesos de externalización de DP, o no; de la función se extrae la probabilidad de ocurrencia del fenómeno, cuyo valor es de 0,982 para valores 0 de las variables de confusión y/o modificación, como se observa en la siguiente ecuación.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-3.984 + 2.915x_0 + 1.882x_0 + 2.342*0)}} = 0,982$$

Sin embargo, para valores de 1 de dichas variables, la probabilidad de ocurrencia de interiorizar el conocimiento aportado por los procesos de externalización disminuye su valor a 0,041, acorde a la siguiente función.

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{(-3.984 + 2.915x_1 + 1.882x_1 + 2.342*1)}} = 0,041$$

Es decir, la probabilidad de contratar actividades de DP y no interiorizar el conocimiento aportado durante la realización de las actividades está relacionado, por un lado, con procesos de mejora del enfoque organizacional y la consecución de competencias especiales, que actúan como variables de confusión y, por otro lado, con la variable pérdida de control de los procesos de externalización en la realización de sus actividades, la cual actúa como variable modificadora.

⁶⁴ Se omiten los datos de los pasos 1 y 2 para con el objetivo simplificar la información.

Finalmente, se realiza una tabla de contingencia para analizar la relación entre contrata actividades de DP introducida como variable capa en el SPSS, pérdida de control en los procesos de externalización e interiorización del conocimiento como resultado de los procesos de externalización de DP; como se puede observar en la tabla 82, el valor obtenido para el test de Fisher muestra que la relación es significativa y muestra un valor del 76,9% de procesos de externalización de DP en los cuales se pierde el control en la ejecución de sus actividades y no se interioriza el conocimiento, indica un alto porcentaje de procesos de externalización fallidos en un ámbito de conocimiento fundamental para la dirección del equipo humano que compone la organización.

Tabla 82. Tabla de contingencia. Interioriza conocimiento con los procesos de externalización de DP*La externalización de procesos lleva asociada la pérdida de control y como variable capa: Contrata actividades de DP

Contrata actividades de DP		Con la externalización de procesos se interioriza conocimiento		
			No	Si
No	Pérdida de control en los procesos de externalización	No	35,0%	55,0
		Si	100,0%	0,0%
Si	Pérdida de control en los procesos de externalización	No	26,1%	69,6%
		SI	76,9%	23,1%

Test de significación exacta bilateral de Fisher: 0,008

Una vez concluido los análisis estadísticos a los datos obtenidos en la encuesta, procedemos a continuación a su discusión y análisis, mediante los cuales obtendremos las conclusiones que serán inferidas a la población de organizaciones de CyL.

7.1.6 Análisis y discusión de los resultados

Acorde al plan de análisis se realizó un análisis estadístico descriptivo de las unidades mediante el cual se constata la validez de 67 cuestionarios cumplimentados; los estadísticos obtenidos es las unidades muestrales revelan una mediana de 326 así como la existencia de varias modas (la de menor valor 200), con un mínimo de 41 trabajadores y trabajadoras y un máximo de 23150 en cuanto a la enumeración de las plantillas, correspondiente este máximo a una organización que tiene en CyL la sede de la DEP y, desde ésta, dirige todos sus centros de la península Ibérica.

En cuanto a la agrupación de las organizaciones en cohortes en función del número de trabajadores y trabajadoras, se ha constatado que el 73,1% de las unidades muestrales válidas tienen más de 250 trabajadores y trabajadoras, el 19,4% están entre 100 y 249, y el 7,5% tienen menos de 100.

De este modo, mediante este análisis descriptivo hemos verificado la idoneidad de muestra para el objeto de estudio de esta investigación al ser organizaciones que tienen un número de trabajadores significativo en cuanto a la necesidad de disponer de determinada estructura de DP para dirigir a sus equipos humanos.

Actividades que externalizan las organizaciones de CyL

En la introducción descriptiva previa al análisis estadístico de los procesos que se externalizan realizada con el objetivo de conocer la penetración del fenómeno de externalización en las organizaciones de CyL y sin especificar qué se está externalizando, muestra que el 87,9% de las organizaciones recurre a la externalización de parte de sus servicios o actividades, frente al 12,1% que no externaliza ningún proceso. Como hemos constatado, las organizaciones participantes en esta investigación tienen en sus plantillas más de 41 trabajadores y trabajadoras, no obstante el 12,1% de organizaciones realizan todas sus actividades con sus propios recursos, en interno y de modo autárquico en un contexto competitivo donde todo se copia e intercambia y, quien no participa en este intercambio, o se provee de los mejores recursos tangibles o intangibles, está incentivando su obsolescencia.

Finalmente, en esta introducción descriptiva del fenómeno se ha constatado que el 55,2% de los procesos de externalización que se están realizando en las organizaciones de CyL corresponden a actividades de la DP, seguido del 47,8% de actividades fiscales; en cuanto a actividades referidas a procesos productivos, el 19,4% de las actividades externalizadas corresponde a este tipo de procesos. A destacar en este ámbito que el 43,3% de las organizaciones no está externalizando actividades de DP, singularidad que nos permite inferir que estas organizaciones no consideran a sus trabajadores y trabajadoras como un activo intangible generador de valor añadido a la organización, como tampoco le considera un equipo humano que tiene unas perspectivas de evolución personal y profesional en el contexto de la organización, pues tanto si realizan en interno estas actividades de DP, o no, la adquisición de experiencia y el conocimiento generado en otros ámbitos no es compartido, lo cual genera procesos de obsolescencia en el ámbito de la DP de la propia organización.

En cuanto a la posible relación entre la externalización de actividades de DP y número de trabajadores y trabajadoras, así como con la clasificación de las organizaciones por número de trabajadores y trabajadoras, han sido descartadas estas relaciones al no ser significativos los estadísticos obtenidos mediante tablas de contingencia; del mismo modo, los estadísticos calculados han mostrado que la relación entre la intensidad de procesos de externalización⁶⁵ en función del tamaño de la plantilla de la organización, no es significativa.

No obstante, mediante una regresión logística, hemos determinado la probabilidad de ocurrencia del fenómeno de la externalización de actividades de DP en las organizaciones considerando la contribución al fenómeno de cada variable a la ocurrencia del evento, o no. De este modo, se ha determinado una función que relaciona las variables: número de trabajadores y trabajadoras, contrata actividades administrativas, mejorar el enfoque organizativo y disponer de recursos con la variable externaliza actividades de DP; así, la función de probabilidad obtenida para la ocurrencia de la externalización de actividades de DP, muestra que para una organización, con un tamaño de plantilla de 200 trabajadores y trabajadoras, pero que no contrata actividades administrativas, que no contrata procesos para la mejora de su enfoque organizacional, o para disponer de recursos, la probabilidad alcanza el valor de

⁶⁵ Clasificación de las organizaciones en función del número de procesos que externaliza.

0,997; valor de ocurrencia del fenómeno de contratar actividades de DP que va disminuyendo a medida que estas variables de confusión o modificación van contribuyendo con su efecto, es decir, a medida que se procede a externalizar sus correspondientes actividades; de este modo, para valores de una plantilla de más de 5000 trabajadores y trabajadoras, y que externaliza las actividades de las dimensiones anteriormente citadas, el valor de ocurrencia de contratar actividades de DP es prácticamente 0.

Esta relación muestra que toda organización que no externaliza actividades para la mejora de su enfoque organizacional, o para disponer de recursos, la probabilidad de contratar actividades de DP se incrementa por la obsolescencia en el conocimiento relacionado que se produce en estas áreas al no existir retroalimentación externa; en este contexto, la experiencia en la contratación de actividades administrativas también incrementa esta probabilidad por la propia dinámica de conocimiento de procesos de externalización, así como del mercado de consultorías.

Por tanto, esta función estadística obtenida mediante la regresión logística nos permite inferir que las organizaciones que no externalizan actividades de DP, que no contratan actividades para mejorar el enfoque organizacional ($100-18 = 82\%$)⁶⁶ o para disponer de recursos ($100-43 = 57\%$), y a medida que sus plantillas son más pequeñas, la aparición de obsolescencias en el conocimiento relacionado en sus activos intangibles determina que la organización tiene carencias directivas para la dirección eficiente de sus trabajadores y trabajadoras, convirtiéndose así en una organización ineficiente.

⁶⁶ Diferencia obtenida entre el 100% de organizaciones participantes y válidas como unidades muestrales y el porcentaje de ellas que externaliza actividades para mejorar el enfoque organizacional (datos obtenidos de la figura 12, página 242)

Razones por las que las organizaciones realizan procesos de externalización

En cuanto a las razones en base a las cuales se deciden, o justifican, por las organizaciones la decisión para la realización de procesos de externalización, el objetivo de reducir costes a través de la externalización de actividades de DP, es el argumento más recurrente que exponen las organizaciones, concretamente el 61% de ellas, seguido por liberar recursos, con el 54% (figura 12, página 249).

Los análisis cluster y factorial realizados han permitido extraer tres dimensiones o factores que permiten una simplificación en la interpretación y análisis del conjunto de variables consideradas en esta investigación como elementos justificativos de la decisión de realizar procesos de externalización de DP por las organizaciones de CyL.

El primer factor extraído agrupa las variables: más control en procesos, competencias especiales y mejora de la calidad y se enmarca perfectamente en la dimensión del aseguramiento de la calidad al referir a variables con una determinada utilización de conocimiento; en cuanto a la finalidad conjunta de estas variables, es decir, de este factor, se puede inferir que el objetivo es asegurar la calidad de los procesos de la DP mediante la optimización de sus procesos a través del control de calidad de los mismos, para lo cual se contratan competencias especiales, bien sea a través de actividades desarrolladas por terceros, o procesos formativos para dotar de competencias a los expertos de la DP.

Un segundo factor que agrupa las variables: reducir costes, liberar recursos y disponer de recursos; este factor se encuadrada en una dimensión economicista, concretamente en la reducción de costes y la flexibilidad porque refiere a variables de costes y a la flexibilidad de la plantilla, para lo cual se recurre a dotar a la misma de los recursos estrictamente necesarios acorde a las necesidades prefijadas de la DP.

Y un tercer factor que engloba las variables mejorar enfoque y consolidar capital, las cuales hemos encuadrado en la dimensión precisar estrategias desde la perspectiva de que engloba a variables que refieren a aspectos estratégicos para la mejora organizacional y su consolidación; es decir, alto uso del conocimiento con el objetivo de definir o adaptar la estrategia de DEP a las políticas y objetivos de la organización, para

lo cual se externalizan actividades tendentes a mejorar los enfoques de DEP que permitan alcanzar o consolidar un determinado capital intelectual.

En definitiva, podemos inferir que la decisión de externalizar procesos de DEP por las organizaciones de CyL tiene como objetivo la reducción de costes, para lo cual se recurre a la consecución de un determinado nivel de eficacia de la DEP que permita a la organización alcanzar unos objetivos estratégicos con el menor coste posible.

Pero además, como se verá en los siguientes apartados, como resultado de los análisis estadísticos realizados podemos inferir que la decisión de externalizar actividades de DP por las organizaciones de CyL podría ser ineficiente en el 76,9% de los casos; esta ineficiencia es debida a que estas organizaciones pierden el control en la ejecución de sus procesos de externalización de DP y no interiorizan el conocimiento, por lo que el objetivo de reducir costes no es logrado. No obstante, el hecho de no interiorizar este conocimiento en un porcentaje tan alto en un ámbito de conocimiento fundamental para la dirección del equipo humano que compone la organización, es indicativo de graves errores en la estrategia de externalización adoptada.

Tipo de contrato que regula las relaciones

El tipo de contrato predominante que regula las relaciones contractuales referidas a la externalización de actividades de DP en las organizaciones de CyL es el contrato por obra con un 67,6%, seguido por el contrato a largo con un 48,6%, para el resto de tipos de contrato los valores obtenidos son bajos y se pueden considerar como tipos de contratos puntuales. En base a estos resultados, se analizan estos dos tipos de contrato acorde al plan de análisis, dada la preferencia de las organizaciones de CyL por el recurso a los mismos y relegar el resto de tipos de contrato a un uso puntual.

De este modo, en lo referido al tipo de contrato por obra, el análisis de regresión logística realizado para predecir la probabilidad de que una organización externalice actividades de DP regulando contractualmente las mismas mediante el contrato por obra, relaciona este tipo de contrato a la externalización de actividades de DP tendentes a liberar sus propios recursos, actuando como variable modificadora por su efecto causal en el tipo de contrato a utilizar.

Esta relación obtenida indica una probabilidad de 0,826 de utilizar el contrato por obra en el supuesto de que no se estén externalizando actividades de DP tendentes a liberar recursos propios para destinarlos a otras actividades; así, tipo de contrato y objetivo de la externalización (liberar recursos) indica una relación contractual definida en función de la necesidad de liberar sus propios recursos; de este modo, esta relación permite inferir que el objetivo que persigue la organización con las actividades externalizadas y reguladas con el prestador de servicios mediante el contrato por obra, en el área de la DP, es un objetivo economicista, ya que procede a liberar recursos con una probabilidad de ocurrencia del 0,826, y no a su incremento.

En cuanto al contrato a largo plazo, los análisis estadísticos realizados han mostrado la existencia de una relación entre este tipo de contrato y la satisfacción alcanzada en los procesos de externalización y la externalización de procesos para disponer de recursos. Es una relación que muestra los máximos de la probabilidad de recurrir a este tipo de contrato para externalizar actividades de DP en la satisfacción obtenida mediante los objetivos alcanzados en anteriores procesos de externalización, si

no han sido satisfactorios, la probabilidad de ocurrencia es de 0,075, pero si han sido satisfactorios la probabilidad de externalizar procesos de DP alcanza valores de 0,913.

Estas probabilidades de ocurrencia del tipo de contrato a largo plazo permiten inferir que las organizaciones de CyL atribuyen más importancia a la satisfacción obtenida en los procesos de externalización de actividades de DP realizados anteriormente que a la necesidad de disponer de más recursos en el área de la DP; es una probabilidad de ocurrencia que muestra unos valores extremos de 0,075 a 0,913; es decir, si no hay satisfacción en los objetivos alcanzados en los anteriores procesos de externalización, aunque sean necesarios nuevos recursos cognitivos para la realización de las actividades de DP, no se procede a realizar procesos de externalización mediante un contrato a largo plazo.

Es evidente que si los anteriores procesos de externalización de actividades de la DP no han sido satisfactorios y, como hemos observado en los análisis realizados, las organizaciones que contratan actividades de DP y pierden el control de sus procesos de externalización, el 76,9% de ellas no interioriza conocimiento; lo cual indica un alto porcentaje de procesos de externalización fallidos, es decir, de insatisfacción para la organización contratante, lo cual le incentiva a no comprometerse a largo plazo con un prestador de servicios mediante un contrato a largo plazo.

No obstante, hemos de recordar que la externalización estratégica considera las decisiones de externalizar como una cuestión fundamental de la organización, teniendo presente la visión de futuro y su capital humano, las competencias básicas, la estructura, los costes y la ventaja competitiva; por ello, y como hemos manifestado anteriormente, llama poderosamente la atención el que no existan prácticamente alianzas estratégicas, o redes, como modalidad de contrato entre las organizaciones de CyL, sino que las modalidades contractuales en uso muestran una relación con variables economicistas tal como se ha determinado anteriormente en los factores obtenidos mediante el análisis factorial, confirmando el mismo.

Externalización de procesos formativos

El recurso a servicios externos para la realización de procesos formativos tiene unas características singulares que diferencian estos procesos de otros, pues en el ámbito del conocimiento, y para su acumulación, se ha de tener en cuenta una planificación, así como el control de dichos procesos y la evaluación de la interiorización del conocimiento aportado mediante la externalización, además, en esta investigación consideramos que el recurso a expertos y académicos del exterior es inevitable desde la premisa de que las fuentes de conocimiento son muy diversas y una sola fuente interna limita a ésta la adquisición de conocimiento.

Como hemos podido apreciar en los análisis estadísticos, el 91,9% de organizaciones que externaliza actividades de DP, externaliza procesos de formación; no obstante, la probabilidad de ocurrencia de acudir a la externalización de estos procesos formativos está condicionada en la organización a la ocurrencia de procesos de mejora de la calidad y a la pérdida de control en la ejecución de procesos de externalización de DP, como hemos constatado mediante el análisis de regresión logística realizada en los anteriores apartados.

Es una relación de ocurrencia de procesos de externalización formativos que permite inferir que si una organización no externaliza actividades de mejora de la calidad y no controla sus procesos de externalización, la probabilidad de que contrate actividades formativas es de 0,942; sin embargo, si externaliza dichas actividades de mejora de calidad y no pierde el control de sus procesos de externalización, la probabilidad de ocurrencia de externalizar procesos formativos disminuye hasta el 0,388.

Esta relación de ocurrencia indica que la gran mayoría de actividades formativas que se externalizan tienen como objetivo la mejora de la calidad de los procesos de DP, así como el control de sus procesos de externalización, de los cuales, la formación en procesos productivos es la modalidad que con mayor frecuencia se recurre a contratar, con el 70,3%, seguido de liderazgo, un 54,1% y formación proactiva con el 51,4%, lo que indica que uno de los objetivos tangibles de la externalización de estos procesos es la mejora en la calidad en el ejercicio de la función de los profesionales de DP.

No obstante, no hemos de obviar que la eficiencia de la externalización de estos procesos de formación está afectado por la pérdida de control de la organización contratante durante la ejecución de los mismos; esta pérdida de control, presente en el 61,8% de organizaciones que externalizan formación, introduce una variable de incertidumbre de difícil cuantificación, pues, en el ámbito de la adquisición o acumulación de conocimiento como producto de los procesos formativos, el cuantificar la eficiencia del proceso o cuánto conocimiento ha sido interiorizado, requiere de procesos que no son de interés para esta investigación. No obstante, como hemos visto anteriormente, hemos de recordar que las organizaciones que externalizan actividades de DP y que pierden el control en la ejecución de sus procesos de externalización, el 76,9% de ellas no interioriza el conocimiento producto de estos procesos.

Por otro lado, si los objetivos del 44,1% de empresas que externaliza procesos formativos no han sido alcanzados al no haber sido interiorizado en la organización el conocimiento aportado por el proceso formativo en un ámbito social y económico en el cual la rapidez de los cambios legislativos, sociales, etc., requieren la actualización continua del conocimiento y, si a ello unimos el porcentaje de organizaciones que no externalizan ninguna actividad, así como aquellas que no tienen ningún plan o programa de formación, configuran una serie de indicadores que constatan la existencia de procesos de obsolescencia del conocimiento de los profesionales de la DP.

Es obvio que cuando una persona entra a formar parte de una organización puede aportar un currículum meritocrático muy completo, sin embargo, e independiente de lo aportado, esta persona al ingresar en la organización debe integrar en su acervo cognitivo el proceso productivo y las singularidades de la organización en la cual se integra, incluso, una vez superado este periodo de adaptación cognitivo, y al paso del tiempo, es necesario que las personas actualicen su conocimiento para el ejercicio de su profesión, no en el manejo de un programa o máquina, sino en su profesión; pero esta formación no se demanda a terceros en el 66,7% de las organizaciones participantes en esta investigación (véase la tabla 55, página 270) y, como hemos citado anteriormente, en el año 2009 el 92,3% de las organizaciones de CyL no disponía de un plan de formación (Hernández García 2009), confirmando estos indicadores la baja importancia y apreciación que los gerentes de las organizaciones de CyL le conceden a la formación de los trabajadores y trabajadoras.

Pérdida del control en la ejecución de las actividades externalizadas y conocimiento interiorizado por la organización

El control de los procesos de externalización por parte de los responsables de las organizaciones contratantes es uno de los aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos prefijados en dichos procesos, sin embargo, el 62,2% de las organizaciones que contratan actividades de DP, pierden el control en la ejecución de dichos procesos, bien sea porque los responsables o profesionales de la organización contratante no se percatan de lo que se está haciendo en su propia organización o porque la organización no dote de recursos suficientes para el control de los mismos.

No obstante, la probabilidad de ocurrencia de la pérdida de control durante la realización de las actividades de DP que se derivan de sus procesos de externalización, está relacionada con procesos de externalización de la DP referidos a adquirir competencias especiales y la interiorización de conocimiento como producto de los dichos procesos. Así, si una organización está realizando procesos de externalización para dotarse de competencias especiales, y además interioriza el conocimiento producto de los procesos de externalización, la probabilidad de ocurrencia en la pérdida de control en la realización de actividades externalizadas, es del 0,025; dicho de otro modo, si la organización se dota de competencias y de recursos para interiorizar conocimiento, la probabilidad de perder el control de dichos procesos es prácticamente 0; por el contrario, si no se dota de competencias especiales ni recursos para interiorizar conocimiento, la probabilidad de ocurrencia de pérdida de control de las actividades de DP externalizadas, es del 0,817.

Otro de los aspectos fundamentales para la consecución de los objetivos prefijados en los procesos de externalización de DP es la interiorización del conocimiento aportado en los mismos. En este ámbito, el 43,2% de las organizaciones que contratan actividades de DP no interiorizan el conocimiento producto de la realización de estas actividades.

Además, la probabilidad de ocurrencia del fenómeno interiorización del conocimiento aportado mediante los procesos de externalización de actividades de DP y las variables que puedan estar actuando como elementos de confusión, se ha obtenido mediante regresión logística una función que incluye las variables mejora del enfoque organizacional, conseguir competencias especiales y pérdida de control en los procesos

de externalización que, para valores 0 de estas variables, el valor de ocurrencia en la interiorización del conocimiento alcanza valores de 0,982, prácticamente 1.

Es decir, la probabilidad de contratar actividades de DP y no interiorizar el conocimiento aportado durante la realización de las actividades del proceso de externalización está relacionado, por un lado, con procesos de mejora del enfoque organizacional y la consecución de competencias especiales, que actúan como variables de confusión y, por otro lado, con la variable pérdida de control de los procesos de externalización en la realización de sus actividades, la cual actúa como variable modificadora.

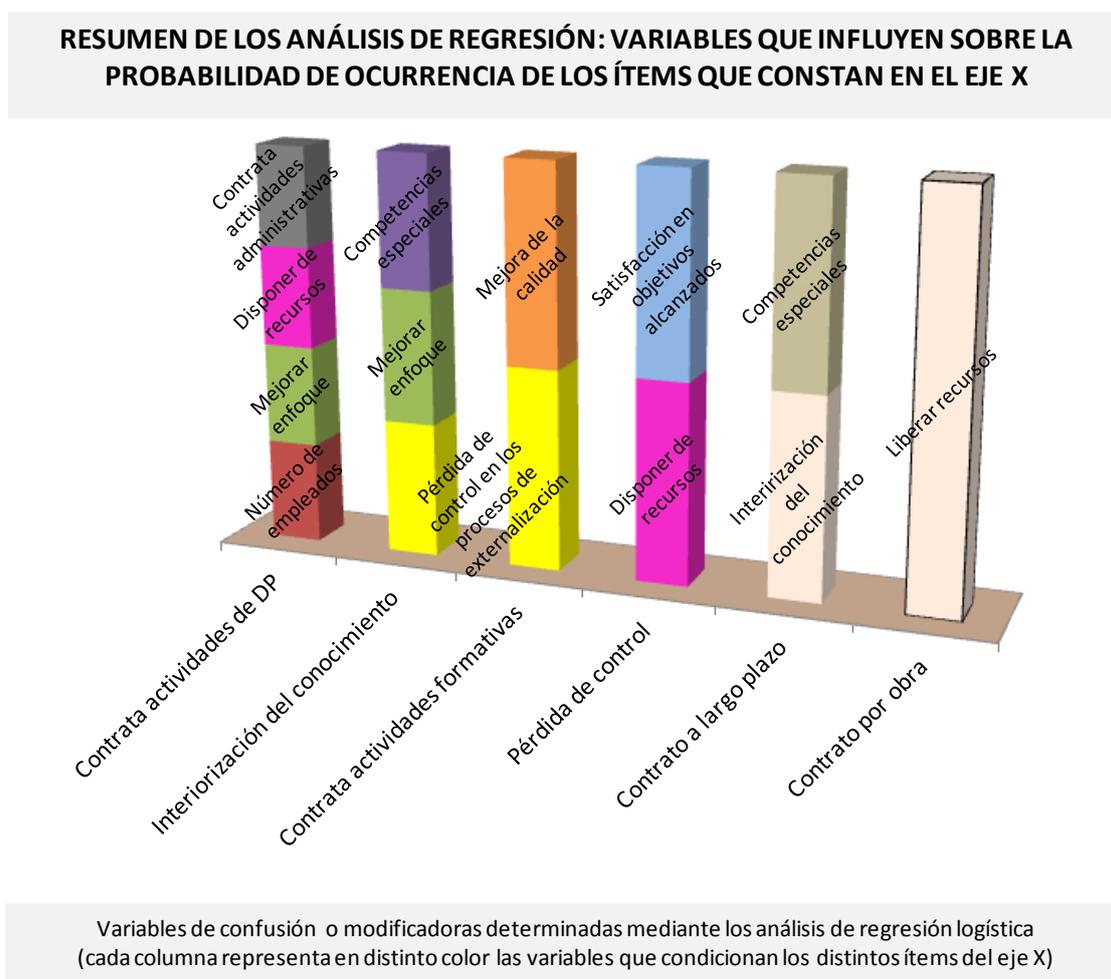
En definitiva, son aspectos que permiten inferir que la organización, si no se dota de competencias ni recursos para el seguimiento de las actividades externalizadas de procesos de DP, la probabilidad de ocurrencia de la pérdida de control de estas actividades, así como no interiorizar el conocimiento aportado por las mismas, es prácticamente 1.

Esta probabilidad de ocurrencia, junto al resultado obtenido en la encuesta referido a que el 76,9% de procesos de externalización de DP han perdido el control en la ejecución de sus actividades, y que no ha sido interiorizado el conocimiento producto de éstas y, además, la fijación de objetivos de reducción de costes, origina al final la generación de elementos desincentivadores del recurso a la externalización por retroalimentación de un sistema que autoincrementa su obsolescencia.

Resumen de los modelos de regresión

En el desarrollo de los análisis estadísticos anteriormente realizados para determinar la probabilidad de ocurrencia de varias dimensiones, se ha obtenido que estas probabilidades de ocurrencia de los distintos eventos están condicionadas por variables de confusión y variables modificadoras; con el objetivo de obtener una visión de conjunto que simplifique la visualización y comprensión de los resultados, en la figura 15 se muestra un resumen de las distintas dimensiones en las cuales mediante el análisis de regresión logística realizado se ha determinado la probabilidad de ocurrencia del evento, así como las variables de confusión y modificación halladas.

Figura 15. Variables que influyen sobre las probabilidades de ocurrencia obtenidas



Comentarios

Además, otra cuestión clave de esta investigación es que no tiene como objetivo demonizar la externalización, tampoco su alabanza, pero sí lo es (al menos uno de los objetivos) conocer el uso que de ella realizan las organizaciones dada la dificultad de explicar la decisión de externalizar actividades de la DP en el contexto de CyL; esta dificultad en la justificación se deriva del bajo coste que la DP repercute globalmente en la organización así como por los problemas que los procesos de externalización de DP son susceptibles de generar, especialmente en organizaciones en las cuales todo indica que los estamentos decisorios no tienen un conocimiento del área de la DEP actualizado que les permita realizar procesos de externalización eficientes, pues realizar estos procesos y que en el 76,9% de ellos se pierda el control y no se interiorice el conocimiento aportado, es un despilfarro. No obstante, la utilidad de acudir a procesos de externalización es deseable, especialmente en aquellas organizaciones en las cuales, por su tamaño u otros motivos, no tengan capacidad para disponer de este servicio o conocimiento en interno.

De todos modos, en función de las singularidades aquí citadas, la externalización es susceptible de ser percibida por las organizaciones de CyL como una técnica de remercantilización de la relación laboral a través de la cual se abaratan los costes y se utiliza como “apaga-fuegos” sin ningún tipo de planificación; así, se recurre a externalizar funciones de DP cuando surge la subvención, o adaptación a tal o cual requisito legislativo, o por conflicto en sus relaciones laborales, sin reflexionar sobre qué elementos son necesarios para realizar un proceso de externalización de DP eficiente.

No obstante, si el capital humano que compone la organización es el único activo intangible capaz de generar valor añadido a la organización de modo sostenible, es difícilmente justificable que las organizaciones de CyL no dispongan de servicios de DP, no digamos ya DEP, bien sea en interno, en alianzas, o del modo que sea, pues todo indica que es ir en contra de la propia competitividad de la misma y del día a día en el que tiene que desarrollar las actividades su equipo humano; no obstante, esta realidad social latente que aquí estamos considerando tomará significado, y se “objetivizará”, a través del estudio cualitativo que se desarrolla a continuación y en el cual los

entrevistados relatan sus dificultades, sus miedos, etc., conformando una realidad organizacional muy singular para que las personas se identifiquen con los proyectos de estas organizaciones.

En definitiva, a la vista de los resultados obtenidos en esta encuesta, no se ha encontrado ninguna singularidad que nos indique diferencias significativas respecto a los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica en cuanto al recurso a la externalización en CyL, y mucho menos en el ámbito de la innovación o nuevos modos o formas.

Por otro lado, no es indicativo de una filosofía concreta o de un modo de actuar de las organizaciones de CyL el que un 12,1% de ellas realicen sus actividades de modo autárquico, todo en interno; sino que son aspectos que confirman que la externalización de funciones de la DP no es percibida por las gerencias como un componente de la estrategia, como un componente a potenciar, sino más bien como un elemento a utilizar para la reducción de costes.

Como hemos observado, todo indica que esta dimensión economicista de reducción de costes es el elemento sobre el que pivotan los procesos de decisión y que justifican (en gran medida) los procesos de externalización de las organizaciones de CyL y, si bien está en línea con los objetivos hallados por diversos autores acerca de las razones por las que las organizaciones externalizan actividades (Shaw y Fairhurst 1997; Duran 1998; Kalleberg et al. 2003; Chanvarasuth 2005; Cooke et al. 2005; Butler 2006; Alewell et al. 2007), los indicadores estadísticos de ineficiencia aquí obtenidos referidos a los procesos de externalización y su ejecución, indican que este objetivo de reducción de costes no es alcanzado dados los resultados de ineficiencia obtenidos en la ejecución de los mismos, no obstante, este ámbito de discusión junto a las conclusiones obtenidas de las entrevistas, será ampliamente desarrollado en los apartados siguientes.

7.2 Análisis cualitativo

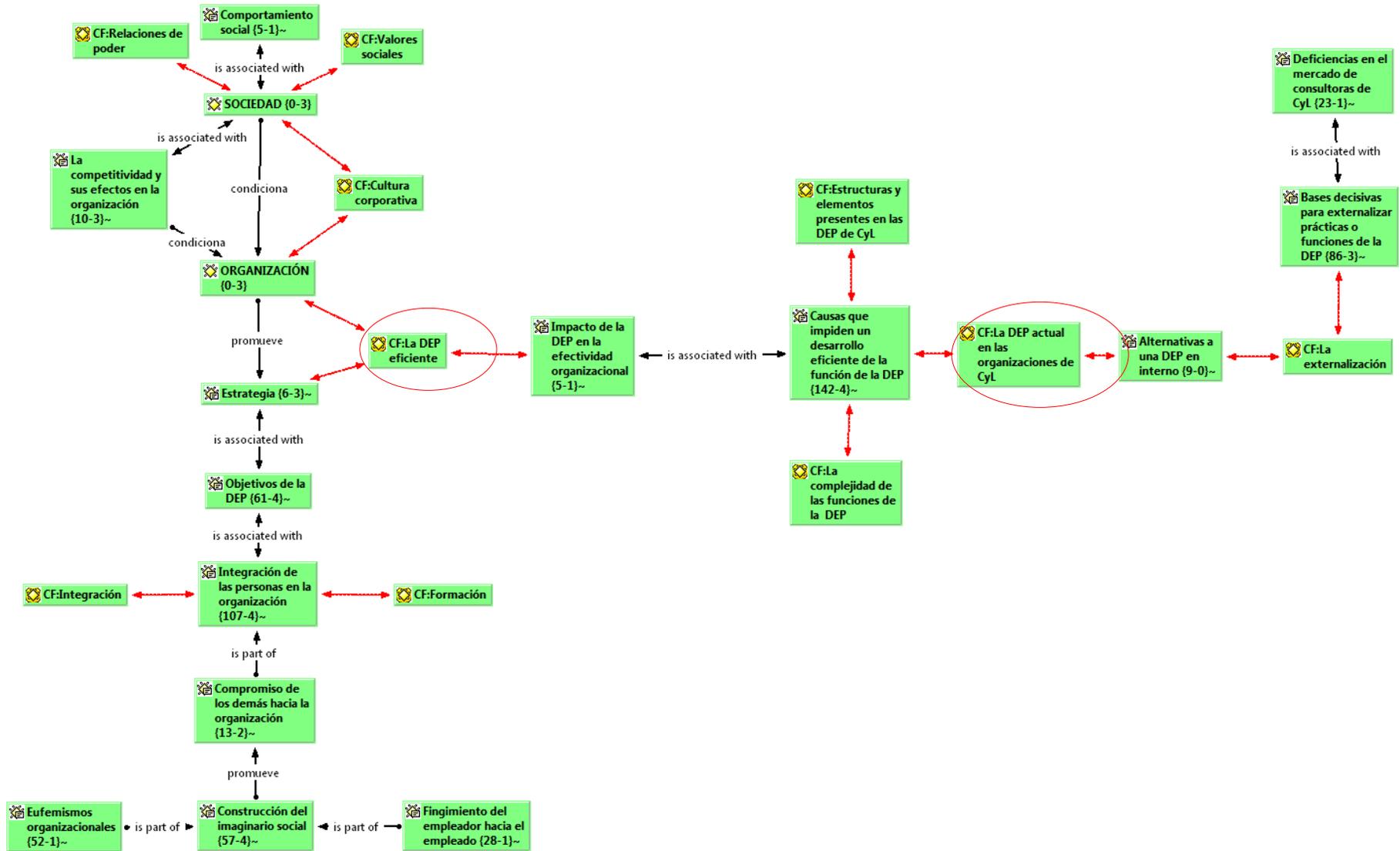
7.2.1 Introducción

En el siguiente apartado se procede al análisis del significado simbólico que los entrevistados han atribuido a los procesos actuales de DEP, su contexto y realidad social, así como la externalización de las funciones de DP en las organizaciones de CyL. De dicho análisis hemos extraído una visión gráfica del conjunto representada en el siguiente esquema conceptual que permita contextualizar el análisis que a continuación se realiza (véase la figura 16).

En dicho esquema conceptual se observan dos partes definidas y diferenciadas, dos esquemas conceptuales que giran, el primero en torno a una DEP eficiente, o ideal, y el segundo en torno a la DEP actual en las organizaciones de CyL. En la figura, la parte izquierda que confluye hacia una DEP eficiente está configurada a partir de las dimensiones que los entrevistados han manifestado como básicas, pero fundamentales, que deben estar alineadas con la sociedad y dotada de competencias, técnicas y recursos para generar un espacio societal en la organización abierto y coherente, en el cual puedan evolucionar personal y profesionalmente los trabajadores y trabajadoras, un espacio en el cual se posibilite su integración e imbricación en la misma y que permita a la organización alcanzar los fines sociales para los cuales fue creada.

Desde esta perspectiva expresada por los entrevistados (en el sentido de que la organización no es “algo” que esté al margen de la sociedad, de sus problemas, normativas y valores, sino que está imbricada en la misma de tal modo que forman un todo inseparable), las relaciones de poder, el comportamiento social y los valores morales imperantes en la sociedad (entre otras dimensiones), generan, retroalimentan y condicionan la cultura corporativa como elementos que confieren a la organización su cultura corporativa singular, así como su “carácter” competitivo y humanista; esta cultura corporativa, a su vez es condicionada por la competitividad de los mercados, las formas de relación laboral y el “carácter” del empresariado, son aspectos importantes para los entrevistados dado que la “fuerza” de esta competitividad genera contextos sociales y organizacionales en los cuales los gerentes adoptan medidas que originan nuevos cambios económico-sociales por retroalimentación.

Figura 16. Mapa conceptual



De este modo, las dimensiones consideradas ideales para una DEP eficiente por los entrevistados, son distorsionadas en las organizaciones de CyL por la presencia de estructuras y elementos contradictorios, así como por la persistencia de elementos manipuladores, falta de información, ilegalidades, obsolescencias en el conocimiento, etc., que tienen su origen en el propio sistema, en las gerencias y en las relaciones laborales. De esta forma, la DEP está imbuida en una red de elementos tangibles e intangibles, externos e internos, mediante las cuales es estructurada y condicionada y, a su vez, condiciona a la propia organización por el impacto que genera en la efectividad de ésta a través de sus actividades en el desarrollo de la estrategia organizacional.

En este contexto, la DEP configura finalmente una realidad diferente e incompatible con la manifestada por los relatos de los entrevistados como ideal, modelando un conjunto de elementos tangibles e intangibles (producto de sus actividades), en el cual, las partes por sí mismas no justifican el conjunto, sino que es el conjunto el que puede justificar las partes, y que modelan la DP actual en las organizaciones de CyL.

El esquema representativo de esta realidad constituye la rama o sección central del esquema conceptual, en la cual, como consecuencia de estas ineficiencias, las organizaciones orientan sus estrategias hacia estructuras de DP laxas, dotándola de pocos recursos y, ante la complejidad de las funciones a realizar por ésta y ante cualquier contingencia o conflicto, las decisiones organizacionales para la resolución de las mismas confluyen en la disyuntiva de acudir al mercado de consultorías para paliar las previsible consecuencias de no disponer de estos recursos en interno, esquema representado en la parte derecha del esquema.

7.2.2 El papel de la DEP eficiente en las organizaciones actuales

La literatura consultada y las opiniones agregadas de los entrevistados atribuyen competencialmente a la DEP el papel de elemento aglutinador que hace converger los distintos grupos de interés en la organización, con un papel activo, con herramientas proactivas y con modelos alejados del clásico jefe de personal y modelos de dirección de personas que consideran al equipo humano como “mano de obra” y un coste para la organización.

No obstante, el papel de la DEP va más allá de esta centralización en la estructura organizativa de las funciones de DEP como elemento sobre el cual pivota toda la organización; para los entrevistados, el objetivo a desarrollar por la DEP acorde al conocimiento disponible en nuestras sociedades, es la alineación de todos los activos intangibles con el objetivo general de la organización, con las personas que componen su equipo humano y con la sociedad de la cual forman parte.

... en nuestro mundo actual, si no eres el mejor, tienes muchas posibilidades ... de dejar de existir, y ese debe ser ... nuestro objetivo y para ello ... la función de RH debe de ser ... lo que ayuda al sistema ... debemos intentar dar las herramientas y darle el lubricante para ... que esa maquinaria funcione (E-P37:16-3).

No obstante, las organizaciones son condicionadas al estar impregnadas por dos dimensiones básicas de su entorno, por un lado la competitividad, entendida ésta como derivada de los mercados de CyL, es decir, del sector al cual pertenece y la que se deriva de sus mercados y, por otro lado, el grado de competitividad existente en las relaciones económico sociales que se desarrollan en el seno de la sociedad de la cual forman parte; estas relaciones sociales “imprimen” un carácter singular en los ciudadanos, no desde una perspectiva meritocrática o formativa, sino de su carácter competitivo personal; así, la competitividad de los mercados y este “carácter individual y personal”, pasan a ser un elemento más de la cultura corporativa.

... veo gente con bastante poca visión y he conocido gente muy buena que ha acabado haciéndose muy mediocre, gente ... que ha podido aportar y se ha visto luchando contra los elementos ... esa gente cuando ha estado en otros entornos ... es cierto que hay sitios donde hay una cultura social no sé si más reivindicativa ... donde si es cierto que se posibilita más ciertas cosas, aunque puteos hay en todos los sitios E-P53:24-37).

De este modo, el concepto competitividad añade un extra de gran complejidad en las funciones de la DEP en el contexto societal de la propia organización puesto que, internamente, la competitividad puede convertirse en un elemento distorsionador de las funciones de la DEP al ser una fuente generadora de cambios sociales permanentes. Los argumentos esgrimidos es que la política organizacional está fuertemente ligada a la competitividad del mercado en el cual se mueve al haber sido definida en función de las características de éste; para contrarrestar los cambios acontecidos en los mercados y paliar los efectos que estos cambios pueden originar en la organización, ésta se ve obligada a reorientar su estrategia; son aspectos muy dinámicos que confluyen en la DEP como órgano responsable de la adaptación del equipo humano, y sus competencias, a las nuevas necesidades en la estructura organizativa, y viceversa.

... la empresa es un centro para satisfacer necesidades sociales ... entre ellas, va el objetivo económico obviamente, pero no solo ... el cambio que estamos viviendo es un cambio de concepción de la empresa y ... del ser humano más integral, por lo tanto, hay que flexibilizar, hay que pensar que también la persona busca su desarrollo (E-P45:8-15).

Como mencionábamos anteriormente, la posición citada al principio de este apartado de la DP en la estructura de la organización le dota de legitimación y consistencia y autoridad a sus acciones al permitir su participación en la toma de decisiones para la dotación de recursos, tanto en lo que refiere a las necesidades de la organización como a la propia DP, así como participar en la definición de las competencias que se le atribuyan; son aspectos fundamentales para la realización de sus actividades dada la complejidad y alcance de sus funciones.

De esa forma hay una mayor ... planificación y sobre todo, control, porque si no te hacen partícipes de las ... decisiones estratégicas, ... se te escapan ... apreciaciones muy importantes ... con lo cual ... se escaparía del control del departamento de RH muchos aspectos ... en este caso, la figura ... del director de RH es una especie de referente ... te ven como parte de la empresa, pero te ven como la persona que pueden transmitirte un problema (E-P32:11-25).

Otro de los elementos al que se le atribuye una importancia vital para una DEP eficiente es la disponibilidad de información fiable y su transmisión a todos los trabajadores y trabajadoras, es decir, el papel de interlocución; no obstante, esta disponibilidad de información es también un indicador del tipo de relaciones laborales existentes y del papel atribuido al equipo humano desde la perspectiva de que el control

y la posesión de la información provee de ventaja en el conocimiento relacionado al poseedor de la información. No obstante, la posesión de información privilegiada por los gerentes y la DEP, es indirectamente aceptada como pertinente por los entrevistados desde la perspectiva de que su posesión es uno de los elementos fundamentales en la construcción del imaginario social, así como en el desarrollo estratégico de la política organizacional.

... en el interior de las organizaciones, el que tiene la información tiene el poder (E-P1:1-25).

No obstante, aunque se admite un cierto “ocultamiento” de información por parte de los encuestados, es necesario establecer una serie de mecanismos informativos que recojan los procesos organizacionales y las actividades de los sujetos a fin de realizar una información periódica veraz relativa al devenir de la organización, sus proyectos y dificultades, como parte de las funciones atribuidas a la DEP como interlocutora en la organización.

... quieren algo más que esas órdenes directas, quieren comunicación ... participación ... tienes que informar ... hacer reuniones con tú gente ... la información sigue siendo poder (E-P34:13-31).

... hay que informar de forma periódica, desde lanzamiento de productos, cosas de..., que la gente se sienta dentro del proceso... no cosas afectivas, sino ... de la marcha de la compañía, con cierta participación (E-P33:12-56).

Por otro lado, en la sociedad existen más constructos culturales que inciden con fuerza en la construcción del imaginario social y, por ende, en la cultura corporativa; entre ellos, los relatos de los entrevistados enfatizan las relaciones de poder, el comportamiento social de las organizaciones en sus acciones y actividades, y los valores sociales; son constructos mediante los cuales se muestra la visión de la gerencia sobre el “mundo” organizacional y se visibiliza en el modelo de DP establecido y su posición en la estructura organizativa; acorde a su configuración, ésta actúa como mecanismo en la construcción del contexto societal que emana de la política que la gerencia haya definido y en el cual acontecen las relaciones sociales en la organización, por lo tanto, son dimensiones que tienen una influencia directa en la DP y son susceptibles de favorecer la armonía, el uso del poder o la imposición.

... me parece absolutamente vital, si no estamos ocultando ... que determinados aspectos no aparezcan en la toma de decisiones ... la posición de RH pues tiene que ser no subordinada bajo

otro tipo de denominaciones, de producción ... sino que tiene que estar ... implicada en la toma de decisiones de la dirección ... es muy conveniente que el Comité de Dirección ... cuente con que uno de sus componentes sea el director de RH (E-P31:10-27).

De este modo, para disponer de una DEP eficiente es necesario que su estructura esté dotada de personas con perfiles profesionales capaces de conocer los mercados en los cuales opera la organización y los constructos culturales y legislativos de la comunidad, además, deben conocer los procesos y actividades que realiza la organización en profundidad así como todas las herramientas y técnicas para reorientar el equipo humano y adaptar socialmente el mismo a la nueva estrategia.

La función del director de los RH ... no es simplemente trabajar con las personas ... es algo más ... ¿cómo puedes conseguir que esas personas ... se desarrollen profesional, intelectual, moral ... es decir, creo que la responsabilidad es allanar el camino para que la persona corra, cada uno a su velocidad ... sí que es importante tener esa visión ... no sólo la visión humanista, sino que es necesario tener una visión económica, tener una visión de negocio, haber participado o el haber trabajado en las diversas unidades ... ese concepto ... todo integrado (E-P40:3-34).

Con estas premisas, para conseguir cualquier objetivo organizacional a largo plazo no es suficiente que el conocimiento organizacional esté disponible, y los intangibles estén integrados en un todo y en línea con el proyecto organizacional, sino que es preciso disgregar una serie de objetivos a corto, a medio y largo plazo, así como su seguimiento, medición y actuación correctora ante las posibles desviaciones que puedan acontecer para alcanzar ese objetivo general.

De modo unívoco, para la consecución de estos objetivos, las gerencias deben tener en cuenta que la organización está compuesta por un equipo humano y, como tal, para su dirección es imprescindible disponer de una DEP que, de una parte, le asesore (a la gerencia) y provea a la organización de las competencias necesarias para que ésta aporte valor añadido a la sociedad.

... el personal que no está motivado pues al final acaba rotando ... acaba sentándose en su despacho ... el clima laboral debe ser positivo y para ello ... debe ser justa la empresa a la hora de valorar a las personas y cómo se lleva a cabo esa justicia ... lógicamente tienen que estar para dar beneficios a la sociedad ... es decir, no se deben de olvidar nunca ni del personal que tienen ni de la sociedad que les rodea (E-P31:10-13 a 41).

Pero además de los citados y acorde a los relatos, varios factores justifican la centralización en la estructura organizativa de las funciones de DEP, en un entorno social que demanda comportamientos más éticos a las organizaciones cada vez con mayor énfasis; entre estos factores, debe abordar y adaptar en interno los vertiginosos cambios económico/sociales que requieren una mayor eficiencia en la dirección del conocimiento y de los aspectos organizativos estructurales intangibles de la organización; además, las personas también demandan más participación en los procesos organizacionales, con expectativas y actitudes distintas a épocas anteriores y, cómo no, la centralización en la organización de la función del desarrollo estratégico de la política y filosofía global de la organización como elemento básico y motor del engranaje de todos los demás elementos.

... es indiscutible el valor añadido de las personas dentro de las organizaciones, son promotores de genialidad ... de ideas que no puede tener una máquina ... de conseguir determinados objetivos involucrando a otras personas ... es indiscutible que el valor de la persona dentro de la compañía, es el valor fundamental ... los objetivos son posibles por las personas (E-P47:18-5).

En este contexto, la principal “lógica” de los relatos sobre la que se asienta la estrategia de la DEP viene definida en el imaginario social y los correspondientes constructos que convergen en su construcción al actuar como artefactos de resocialización del equipo humano; es decir, son constructos que actúan como argumentos y sobre los que pivotan los cambios necesarios para implantar la estrategia organizacional.

La lógica fundamental que se persigue con la construcción del imaginario social utilizando estos constructos es su capacidad como elemento re-socializador del equipo humano con el objetivo de alcanzar la adhesión colectiva al proyecto organizacional. No obstante, los relatos advierten qué construcción del mundo social en la organización debe de cumplir determinados requisitos y no es aceptable la utilización de argumentos basados en falsedades y/o manipulaciones, sino que lo deseable es que éste confluya con la realidad y con un enfoque simbólico acorde a los intereses organizacionales; a partir de estas perspectivas, los relatos legitiman la existencia de este imaginario social desde la premisa de que el mundo organizacional no es un proceso químico, sin entidad, sino que es un mundo donde hay personas que se relacionan y establecen unos constructos que sirven de base para la creación de una diferenciación simbólica de la organización

con respecto a otras y que sea lo suficientemente atractiva y diferenciadora que origine sentimientos de pertenencia entre el equipo humano de la misma; así, es necesario dotar a la organización de una “identidad” basada en una narrativa que “seduzca” a sus trabajadores y trabajadoras, así como a todos los stakeholders.

... más que un imaginario deberíamos de buscar el real ... el objetivo común y ...,que todos vayamos en esa dirección, que nosotros hagamos de transmisores de ese objetivo ¿no? y del marco de actuación del código conducta que como empresa... debemos de tener ... nosotros tenemos que ayudar a transmitir el mensaje, de desarrollar las herramientas (E-P37:16-45).

Este proceso de seducción, o embaucador, también tiene sus implicaciones, ya que el imaginario es una construcción simbólica que lleva al equipo humano a un punto en el cual la idea de la totalidad social por la cual se pretende caracterizar la organización, no es la unidad, ni mucho menos fiel a la realidad, sino que es la diferencia subyacente, es decir, la búsqueda de la diferenciación organizacional a través de un imaginario simbólico, lo cual implica, en cierta medida, el descentramiento del sujeto y supone un rechazo del interés hacia éste y su conciencia, y por la subjetividad, desde la gerencia; no obstante, esta es una característica de las organizaciones actuales, en las cuales no son las subjetividades que percibe el sujeto, o sus intenciones, lo que cuenta, sino el juego interno de significantes en los cuales se pretende integrarle con el claro objetivo de la maximización en el rendimiento laboral de los trabajadores y trabajadoras, en un contexto societal susceptible de presentar sentimientos y pensamientos monolíticos y fácilmente convertibles en totalitarios.

... cada empresa sabrá que ingredientes tiene que poner ... en su tramoya pero no creamos ... que los negocios pueden ser secos, porque es que somos tan autómatas y tan robóticos que todo es una tramoya y todo es una filfa, si le llamamos filfa ... las organizaciones necesitan algo de filfa, el negocio no es algo seco ... la organización es algo mucho más complejo, son personas, son relaciones, son intereses, son complicidades, entonces tiene que haber tramoya, que llamamos filfa a eso, pues tiene que haber algo de filfa (E-P60:31-56).

Mediante esta lógica, si bien el argumento es que la construcción del imaginario social por la DEP debe ser coincidente con la realidad, su construcción se convierte en un juego subjetivo interno en el cual las gerencias se desembarazan de toda constricción objetiva y subjetiva para dotar al concepto de un significado en consonancia con la

“imagen” y los artilugios que, eufemísticamente, desea visibilizar y utilizar para sus fines.

... el valor añadido de las personas depende de la voluntad de las personas, y como depende de la voluntad de las personas, el conseguir que se conciencien, de que se mentalicen de que la aportación de ellos da un valor añadido y mejoran en el entorno industrial y en el entorno competitivo, es parte de la competitividad de la empresa, entonces el problema está en que crean que es así (E-P38:17-05).

Un ejemplo muy claro lo encontramos en las organizaciones actuales y su visión, misión y valores que forman parte del imaginario, es una realidad construida por la gerencia y la DEP en base a información privilegiada y al conocimiento que disponen y que utilizan a tal fin, incluso, disponen del poder para socializar a sus equipos humanos en los valores que emanan de esta construcción.

En este contexto, el control organizacional presenta vínculos con el poder disciplinario foucaultiano desde la perspectiva que el control organizacional se ejerce a través de esta serie de prácticas que persiguen la implicación y autogestión de los trabajadores y trabajadoras, y su conformidad con los procesos organizativos, mediante el imaginario social que pueden producir en ellos el disciplinamiento foucaultiano.

Esta función socializadora de la subjetividad social contenida en los constructos del imaginario social de la organización emana un dinamismo creativo que se traduce en la configuración de un fecundo universo simbólico que se reifica en la cultura corporativa y que redundante en la re-socialización de su equipo humano independientemente de su objetivo, bien sea éste la obediencia de los cuerpos en la organización o la implicación en el proyecto.

... en la parte de RH siempre se han vanagloriado de la ética ... había que hacer algo más para demostrarlo... no valía decir, no es que esta empresa se compromete... a no discriminar...eso era algo que podía quedar en papel mojado porque al final nadie garantizaba eso (E-P48:19-29).

En cualquier caso, e independientemente de que este imaginario así generado esconda otra realidad, más profunda, oculta e inconfesable, su existencia es

incuestionable para los entrevistados y básica para la integración⁶⁷ de las personas en el proyecto organizacional; como hemos argumentado en párrafos anteriores, el único requisito es que se corresponda con la realidad y que no sean artefactos contruados con la excusa de su pertinencia.

En todo caso, el objetivo perseguido es generar una narrativa orientada a socializar a los trabajadores y trabajadoras en supuestos valores organizacionales para estimular sus sentimientos de pertenencia, no importa si están basados en eufemismos o realidades objetivas, o si se recurre al uso de la presión o el miedo; lo realmente importante es que parezcan creíbles y que permitan el objetivo de conseguir la docilidad del equipo humano en sus constructos constitutivos. Este compromiso de los trabajadores y trabajadoras, para con la organización, constituye uno de los principales elementos y desafíos para DEP eficiente.

... si se hace con una cierta coherencia, y con un cierto sentido y no hay digamos trampa, que la persona tenga una ilusión, que aporte a la compañía algo más que el ir y venir ... otra cosa es ... que se abusa de la imagen de empresa, parece que te quiere meter la marca de la empresa, que tienes que pensar en la empresa... eso quizá sea un poquito exagerado ... el que la persona se implique, haga una aportación personal, sugiera temas de mejora ... lo veo bien (E-P62:33-29).

No obstante, para evitar la manipulación mediante estos constructos y dada la situación actual de las relaciones laborales, para los entrevistados la función de la DEP eficiente debe ser orientada hacia la integración del equipo humano en el proyecto organizacional a través del cambio en los modos de relación y en la búsqueda de la coherencia en las relaciones laborales; con estos objetivos, la DEP eficiente tiene que poner el énfasis en la canalización de la energía del talento del equipo humano más que en coartarla o intentar su adhesión a través de creación de simbolismos.

... si el trabajador no está informado de ... cuáles son los objetivos de la empresa ... índice de beneficios, de costes ... es difícil involucrarlo e implicarlo y claro seguimos todavía..., las empresas siguen funcionando de espaldas a sus empleados ... entonces, claro hay falta de compromiso, falta de implicación..., el compromiso y la implicación será cuando haya una mayor transparencia de cómo está la empresa y donde tiene que llegar (E-P45:8-25).

⁶⁷ En este contexto, integración refiere a la incorporación o inclusión en un todo organizacional a diferencia de compromiso, que refiere a la obligación contraída con la organización por medio de un acuerdo, promesa o contrato.

El argumento es que el compromiso se incrementa cuando existe un contexto societal y plataformas orientadas hacia el crecimiento intelectual y profesional de las personas en entornos de confianza mutua, pero claro, hay que tener en cuenta la perspectiva de la evidencia de que no puede haber una progresión infinita en salarios y cargos, pues son herramientas que tienen un recorrido limitado; por ello, los relatos se muestran más proclives a la creación de contextos en los cuales puedan desarrollarse, como personas y como profesionales, más allá del sueldo e, incluso más allá del estatus profesional.

... la propia voluntad que tiene cada uno en su vida privada de superación o de mejora o de hacer las cosas bien, la dejan fuera ... y entran aquí ... y no... la iniciativa no la ... les cuesta mucho ... y te la trasforman a la relación laboral “no esta no es mi responsabilidad” ...y si le das la responsabilidad “esa no esté en mis funciones”, “que esa no es mi competencia” (E-P38:17-40).

En todo caso, lo anterior es matizado y enfatizado desde la perspectiva de que, si el fin es conseguir la integración del equipo humano mediante el imaginario social y prevenir la aparición de situaciones como el escaqueo, la diferenciación organizacional ya no es susceptible de realizarse mediante el cronómetro, o el control, sino que requiere sustentarse exclusivamente en constructos socialmente valorados y que potencialmente puedan proporcionar la percepción de un estatus simbólico diferenciado en la organización y en la sociedad, a los trabajadores y trabajadoras.

... si usted no ha hecho inversión tecnológica y resulta que hemos incrementado la facturación o la rentabilidad, la diferencia del año anterior, no ventas, la diferencia del año anterior, o sea, miramos rentabilidad ... con la de este año, porque la gente ha currado los costes, ha currado los tiempos, hay un valor añadido por empleado, reconózcalo (E-P33:12-94).

Como mencionábamos antes, estos elementos descritos conforman fundamentalmente los objetivos atribuidos competencialmente a una DEP eficiente en los relatos, y que son ligados intrínsecamente a la estrategia definida por los gerentes a partir de las necesidades de la organización; de este modo, el conocimiento organizacional está disponible y los intangibles integrados en un todo en línea con el proyecto organizacional, además, los objetivos están disgregados a corto, medio y largo plazo, así como su seguimiento, medición y actuación correctora ante las posibles desviaciones que puedan acontecer para alcanzar ese objetivo general.

... los objetivos del departamento de RH deben de estar alineados con el objetivo general ... una vez que vaya en línea ... habría que desgregar una serie de objetivos a corto, a medio y largo plazo para ... conseguir ese objetivo general (E-P32:11-07).

Realmente, la ventaja competitiva con la que una organización pueda llegar al éxito, ser los mejores, es un objetivo en el cual, para su consecución, la aportación y la función de la DEP es una parte básica del sistema, no desde un punto de vista de protagonismo, sino que es el responsable de proveer de personas con las competencias apropiadas a los responsables de cada área, además de las herramientas y el lubricante apropiado para que el sistema funcione eficientemente sin estridencias.

... el objetivo es tener un equipo súper motivado, conseguir que todo el mundo participe, tener un equipo súper formado, un liderazgo efectivo, trabajo en equipo, formación, flexibilidad, escuchar a todo el área de RH ... y me pregunta un empresario, ¿objetivos de RH?, mayor rentabilidad, tú tienes máquinas y tú tienes personas, con eso tienes que tener la mayor rentabilidad; las máquinas ... que no se paren, las personas, tienen otra historia, las personas no son iguales hoy que mañana, entonces hay que trabajar con ellas todos los días (E-P34:13-35).

En definitiva, acorde a los relatos, en la práctica una DEP eficiente es aquella que, en base a la construcción de una imagen subjetiva de la organización acorde a una cultura basada en un comportamiento ético predecible, y por la utilización deliberada de las técnicas y herramientas disponibles, es capaz de dotar a la organización de un equipo humano altamente formado y lograr retener indefinidamente al mismo mediante un “salario emocional” (contrato psicológico), en línea con la conceptualización del término en el marco teórico (página 100).

... el engranaje para que el sistema funcione, ahí tienes una parte..., una parte supervisora ... de cumplimiento de herramientas y otra es... hacer..., meter muchas horas con ellos ... lo que se llamó toda la vida hablar, hablar con tú gente e intentar reconducir actitudes positivas o reforzar o reconducir actitudes negativas o reforzar las positivas (E-P37:16-08).

7.2.3 El conocimiento en las organizaciones de CyL

Como se ha podido apreciar, las funciones y actividades a realizar por los profesionales de la DEP requieren un alto nivel de conocimiento debido a la diversidad de áreas cognitivas implicadas en sus funciones; además, esta diversidad advierte de la necesidad de conocimiento actualizado en los profesionales de la DEP no limitado exclusivamente a esta área, o al ámbito de los procesos internos, sino que se extiende al contexto social, económico y legislativo del cual forma parte la organización.

El dominio de estos ámbitos de conocimiento por parte de los profesionales de la DEP es justificado en el sentido de liderar en la organización toda una serie de procesos orientados hacia la consecución de un equipo humano dotado de competencias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos mediante la diferenciación positiva con respecto a otras organizaciones y la aportación de valor añadido.

... la diferencia entre una organización y otra organización no es la tecnología, no es la maquinaria, sino es el equipo profesional que tú tengas ahí detrás (E-P33:12-9).

Sin embargo, tampoco es suficiente disponer de un buen equipo, como hemos argumentado, también es necesario un contexto societal que haga posible la transmisión del conocimiento poseído por este equipo al conocimiento explícito de la organización, y viceversa; si no es así, se puede tener un equipo que realiza correctamente las actividades encomendadas, pero esto no es suficiente en el contexto actual para la supervivencia del proyecto organizacional; además, los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se dirigen las organizaciones, pero es evidente que las personas si ven limitado el desarrollo de sus expectativas vitales y profesionales, operan muy por debajo de su potencial.

... la creatividad, la responsabilidad, la iniciativa, hay gente que aquí son absolutamente anónimas y fuera ... tienen una vida más activa que...la mayoría y dices “bueno”, es un indicador evidentemente de que ... pueden aportar más y a lo mejor no estás aprovechando todas las posibilidades que tiene esa persona, o es que a lo mejor no quiere hacer más, viene aquí simplemente para lo que viene y no le interesa gastar ni media parte más de su forma de ser, pueden pasar las dos cosas, pero es realmente curioso (P38:17-48).

Por ello, es inexcusable la labor de una DEP eficiente en la organización, sin embargo y salvo excepciones puntuales, los relatos muestran una situación en la cual, el clima laboral, las relaciones laborales, los bajos salarios, la temporalidad, etc., así como los modos de DP existentes y las formas de entender el mundo organizacional de los gerentes y propietarios, generan un contexto societal en la misma que coarta la transmisión del conocimiento latente de los equipos humanos en las organizaciones de CyL, de todos modos, todo indica que las gerencias no perciben la necesidad de uso de ese conocimiento latente en sus procesos y se obvia su existencia.

...¡es una barbaridad! ... se contrata a gente ... después no se utiliza su conocimiento, o sea ... estamos todavía contratando mano de obra; esta expresión, mano de obra pero no ¡cerebro de obra!, entonces, aunque hayas tenido una contrata con gente potente o correcta intelectualmente y profesionalmente, después ... no se hacen las cosas bien; pero todo, las decisiones, el pensamiento, la innovación, está muy concentrada en la dirección, con lo cual ... estamos cometiendo un despilfarro que es contratar gente intelectualmente potente, o normal, pero a la que tú no le sacas el rendimiento ... no se utiliza en la empresa mediana y pequeña, sería una excepción (E-P33:12-9).

En este sentido, en este contexto de despilfarro de los propios recursos que la organización tiene disponibles, el conocimiento individual no es algo abstracto, sino que está encarnado en la persona, por ello, en sentido estricto podríamos decir que sólo los individuos crean conocimiento aunque existen unas fronteras difusas entre el conocimiento individual y el compartido, entre el individual y el organizacional o colectivo.

No obstante, hemos de tener en cuenta que el conocimiento individual se transforma y es base del colectivo en la medida que es transmitido mediante el lenguaje oral, escrito, con códigos, signos o los recursos tangibles e intangibles que la organización haya generado para su acumulación, y que este conocimiento colectivo no es sólo la suma del conocimiento individual, sino que, como conocimiento compartido, sienta las bases para la diferenciación organizacional; por ello, este conocimiento colectivo no depende de ningún miembro en particular, pero sí de la suma de los participantes, y cuantos menos participen, menos conocimiento se aportará y, por tanto, menos valor añadido se aportará a la organización, del cual depende su futuro; pero todo indica que no les importa a los gerentes y propietarios, como argumentan los relatos, “se contrata a gente potente”, pero se le asigna un trabajo rutinario.

De este modo, la DEP debe abordar dos problemas añadidos, el primero de ellos, la generación de sentimientos de frustración en los trabajadores y trabajadoras con todas las consecuencias que éstos pueden generar y, en segundo lugar, surgen las ineficiencias, los problemas y, finalmente, el conflicto y la movilidad de personas.

... cuando el empresario quiere hacer cualquier modificación, se encuentra con gente absolutamente pasiva, porque se ha fomentado por el estilo de dirección (E-P33:12-12).

No obstante, en los relatos se argumenta la disponibilidad de suficientes herramientas y recursos cognitivos para prevenir estas situaciones y generar ambientes gratificantes en los cuales las personas, aparte de su esfuerzo y de sus actividades, pueden aportar valor añadido a la organización en forma de conocimiento; pero el desarrollo de estas herramientas surgen de unos preceptos que los gerentes no están por implantar, y mucho menos, incentivar.

... no se integra a las personas ... no se hace por orden y decreto, es decir, puedes poner muy buena voluntad en que las cosas salgan bien siempre ... pero cuando ves que a ese le importa muy poco y además te pueden mandar a la calle ... nos atenemos única y exclusivamente al contrato formal, el contrato psicológico desaparece (E-P52:23-69).

De todos modos, como veremos en los siguientes apartados, las organizaciones tienen la alternativa de acudir al mercado de consultorías para minimizar los efectos de todas estas problemáticas de complejidades, costes, obsolescencias, etc., y también como alternativa a la función de la DP en interno y para actualizar y capitalizar el conocimiento de los profesionales de la DEP y del equipo humano.

... nos podemos encontrar con que tienes muchas ganas, incluso la propia dirección ... tiene muchas ganas de que eso se lleve adelante determinadas políticas de RH, pero no existe ese conocimiento en los propios departamentos de RH, entonces, tanto en un extremo como en otro ... es posible el externalizar los servicios mejorando a su vez el contenido ... de todas las funciones y las responsabilidades de RH ... puede ser positivo, por un lado, por desconocimiento y por otro lado por pura mecanización porque no aporta nada (E-P31:10-9).

En cualquier caso, este recurso está condicionado a la habilidad que tenga la propia organización para apropiarse directamente de ese conocimiento transferido por los especialistas, pues de nada sirve externalizar una función puntualmente si no existen en interno las capacidades para su posterior medición, evaluación, análisis y gestión.

el problema que tenemos los de los RRHH, y me incluyo, es que a veces no tenemos ... una muy buena formación humanista, y muy mala formación económica y yo creo que tenemos que empezar a equilibrar ... empezar a pensar que estamos en una organización ... que tiene que generar beneficios ... para su propia subsistencia, hay que generar riqueza en el entorno ... ahí es donde yo creo que tenemos que empezar a mejorar (940:3-33)

Uno de los primeros síntomas de esta lógica argumentada en la cita anterior se percibe en la transmisión de conocimiento en la organización y enmascara uno de los elementos en los cuales la OCDE sitúa la causa de la baja tasa de la competitividad de la economía, la formación; en este contexto, es sencillo atribuir a la formación de su equipo humano las deficiencias organizacionales, cuando realmente las capacidades cognitivas de sus equipos humanos, es decir, el conocimiento latente de sus trabajadores y trabajadoras adquirido a través de su formación y de su experiencia, es obviado por las gerencias de las organizaciones mediante determinados modus operandi.

... todo lo que es la gestión del conocimiento, la movilidad funcional, la formación profesional y luego todo lo que es la formación ... entrenamiento ... es insólito en las PYMES, es que no saben de qué estamos hablando (E-P33:12-56).

... es un aprendizaje continuo... la gestión está en que cualquier dirección de cualquier empresa sepa motivar e impulsar a la gente a adquirir todos esos conocimientos, tiene que haber un liderazgo ... que tire de esos conocimientos ... que ese liderazgo informe a la gente de porqué se van a hacer las cosas, para qué ... y qué se va a obtener de todo eso, porque la gente sin información, poco se mueve (E-P39:2-5).

Nonaka (1995) afirma que los peores enemigos de la gestión del conocimiento en las organizaciones son los directivos que gustan de la fascinación por el control. Es evidente que para que la dirección del conocimiento sea eficiente implica una socialización y, en alguna medida, un reparto del poder; no obstante, la generación de conocimiento tal como queda reflejada en este documento no tiene encaje en las organizaciones cuyos modos gerenciales están basados en el control y, además, en la senda funcionalista se limitan a implementar acciones como la creación de una intranet con el objetivo de la transmisión de conocimiento; en la práctica, se trata de acciones basadas en el cambio o modificaciones de herramientas, pero no de los principios organizativos básicos partiendo de una visión sistémica, de conjunto, que permita una mayor eficiencia en la acumulación del conocimiento organizacional.

7.2.4 La formación en las organizaciones de CyL

Uno de los elementos a destacar de esta investigación, por su significación e importancia, es el referido a la formación que las organizaciones de CyL proporcionan, o facilitan, a sus trabajadores y trabajadoras.

La formación de los empleados (tanto la específica de las actividades a desarrollar como la formación en el ámbito de la profesión) es percibida como un elemento que presenta varias caras de una misma moneda, la primera de ellas, como elemento incentivador e integrador de las personas en los objetivos organizacionales al participar en actividades formativas y percibir que la organización les forma y cuenta con ellos y ellas, por otro lado, como elemento que incrementa las competencias personales y, por ende, para la promoción profesional, pero también como un elemento para el incremento de las competencias de la organización; de este modo, la formación del equipo humano es uno de las metas y retos más importantes de una DEP eficiente.

... tener ... unos empleados debidamente preparados ... sin formación no hay nada detrás, creo que las empresas que simplemente contratan y no forman a su personal ... podrán obtener hasta un rendimiento, un beneficio inmediato pero a largo plazo no me parece que vayan a triunfar ... ese personal debe estar motivado ... es una ... visión a largo plazo (E-P31:10-13).

En todo caso, el tipo de formación considerado idóneo refiere a la profesión, entendida ésta como el conjunto de saberes necesario para el correcto desarrollo de sus actividades en un área de conocimiento, y no un simple adiestramiento en determinada herramienta o máquina.

... distinguir formación, de lo que es entrenamiento, de lo que es adiestramiento ... es decir, qué conocimientos nuevos deben de ir adquiriendo, el método sea haciendo un máster o transferencia de conocimientos interna ... diferenciar la formación que es para que puedan realizar actividades diferentes o de mayor envergadura de las que están haciendo ahora; otro tema distinto, sería lo que es estrictamente training, o sea, que sería entrenamiento ... pero sigues haciendo lo mismo y luego estaría el adiestramiento que es, me cambian un sistema informático, pues tendré que aprender a manejarlo ¡eso no es formación! (E-P33:12-52).

Es decir, una de las funciones de la DEP eficiente es dotar al equipo humano de una formación enfocada a la profesionalización, a los resultados, y de calidad; acorde a esta lógica, estas actividades formativas tienen un doble fin, integrar en el proyecto a los

trabajadores y trabajadoras al visibilizar éstos posibilidades de alcanzar sus expectativas en la organización y que se imparta una formación orientada a la actualización del conocimiento en sus áreas profesionales, es decir, no impartir formación porque sea subvencionada desde organismos públicos o instituciones, sino como medio de incrementar las competencias personales y organizacionales.

... tendrá una visión distinta porque incluso la propia formación ... de los nuevos empresarios también responde a una concepción distinta ... creo que es la única explicación ... y tampoco encuentra ninguna otra necesidad porque hasta ahora se puede decir que les ... ha ido bien ¿no? entonces bueno, RH si no te aporta más, si no le das otra, otra importancia que esa, pues lógicamente te basta con tenerlo así (E-P41:4-40).

Sin embargo, según los relatos, las organizaciones de CyL no proporcionan, ni incentivan, la formación a sus trabajadores y trabajadoras, sólo posibilitan el adiestramiento y el entrenamiento, incluso, a pesar de la subvención que la Fundación Tripartita y el FORCEM facilitan a todos los procesos formativos de las organizaciones en el 100% del coste del mismo.

... hemos conocido muchos empresarios y les hemos planteado una formación específica para sus trabajadores, si la formación va orientada al proceso de fabricación, sí la admite, hemos comprado una nueva máquina para fabricar X, entonces necesitamos formar la plantilla ... pero toda lo que sea formación fuera de eso ... no la considera necesaria, no la valoran (E-P54:25-05).

No obstante, y en contradicción con esta visión, la actitud de los trabajadores y trabajadoras para la asistencia a ciclos formativos es positiva, es decir, hay una predisposición positiva hacia la formación y hacia la adquisición de conocimiento por su parte desde la perspectiva de que en los relatos se expone que la asistencia a estos ciclos formativos es fuera del horario laboral en la gran mayoría de los casos, lo cual, a priori indica interés por la formación aunque el objetivo final sea la posibilidad de la promoción profesional.

... en general la mayoría de la gente sí tiene una sensibilización hacia la formación y sí la reciben de buen grado ... sí hay una sensibilidad de la gente hacia la formación de calidad (E-P54:25-53).

Otro elemento significativo que se ha argumentado en los relatos, y mediante el cual se puede deducir que es consecuencia del bajo interés de las organizaciones por la formación de sus trabajadores y trabajadoras, es la mala calidad de la formación y/o

entrenamiento que se está realizando en el entorno organizacional de CyL por las consultorías u otras organizaciones formativas, y decimos bajo interés porque la potestad de la organización para la definición, contenido y gestión de los mismos corresponde a las gerencias de las organizaciones.

... como es gratis, el empresario da la formación, se subvenciona ... y no se preocupa ... algo que habría que mejorar mucho es la calidad, los resultados ... si dan formación, que funcione ... yo diría la profesionalización a los resultados... yo creo que la subvención de todas estas áreas de RH es negativa (E-P34:13-16).

Son ejemplos a través de los cuales podemos concluir que las organizaciones de CyL no necesitan dotarse de capacidades; no obstante, si bien es una conclusión irrefutable en base a lo argumentado en los relatos, llama poderosamente la atención si tenemos en cuenta que la formación es una herramienta que incrementa las capacidades del capital humano, ámbito contrastado empíricamente como instrumento generador de ventaja competitiva sostenible y que permite conseguir mejores resultados empresariales a corto y a largo plazo (Danvila del Valle 2004) y, si tenemos en cuenta que la formación permanente no ha dejado de ganar peso y lugar en comparación con la formación inicial, esto no quiere decir que la desplace, sino que una y otra llegan a ser igualmente imprescindibles (Fernández Enguita 2003), nos encontramos con que las organizaciones de CyL no tienen interés en formar a su trabajadores y trabajadoras, incluso, muchas de ellas no disponen de una planificación formativa; pero esta deducción es una aberración y un derroche desde la óptica de no utilizar la formación para potenciar las capacidades disponibles, y no ir más allá en éste ámbito, es tanto como dejar “morir” a la organización por inanición ya que la formación es la base sobre la que pivotan todos los recursos y capacidades de la misma.

... la formación la vamos dando un poco... no tenemos un calendario de formación definido, en función de cómo... está la producción pues decimos “pues mira ahora hay tiempo” podemos disponer para hacer unos cursos de prevención de riesgos o unos cursos de manejos de piezas, máquinas ... se hace más formación a nivel ... operario que a nivel mandos intermedios o mandos superiores (E-P43:6-10).

Por otro lado, si bien el sistema educativo estatal ha formado a través del conocimiento y la capacitación una fuerza de trabajo con el fin de garantizar sus competencias, en las organizaciones de CyL este esfuerzo no es rentabilizado al no

utilizar de modo óptimo estas capacidades de sus activos, aunque tampoco se preocupa de su actualización como hemos observado; no obstante, este contexto es la punta del iceberg del problema en el ámbito del conocimiento, tanto personal como organizacional, pues si una persona no tiene incentivos para aportar su conocimiento en su ámbito vital profesional, donde realiza parte de sus vivencias vitales, lo más probable es que ese conocimiento poseído por ésta, ese conocimiento latente, se pierda al no ser utilizado y/o retroalimentado por procesos de formación proactiva; es una situación que, a corto y medio plazo genera un equipo humano con unas capacidades profesionales limitadas a sus actividades diarias, pero no actualizadas en el conocimiento relacionado al ámbito de su organización.

... el tipo de empresa que tenemos tampoco es muy cualificada desde el punto de vista tecnológico, entonces no necesita personas con una titulación o con una capacidad profesional ... el problema es que simplemente con mano de obra, incluso analfabeta ... puede mover una gran parte de la industria de las medianas y pequeñas empresas (E-P33:12).

De este modo, la cualificación de la población activa en CyL es un elemento más dentro de un contexto organizacional singular y que presenta determinadas ineficiencias y/o estancamiento, tanto a nivel de productos como de innovación en los modos o funciones de DEP; entre estas ineficiencias, la persistencia en la manufacturación de productos maduros y de dudoso valor añadido destinados a mercados locales, no se realizan procesos formativos proactivos porque no se percibe la necesidad de disponer de equipos dotados de capacidades actualizadas, la gestión del conocimiento es prácticamente desconocida, etc., confluyen en un contexto de conocimiento que cercena el desarrollo del mismo, generando gerencias que están absortas en modelos productivos y modos de dirección obsoletos, salvo excepciones ubicadas en zonas muy concretas de CyL que se dedican a la síntesis de la automoción.

... el problema es que la sociedad no reacciona, y con la empresa igual, tú dices “capital humano” es un activo estratégico, pero, tú te das cuenta de nuestros políticos de lo que vemos de la corrupción, pero es que no se transmite todo el cuerpo, es que luego ... tienes un trabajo y ... el otro trata de hacer lo mismo, nadie quiere hacer buena empresa, nadie quiere hacer buen proyecto, quieren enriquecerse rápidamente (E-P58:29-87).

7.2.5 El estrés de los gerentes

Otro elemento presente en las organizaciones de CyL que se extrae de los relatos es el referido a la naturaleza de los puestos de trabajo de los gerentes, concretamente qué y cómo hacen su trabajo. Si describimos a los gerentes desde un enfoque funcionalista, y desde la perspectiva de que en su trabajo son individuos que logran metas determinadas por medio de los demás individuos⁶⁸, y que son responsables de subordinados y otros recursos de la organización, podemos argumentar a priori que los gerentes son planificadores, organizadores, líderes y controladores, y que las habilidades y competencias básicas para un trabajo efectivo por parte de éstos están relacionadas con el dominio de los procesos de trabajo y de las técnicas que aseguren la realización exitosa de sus funciones.

Por coherencia, el gerente para el desarrollo de estas funciones, debe saber motivar a las personas, liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, etc., entre otras habilidades y técnicas del comportamiento humano que posibiliten un determinado nivel de influencia sobre el colectivo para lograr unos niveles óptimos de participación y compromiso; si esto es así, los relatos obtenidos indican la existencia de procesos de obsolescencia en el conocimiento de los gerentes, así como el surgimiento del estrés debido a estas ineficiencias, no delegar funciones que motivan agendas de trabajo recargadas, la definición de sus actividades, entre otros.

... si analizamos los que somos escépticos en la valoración de estos gerentes ... probablemente podemos encontrar no pocos ejemplos que serían ... obsoletos o cuando menos, como herméticos o como poco permeables al mundo exterior (E-P60:31-33).

De todos modos, estas habilidades y competencias descritas anteriormente no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad, pues como mucho indican cierta ambigüedad, en especial si nos encontramos en un ámbito “gerencial hermético y poco permeable” en CyL. No obstante, a diferencia de este enfoque funcional arriba citado, o tradicional, nuestra investigación y los relatos muestran un enfoque hacia los roles adoptados por los gerentes, es decir, cómo utilizan el tiempo, qué factores exógenos inciden sobre su trabajo y cómo realizan éste.

⁶⁸ Definición de gerente en la página 4.

... las gerencias están muy centradas en el día a día, en la gestión de la producción ... entonces cuando van mal las ventas ¡apretazo! entonces apretar a la gente, empezar a aplicar políticas de RH que es mucho trabajo temporal para las puntas de trabajo y no tener compromiso, porque no estás mirando por fuera, estas cabreándote (E-P33:12-61).

Esta lógica, muy presente en los relatos, es una de las primeras singularidades que hemos detectado referida al trabajo que desarrollan los gerentes de las organizaciones de CyL, además, es coincidente con uno de los mitos de Mintzberg (1991) referidos a la calidad en la función directiva de los gerentes, concretamente con el mito referido a que los directivos⁶⁹ son unos planificadores reflexivos y sistemáticos; los relatos aquí obtenidos han mostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, la variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades reflexivas. De este modo, en el contexto del puesto de trabajo en el cual los gerentes realizan su vida profesional, y en el cual toman las decisiones, está imbuido de incertidumbres, estrés, decisiones ad hoc, obsolescencias y una vida intelectualmente saturada y condicionada

Los gerentes ... están ciegos ... en la mente de gran parte de todos estos que están en la cima, por supuesto no entra RH ... es producción y a veces ni tan siquiera comercial, es producción y, entonces tampoco hacen investigaciones de mercado de manera rigurosa, o sea, producción ... y producción... las gerencias están muy centradas en el día a día (E-P33:12-61).

Por otro lado, como hemos argumentado en la introducción de este trabajo, se han producido vertiginosos cambios económicos sociales que han afectado todos los ámbitos de la vida, especialmente a los procesos productivos al operar las organizaciones en entornos constreñidos, altamente competitivos y en turbulencia económica y social; además, estos procesos ocasionan una tasa de innovación del conocimiento muy acelerada, pero también su rápida obsolescencia, lo cual complica enormemente el “puesto de trabajo” del gerente; en estas condiciones, nos surge la duda de cómo puede un gerente ser eficiente si estamos centrados en la producción y en el día a día; es un interrogante que adquiere una significación importante en la actual situación económica y social, dado que de los gerentes depende fundamentalmente, la gestión de la organización y, por tanto, su supervivencia.

⁶⁹ Mintzberg en sus estudios cita a directivos, para nuestro ámbito de estudio, los términos directivo y gerente son considerados sinónimos.

... el análisis tiene que ser ... más profundo ... esos gerentes ... en ningún caso... pocos casos podemos encontrar al hombre carente de aptitudes y de actitudes que se ha visto ocupando un puesto que no le corresponda, bueno ... en la vida hay de todo ... vamos a pensar que globalmente la gente por sus competencias y su experiencia ocupa el puesto que le corresponde, yo quiero partir de este principio ... lo separo de motivos personales intrínsecos a la persona (E-P60:31-33).

Ante lo expuesto, se deduce que el trabajo de los gerentes es muy variado, difícil y que trabajan con mucha intensidad, tienen numerosos contactos personales dentro y fuera de la organización y que dedican muy poco tiempo a trabajar solos y a reflexionar, o lo hacen a intervalos, además tienen mucha carga de trabajo, tensiones y pocas oportunidades de compartir con su familia y amigos, así como poner al día su formación; ante esta situación, el estrés hace acto de presencia ocasionado por el contenido de sus puestos de trabajo, el cómo se gestiona su agenda y en base a qué elementos toman estos sus decisiones, en definitiva, cómo está estructurado su trabajo.

... vamos a pensar en qué factores exógenos ... pues hay varios y muy importantes, el tiempo, ¿cómo gobiernan esas personas la gestión de su tiempo?, ¿a cuántos congresos puede ir? ... por no meter por el medio el factor actos asociados ... ya no quiero pensar en cómo se gestiona todo eso en épocas de crisis incluso en épocas de bonanzas ... dar la vuelta al mundo en ocho días siete veces al año, ¿cuánto tiempo tenemos?, y mucha responsabilidad para esa permeabilidad, ¿cómo está concebido ... nuestro mundo de trabajo? (E-P60:31-33).

De este modo, si los gerentes están continuamente de apaga fuegos, aportando en sus decisiones escaso valor añadido y menos aún en las áreas de conocimiento relacionado, se limitan las posibilidades de un desarrollo actualizado de la DEP (como área de alto conocimiento) al estar condicionadas estas posibilidades a las contingencias percibidas por el gerente respecto al proceso productivo, a su conocimiento relacionado y a los modos decisorios establecidos por la costumbre para la resolución de las posibles contingencias.

... encuentro esa jefatura natural que se le ha concedido sobre determinadas personas no se lleva a cabo adecuadamente y ahí, me parece que es donde se debería incidir mucho (E-P31:10-24).

En definitiva, si los gerentes no disponen de tiempo para dotar de sentido y razón de ser a su trabajo, y que han perdido todo contacto con la realidad social al estar prisioneros de una metodología de trabajo que no saben hacia dónde les lleva, es improbable que sus decisiones sean realizadas acorde a la razón y desde situaciones de

información completa y actualizada; es como si el sujeto y el mundo fueran dos unidades separadas, y el mundo social fuera algo independiente a los gerentes y sus decisiones.

... es que un gerente, su nivel de responsabilidad que tiene y el grado de dedicación a su empresa, tiene tiempo para ... hacer mucho en el mundo exterior ... yo animo a reflexionar ... no quiero pensar en cómo se gestiona todo eso... lo que hacemos es sobrevivir ... vadear en el día a día ... yo vivo personalmente esa frustración ... he dedicado mi vida creativa a resolver incendios, problemas cotidianos ... de un día para otro, muchas veces de dudoso valor añadido, menos aún de profundidad técnica o metodológica que requiera una materia gris y que uno verdaderamente ... se sienta realizado porque digas ¡vaya trabajo! ... eso lo haces una vez cada... ¿cuántos años? (E-P60:31-33).

Estos relatos constatan la dificultad de los gerentes para poseer conocimientos actualizados y la adecuada reflexión para la realización de tareas directivas que garanticen y conduzcan al logro de resultados efectivos y eficientes. En este entorno socio-económico constreñido, altamente competitivo y en continua turbulencia y dentro del cual el cambio ha dejado de ser una contingencia en el proyecto organizacional, esta “frustración” en las actividades cotidianas de los gerentes constituye un punto de inflexión en los fundamentos de la función directiva y en la capacitación gerencial por la aparición de procesos de estrés que finalmente derivan en obsolescencia de los gerentes en la administración y en el conocimiento relacionado con la misma.

Estas “nebulosas” en la función gerencial conforman una singular realidad social y organizacional en las empresas de CyL, calificada como “muy pobre” en los relatos y en la cual pervive el modelo administrativo del jefe de personal como responsable junto a una nueva figura de “responsable de gestión de un software” y, en general, una DEP con una escasa apreciación y valoración por los gerentes y/o propietarios acerca de su función. Es una realidad a la cual contribuye negativamente el estar en el mercado con productos maduros, no disponer de una DEP que dote de recursos a la estructura, unas relaciones con el factor trabajo conflictivas y unas organizaciones “tramposas” con la contabilidad.

Así, se ha constatado que se procede a la contratación de responsables del área de la DP por el hecho de ser psicólogo, o abogado, pero sin experiencia ni formación específica, o a la contratación de consultoras sin explicitar una política definida de DEP

ni un objetivo concreto, sólo nebulosas; así, la consultora genera el modelo que cree pertinente, o conoce, y lo adapta a la idiosincrasia del propietario o gerente, o a la interpretación o percepción que tenga de la cultura de la organización; son síntomas que muestran que los gerentes no han potenciado, ni confiado, en sus equipos humanos, como tampoco los ha formado y mucho menos ha gestionado el conocimiento organizacional

... ¿qué sucede?, que lo que más le cuesta al empresario es delegar ... es el mayor reto con el que tiene que enfrentarse ... tienen que empezar a pensar de que hay gente que puede hacer mejor las cosas que ellos ... cuando ellos empezaron es verdad que las habilidades eran las que ellos necesitaban, pero ... las cosas cambian, cuando no son capaces de adaptarse al nuevo escenario, al nuevo marco, la empresa está abocada al fracaso (E-P40:3-28).

La cuestión clave es que esta situación lleva a los gerentes a estar concentrados en la última contingencia, o sea, de apaga fuegos; como esto es así, las posibilidades de que exista un proyecto de futuro conocido, estable y fiable, son mínimas; además, la estructura y la estrategia organizacional, como activo intangible que puede diferenciar de otras a la organización, es definida por las gerencias y, si éstas están ocupadas y estresadas en el desarrollo de sus puestos de trabajo en actividades que generan poco valor añadido, la definición de la estructura y la estrategia como materia unificadora que da coherencia y sentido a todas las actividades de una organización será, si existe, deficiente.

... que más adolecemos ... sobre todo en CyL, cambiar la cultura y reorganizar esa forma de entender la ... organización estratégica, otra cosa es la organización productiva, por cierto que la organización estratégica es al final lo que te va a dar la visión a largo plazo, que no ... tenemos mucha ... te centras en producir, en la parte comercial ... y todo lo demás es absolutamente secundario ... pero ... ese modelo ... se ahoga él solito (E-P38:17-25).

Como hemos observado en los apartados referidos a dirección del conocimiento y ámbito de la formación, la estrategia que emana de las gerencias es deficiente porque su definición no es un problema de intuición o experiencia ni tampoco un plan pormenorizado o un programa de instrucciones, su función es la de ser un nexo de unión interna, así como entre la organización y su entorno, de modo que debe tener como factores unos objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo, y estará fundamentada en un profundo conocimiento del entorno, una valoración objetiva de los recursos y una

implantación efectiva de los tres conjuntos de características clave que permitan una DEP efectiva: sus objetivos y valores, sus recursos y capacidades y finalmente, su estructura organizativa y sistemas de forma coherente y equilibrada; de este modo, esta estrategia corporativa sí supondría un intento cognitivo de alterar las fortalezas relativas de la organización para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

... usted está fabricando cosas que no debe y ahora tiene que fabricar en un mercado que se está moviendo, entonces usted no está haciendo marketing, no está haciendo investigación de mercado, no tiene ... ningún planteamiento de apertura por tecnología relacionada ... entonces es producción ... en precario, por lo tanto, políticas de RH ninguna (E-P33:12-61).

Sin embargo, los argumentos esgrimidos sitúan la realidad del trabajo que están realizando los gerentes en la incertidumbre en todos los ámbitos de la organización, incluso, en aspectos tan elementales como qué “tocará” mañana y sobre qué elementos base será decidida la próxima acción; es un contexto que confluye en otro de los mitos de Mintzberg (ibídem), mito que argumenta que los gerentes necesitan que la información esté resumida mediante un sistema formal de información para la dirección; la realidad es que el contexto aquí delimitado incentiva y favorece la información “blanda”, pues si la realidad del mundo organizacional sobre la que se sustentan los gerentes para tomar sus decisiones, está basada en un sistema formal de información exclusivamente, ésta estará compuesta especialmente de murmuraciones, rumores, y especulaciones desde la perspectiva de que rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana, amén de intereses espurios de los aledaños de la estructura a la gerencia.

7.2.6 Los trabajadores y trabajadoras son un coste en CyL

En este contexto gerencial, otro de los elementos referidos por los entrevistados, tanto explícita como implícitamente, es la apreciación o valorización que tienen los gerentes acerca de los trabajadores y trabajadoras que componen el tejido organizacional de CyL. Como efecto de esta apreciación, se observa una diferenciación en la estructura de incentivos y salarios en los equipos humanos que componen las organizaciones.

... tenemos que intentar buscar una gestión más participativa y ... no está en la retribución, es totalmente ilógico aunque lo veamos como normal que tus incrementos estén basados a una tasa de inflación que al final es un índice estadístico, que muy poquitas empresas tengan incrementos en función de la productividad que está sacando, de las mejoras que puedas implantar ... en entornos industriales es muy complicado, en puestos de gestión, en puestos técnicos, de mandos intermedios sí es fácil ... meter incentivos en función de objetivos; en población de base, de gente que está trabajando en primera línea, es muy difícil llegar a ese tipo de retribuciones (E-P37:16-55).

No obstante, esta diferenciación no se limita sólo a incentivos y salarios, sino que atraviesa la estructura organizacional en todos sus ámbitos debido a que los modos de dirección y gestión en uso en las organizaciones de CyL, visibilizan la percepción, el valor y el significado que las gerencias atribuyen a sus equipos humanos. De este modo, salvo excepciones, se deduce que en el ámbito de la organización se considera a éste como un coste, es decir, una masa salarial. Esta valoración tiene una gran importancia por las consecuencias que de ella se derivan pues, entre otras, como es un coste, la política organizacional se orienta indefinidamente a disminuir dicha masa salarial con el objetivo de maximizar el beneficio.

... es un coste, y como es un coste, hay que reducirlo y no un recurso que hay que potenciar (E-P58:29-33).

Un ejemplo de esta apreciación de las gerencias se observa en los modos de contratación de los trabajadores y trabajadoras; los relatos argumentan que si bien pueden resultar cómodas estas formas de relación social, el interrogante se sitúa en torno a la eficiencia de este sistema de contratación, no sólo en lo referido a la validez de la técnica de selección y contratación, sino también en la ética que lleva implícito este método desde la perspectiva que son modos de relación con el factor humano

improcedente desde un punto de vista ético y profesional; además, desincentivan a los trabajadores y trabajadoras a realizar cualquier tipo de aportación cognitiva debido a que perciben que son una parte más del proceso desechable tras su uso.

Esta forma de contratación, extendida en las organizaciones de CyL, muestra la ineficacia en el desarrollo de la funciones de la DP (si existe) por varias razones, por un lado, objetiviza la consideración de desprecio hacia las personas, por otro lado, sus propios trabajadores y trabajadoras observan el trato vejatorio de “te mando cinco, me quedo con uno y al resto los despacho sin ninguna explicación” y, además, es un método de contratar sin ningún rigor, ni método, que permita una selección eficiente.

... yo creo que no se puede afrontar el reto de crear una empresa sin asumir precisamente ese valor fundamental de las personas ... creo que las personas son las que en un momento determinado hacen derivar un negocio ... me parece que no pensar en las personas o darle un valor secundario ... no llega a ningún sitio desde el punto de vista de consolidación de una empresa, de valor hacia futuro, de creación de valor (E-P31:10-3).

En este contexto de contratación, los entrevistados no obvian que las organizaciones diferencian lo que es mano de obra de directivos o contrataciones por obra; evidentemente, para realizar un trabajo de descarga de camiones, o una función directiva, el proceso de selección y contratación es distinto, tanto el coste como en las técnicas en uso, pero esta diferencia no lleva implícita el trato de personas como objetos.

... si hay alguno que interese pues se les llama normalmente siempre a través de ETT porque es más fácil ... haces una prueba a ver si funciona o no funciona y ya rápidamente te mandan otro ... un soldador ... te mando cinco en la mañana, les haces una entrevista, una prueba, ves cual te puede funcionar mejor, les dices que vengan, que luego a los dos días ves que no funcionan te mandan otro ... eso es muy cómodo (E-P43:6-18).

Hemos utilizado el modo de contratación utilizado en las organizaciones expuesto por los entrevistados como un ejemplo claro que muestra fehacientemente que a las gerencias no les importa la persona, lo que realmente les importa está en función de sus intereses puntuales y económicos, e independiente de las aptitudes y actitudes de ésta.

... no son sensibles los directivos de las empresas ... sobre todo en empresas industriales, donde lo que predominan son técnicos o ingenieros, creen que las personas funcionan como máquinas, ¡no! y ¡no! ... y eso son costes (E-P52:23-67).

En este sentido, esta consideración de personas como un coste por las organizaciones de CyL ha sido constatada en los ámbitos formativos y de conocimiento expuesto en los relatos descritos en los anteriores apartados de este análisis cualitativo; en ellos se percibe también que, al no valorar al colectivo humano como un activo intangible, no es deseable complicarse la vida estructurando la organización para la acumulación de conocimiento, y tampoco es necesario planificar la formación, pues todo recurso que se destine a estos menesteres, es percibido como un gasto innecesario para los gerentes castellano y leoneses.

No obstante, como hemos argumentado, las consecuencias de esta visión gerencial del colectivo humano afecta a más aspectos organizacionales, entre ellos, la división del colectivo en grupos a los se incentiva de distinta forma; los relatos describen que, si bien el conjunto es considerado como un gasto hasta determinadas posiciones en la estructura jerárquica, la consideración del equipo humano como coste se sitúa preferentemente en los colectivos, o grupos, situados en las primeras líneas y, a medida que se asciende en la pirámide jerárquica, las prebendas e incentivos de diverso tipo van haciendo acto de presencia.

... nosotros tenemos ... incentivos ... no para todos, pero tenemos unos incentivos ligados a la consecución de objetivos y uno de esos objetivos, es la auto superación, la consecución de un ratio mayor de consecución de resultados y la reducción de la deuda neta de la compañía ... hay incentivos de producción, no para todos, no para todos (E-P50:21-24).

De este modo, los relatos convergen descriptivamente en que los equipos humanos en las organizaciones no son el activo intangible más importante en su conjunto, sino que están segmentados en equipos o grupos acorde a elementos singulares a la organización, con intereses grupales distintos y susceptibles de no converger con los objetivos de la organización, además, las necesidades básicas de estos grupos, complementos, incentivos, etc., son satisfechos normativamente de distinto modo y cantidad, pero no sólo en el ámbito económico, sino en todo el ámbito organizacional y social.

... nuestro convenio, tenemos un convenio colectivo general y un convenio colectivo particular para determinado colectivo en esta fábrica (E-P48:19-37).

Por tanto, en las organizaciones existe un equipo humano, digamos, base o de línea, compuesto por las personas que realizan las actividades relacionadas con el producto o servicio, al cual no se incentiva de igual modo que a los otros colectivos (si es que se le incentiva) y se le priva de aspectos incentivadores como puede ser la propia autoestima del trabajador o trabajadora por la simple falta de reconocimiento hacia su labor, por otro lado, está la tecnoestructura a la cual se incentiva según producción, resultados, reducción de costes, etc., la cual para cumplir estos objetivos y alcanzar sus incentivos, debe “utilizar” los trabajadores y trabajadoras base o de línea, finalmente, están los gerentes, consejo de administración, etc., con capacidad para auto fijarse sus retribuciones y las de los demás grupos, conformando elementos estructurales que por su propia existencia, son generadores del conflicto permanente en la organización por la consideración de uno de los grupos, generalmente el más numeroso, como un coste a reducir utilizando para ello un mayor control de sus actividades, mayor desregulación legislativa y la invitación a dejar la organización si no está satisfecho; conformando un conjunto de factores que, como veremos en las conclusiones finales de este documento, genera un sistema ineficiente para todos los actores intervinientes.

7.2.7 La externalización de actividades de DP en las organizaciones de CyL

Las reseñas obtenidas de las entrevistas señalan la predisposición de las organizaciones a acudir al mercado para la realización de sus actividades en lugar de realizarlas con recursos internos en determinadas momentos puntuales, en especial, en la gestión de sus altibajos productivos y de crecimiento. De este modo, se considera la externalización de procesos como un recurso esencial e ineludible en determinadas áreas, especialmente aquellas de bajo uso del conocimiento con el objetivo de reducción de costes.

... hay determinadas situaciones que te aconsejan acudir a un aspecto del mercado ¿no?, aquello que tú no vayas a saber hacer o que no tengas recursos para hacerlo, yo pienso que lo tienes que externalizar ... hay gente en el mercado que lo hace y lo hace mejor que tú (E-P49:20-15).

No obstante, la pertinencia de acudir al mercado de consultorías en aquellos ámbitos de alto conocimiento relacionados con la DP, incluso en el caso de la existencia de una DEP eficiente y bien dotada de recursos en interno, y externalizar algunas de sus actividades, son justificadas en los relatos en el ámbito de la formación proactiva (especialmente), desde la perspectiva de enriquecer el conocimiento interno a partir de las experiencias y el conocimiento de especialistas.

... hay ámbitos en determinadas sociedades que son inabarcables ... cada sociedad elige y decide en que ámbitos está más especializado ... trabajamos varios asuntos ... los temas de desarrollo y de liderazgo, etc., eso no pueden ser gestionados a nivel interno, no somos especialistas ... en determinadas materias ... necesitamos una consultoría de todo RH (E-P48:19-13).

De todos modos, al margen de tendencias o modas, en CyL la externalización es percibida como un componente más de la estrategia de las organizaciones para incrementar el beneficio a través de las subvenciones de organismos públicos, o instituciones empresariales, y no tanto como una decisión incremental en la cual los gerentes deben tratar las decisiones de externalización como estratégicas, es decir, considerando otras variables clave. No obstante, en el contexto de la DEP, los relatos consideran la externalización estratégica como un proceso inexcusable en la organización ya que sobre la DEP pivota la visión de futuro, las competencias básicas, la estructura, los costes y el valor añadido por las personas.

... la profesionalización a los resultados, es decir, voy a contratar esto..., este estudio de clima laboral para conseguir esto, no hago un estudio de clima laboral porque me lo subvencionan ... no hago un plan estratégico porque me lo subvencionan, voy a hacer unos planes de conciliación ... porque es interesante para mí organización, para mi prestigio, para la motivación de mi gente ... la subvención de todas estas áreas de RH es negativa (E-P34:13-16).

En cuanto a las actividades que realizan las consultoras en CyL, existe una gran diferencia en los procesos de externalización, tanto en su contenido y funciones como respecto al tamaño de las organizaciones y en lo referente al tejido empresarial de la zona o provincia. Así, nos encontramos ante consultorías que prestan servicios de gran parte del abanico de funciones de la DEP, pero limitado a una zona geográfica concreta, como Valladolid o Palencia, en cambio, en zonas con menos tejido industrial o limítrofes a Zaragoza, Madrid o el País Vasco, nos encontramos fundamentalmente con gestorías que se limitan a temas administrativos, como nóminas, seguros, control de asistencia, etc., no sólo porque la consultoría no oferte ésta u otra función de DP, o DEP, sino porque no existe demanda en el tejido organizacional de la comarca.

... el sector de las asesorías está montado de otra manera, tiene muchas empresas ... a mí me viene fantásticamente ... ¡que no se especialicen!, pero muy cogido con pinzas, tienen ... una cantidad de clientes que yo no sé cómo realmente pueden llegar a abarcar tanto ... es imposible que se pongan a... es más, en muchas ocasiones las subvenciones ni tan siquiera, tampoco, no, no yo te doy la información, toma, preséntala tú si quieres (E-P42:5-21).

Por tanto, las características de los procesos de externalización de las PYMES en CyL son, en general, servicios de gestoría, es decir, procesos administrativos y poco o nada de funciones de DP. Esta singularidad está muy extendida debido a la existencia de un gran número de PYMES y por la percepción de los gerentes referida a la función de la DEP en la organización. En este contexto, hay propietarios y gerentes que argumentan que disponen de “gestión de RH” en sus estructuras organizacionales cuando realmente se limitan a la externalización de servicios de administración y, en interno, disponen de una persona dedicada a contar, apuntar y transferir a la gestora los datos obtenidos referidos a asistencias al trabajo, bajas y seguros.

... ¡ojo!, una persona de RH me refiero a una persona que hace las nóminas y paga, hasta ahí, bien, dentro del tejido empresarial que tenemos aquí, lo tengo muy claro, eh, existen..., no existe consultoría de RH, como concepto, existe asesoría, fiscal, laboral y contable (E-P42:5-17).

Este predominio en la contratación de gestorías administrativas en lugar de consultorías de DP en la comunidad, junto a determinados modos de contratación de los trabajadores y trabajadoras a las empresas de trabajo temporal, es vista por los entrevistados como negativa desde la visión de los recursos valiosos implicados, ya que, como personas, perciben la pérdida de interés en su relación de trabajo con la gerencia al no existir en interno un interlocutor específico y singular que canalice dichas relaciones; si a ello unimos que estamos ante organizaciones de pequeño tamaño en cuanto a número de personas, la situación es aún más susceptible de ser percibida como un desinterés hacia las personas y sus procesos vitales.

Los trabajadores ... se ven ya como un número porque no merecen ni tan siquiera la atención o dedicación y no tienen ya a quién consultar ... que tiene un problema con su nómina, se lo dice a su superior y no sabe cómo resolver ... ¡yo no tengo porque ir a ninguna consultoría externa!, ¡yo tengo que solventar mis conflictos en mi empresa! y eso ya genera también ciertos sentimientos ... ver cuál es mi papel dentro ... tiene consecuencias muy importantes (E-P53:24-22).

En cuanto a las debilidades y fortalezas de los procesos de externalización de actividades de la DEP, el argumento básico es que para que un proceso de externalización sea realizado y percibido exitosamente, es necesario que sea definido perfectamente a priori, lo cual implica la posesión de conocimiento cualificado en el área de modo que permita discriminar necesidades o acciones proactivas en la DEP y definir las actividades a externalizar, además, hay que adaptar los procesos a perímetros claramente definidos mediante la transmisión de información clara al prestador de servicios, con informantes cualificados y, por parte del prestador del servicio, debe estar en posesión de las capacidades para las actividades a desarrollar desde la premisa de que no un hay modelo de externalización universal, y tampoco modos universales en el ámbito de la DEP, ámbito complejo en el que confluyen intereses, personas, cultura, etc.

... te crees que estás externalizando algo y luego resulta que cuando te das cuenta y analizas “pero coño si yo sigo haciendo lo mismo y estoy pagando un servicio al exterior ¿cuál es el verdadero valor añadido?, entonces... ¿dónde está el problema? ... ¿es un problema de ellos?, ¿es un problema de nosotros ... que no sabemos pedir lo que hay que pedir? ... hay externalizaciones puras y limpias que funcionan muy bien, eso, afortunadamente es así ... yo no voy a poner ejemplos, cada empresa tendrá su propia eficacia (E-P60:31-50).

Además, otra cuestión no menos importante y que tiene unas connotaciones especiales al añadir aún más complejidad en la externalización de funciones de la DEP, es la decisión de cuándo, cómo y qué funciones de DEP externalizar; el primer argumento de los entrevistados es que, si bien la externalización de funciones de la DEP puede aportar valor añadido a la organización, es necesario conservar en interno determinadas actividades nucleares, bien por su carácter innovador o por otros motivos que la gerencia considere oportuno que no sean del dominio de terceros.

... siempre puede ser positivo en determinadas cosas, ahora manteniendo ... el core business ¿no?
... la parte importante de los RH no puede estar en manos de terceros porque pierdes seguramente el control y al final acabas siendo pues una mera subcontratación (E-P31:10-9).

Es evidente que toda actividad innovadora y/o conocimiento de determinadas actividades o manufacturas, éstas reservan a ámbitos muy reducidos y exclusivos de su estructura, y cuanto más valor tenga la innovación en el mercado, o la doble contabilidad o comportamientos susceptibles de ilegalidades, mayor opacidad existirá respecto a estas actividades y menos se recurrirá a terceros para la realización de las mismas

Así, el discernir cuándo una actividad debe ser externalizada y cuándo procede retenerla para su realización en interno no es una decisión sencilla, en especial, si existen obsolescencias en el contexto cognitivo en esta área de conocimiento en la organización o en las competencias de los gerentes que tienen la potestad de decidir.

... un empresario tiene que acudir a una consultoría no para que le diga lo que tiene que hacer sino para que le ayude a hacer lo que él quiere hacer ... entonces la consultora cuando se encuentra con que lo que le piden es una nebulosa, puede llegar a no ser eficaz ... la consultora no debe de servir para decir cuáles son los objetivos estratégicos de la DRH, esos se tienen que marcar en el seno de la empresa (E-P55:26-29).

En este sentido, las bases sobre las que se fundamentan las decisiones para externalizar prácticas o funciones de la DEP en las organizaciones de CyL son simplificadas al ubicarse habitualmente en cuestiones de obligado cumplimiento legislativo y en aspectos financieros, es decir, subvenciones institucionales o similares. De este modo, la decisión de externalizar incluida en la estrategia de la organización es

fácilmente aplicable y llevada a la práctica al estar exenta de riesgos de inversión financiera por estar subvencionada.

... lo que pasa que esto mientras no lo marca la ley, o sea, ¿por qué se hace la ISO?, bueno pues porque lo piden las contrataciones o los concursos ... ¿por qué se va a hacer una gestión de la igualdad?, pues porque hay una ley que te dice que... entonces mientras no esté por obligación, la prevención de riesgos igual, ¡todo!, o sea, hasta que no está por obligación (E-P35:14-29).

Ante estas cuestiones, en las cuales el recurso a externalizar sus actividades puede ser de gran ayuda para la organización, pero que al ser procesos de decisión no exentos de complejidad, el testimonio de los entrevistados muestra como característica habitual de las organizaciones de CyL dos peculiaridades: la coexistencia en la DEP, o DP, de las funciones y actividades referidas a PRL, gestión de la calidad, administración, u otras y, por otro lado, los relatos justifican que los procesos de decisión sobre la conveniencia, o no, de realizar externalizaciones de DP están basadas en el cumplimiento de la legislación y las posibles subvenciones que éstos lleven asociadas.

... si hay subvención ¡sí!, si no ¡no! y tener una persona que se dedique a calidad, MA y prevención es un coste adicional ... entonces claro, hablarles de RH ... cuesta muchísimo porque no se entiende (E-P36:15-28).

Acorde a esta lógica, como la decisión debe tomarse en función de una variable, o dos (subvención y legislación), se simplifica enormemente la decisión de ejecutar procesos de externalización en ámbitos de conocimiento relacionado escaso u obsoleto; ante este reduccionismo, y como consecuencia de las citadas variables, los relatos muestran una actitud de retraimiento de las organizaciones hacia la externalización de funciones de la DEP a consultorías.

... me he dado cuenta que realmente la gente, o sea, las empresas, sólo recurren a lo que es la consultoría de RH cuando les hace falta ... cuando ya no queda más remedio (E-P35:14-7).

... resistencia al cambio ... esto es un problema, entonces con lo cual no hay cultura de ... externalizar; como no hay cultura de que hay problemas ¿no? (E-P1:1-7).

Este contexto de hermetismo organizacional y de retraimiento en la realización de procesos de externalización de funciones de la DP, se incrementa por la aparición de procesos de desconfianza hacia las consultoras de CyL y el grado de confidencialidad de las mismas; es decir, los relatos muestran que las organizaciones no externalizan

funciones de la DP a las consultoras de CyL porque temen que sus “secretos” sean conocidos públicamente, lo cual incide en la decisión de externalizar o no, así como en el coste si se acude al mercado de consultoras externo.

... aquí en Burgos tienden a externalizarlo a consultoras que están en Madrid ... todavía el tema de la confidencialidad como que no se lo creen demasiado ... la comunidad de CyL ... es un ámbito pequeño, casi todos nos conocemos ... tienden a externalizarlo fuera, cuanto más lejos mejor para que no haya indicios de que soy yo (E-P32:11-47).

La consultoría todo lo que hace es muy confidencial ... y es que las empresas son reacias también a subcontrataciones, les cuesta ... no están dispuestas a que la gente conozca en entornos tan cerrados, o en sus entornos, que conozcan su situación interna (E-P53:24-26).

De este modo, a los gerentes no les importa disponer de más o menos recursos, especialmente los intangibles y, aunque perciba que cuantos más recursos y capacidades se utilicen y desplieguen en la propia organización, más se diferenciaría los activos intangibles de la misma de los poseídos por sus competidores por acumulación de conocimiento y de desarrollo de las competencias básicas, pero esto no les importa desde la perspectiva de los argumentos obtenidos con anterioridad referidos a productos maduros y la baja utilización del conocimiento.

... la consultoría es dar una visión externa basada en experiencias de otras empresas que tú no tienes ... tú estás imbuido en tú día a día, tienes una visión más cerrada y el consultor puede venir desde fuera y con otra experiencia y verlo, cosas tan evidentes que tú las tienes delante de tus propios ojos y no las estás viendo ¿no? ... una consultoría te puede apoyar (E-P37:16-30).

Por otro lado, las singularidades del mercado de consultoría de DEP en CyL muestran una diferenciación interna del mismo en dos grupos, independientemente de si tienen sede en CyL o no, es decir, consultoras autóctonas y grandes consultoras de renombre con oficinas en diferentes comunidades. La problemática del mercado de consultoras de CyL, en general autóctonas, es que es un mercado subordinado a las grandes consultoras nacionales (salvo excepciones); éstas consultoras, con sus sedes centrales en los grandes centros poblacionales o industriales como Madrid, etc., bien sea por su prestigio u otros motivos, son las “preferidas” en los ámbitos organizacionales.

... el problema es que a nosotros nos vienen las consultoras de Madrid ... y tiene renombre, me voy con no sé qué porque ... pero ... si es que ... hay una consultora en Salamanca de RH también formidable, porque nos quedamos con esto, porque tiene nombre ... hay pocas empresas en

Valladolid que hayan cogido las demás ... eso nos influye mucho ... desde Madrid nos comen en ese sentido ... pone un nombre y aquí el trabajo lo hace un becario (E-P51:22-25).

De todos modos, estas grandes consultoras ofertan todo el abanico de funciones de DEP y disponen de recursos, directa o indirectamente, para prestar sus servicios en toda la comunidad; incluso, si el proyecto tiene la suficiente envergadura, proceden a instalar oficinas regionales durante la duración del proyecto, luego, una vez finalizado éste, cierran su oficina y retiran sus recursos.

Esta práctica, junto al desarrollo de proyectos de menor entidad para los cuales se apoyan en becarios (especialistas con menor perfil profesional) o lo subcontratan a consultoras autóctonas, les permite una posición predominante en el mercado de consultoras de CyL, tanto en precios como en oferta de servicios específicos para cada necesidad organizacional en el ámbito de la DEP. Como consecuencia, el desarrollo de las consultoras autónomas es insuficiente y escaso en cuanto a mantener una oferta de servicios que pueda competir en el mercado con estas grandes consultoras nacionales.

... las consultorías tampoco están invirtiendo ... y el tejido productivo de CyL es un ... vivimos una situación de mucha pobreza ... a todos los niveles, como no hay mucha industria ... como no hay mucha actividad, pues al final tampoco hay actividad para la consultoría de RH y por otra parte, la consultoría de RH que podría quedarse aquí, los consultores de la zona y CyL, pues no se quedan aquí y se traen consultoras ... se traen consultores del exterior ... la consultoría aquí no tiene muchas posibilidades (EP56:27-52).

Pero además, la prestación de servicios de las consultoras en CyL genera también una situación singular y problemática al percibir las gerencias que los consultores tienen unas experiencias y un desarrollo profesional insuficiente, y que los productos que explicitan no tienen al final un contenido significativo que aporte valor añadido a la organización, sino que se trata de productos presentados con un buen marketing pero nada más, provocando entre los potenciales clientes la percepción de una escasa cualificación.

El que siempre se ha dedicado a la consultoría ... pero no tiene ninguna experiencia en el trabajo, entonces tú tienes que saber una visión totalmente sesgada del ... mercado de trabajo, otra es lo que llamamos ...en plan despiste, el consultor nunca dice que no, una visión muy amable de todo lo que te plantan ... te venden herramientas ... que en un primer momento ... algo muy bonito...

luego cuando empiezas a escavar, a ver dónde está la raíz, pues muchas veces no existe la raíz (E-P37:16-36).

... hay un déficit en la formación de los consultores ... se requiere formación teórica ... práctica y experiencia ... lo que se ofrece ahora ... es algo que entre más por los ojos, que impresione a los directivos ... y entonces una buena presentación en power point o algo llamativo eso es lo que vende y eso es lo que compran ... encontrar a consultores con mucha solera ... no hay mucho eh, entonces ellos se dan cuenta que realmente lo que se está vendiendo pues es comercial ... en ese sentido creo que no se ofrece una consultoría muy seria (E-P56:27-42).

Por otro lado, y como argumentan los relatos de los entrevistados, si tenemos en cuenta la incertidumbre que generan los procesos de decisión en el área gerencial respecto a quién decide qué procesos se externalizan, o qué objetivos se persiguen, y si le sumamos que no existe un control cognitivo del área y que la percepción de los gerentes es que las consultoras autóctonas no están cualificadas, así como el coste de los servicios de las grandes consultoras, se genera así una situación en la que todos los elementos confluyen en el rechazo al recurso a la externalización.

... los consultores han hecho también mucho daño, entonces hay mucha gente que... es venta a saco de producto o de servicio ... mi percepción del consultor es pues ser uno más de la ... es un externo pero que trata con cariño a la empresa ... y se ha perdido mucho eso porque ha salido mucha, porquería (E-P35:14-40).

... hay dos factores ... uno es el que ... las empresas no invierten y no se creen que tienen que invertir en esto y otro es que las pequeñas y medianas empresa ... cree que no va con ellos este tema, y entonces al final ... si no logra acceder a subvenciones, no hace ni formación, ni selección ... no contratan nada ... a nivel general pues es un el reflejo de lo que somos aquí, somos una comunidad del medio para abajo y así funcionamos con todo, y también un poco la mentalidad castellana (E-P56:27-34).

De este modo, las alternativas para el incremento de la cualificación de los profesionales de la DEP mediante la actualización del conocimiento que puedan aportar especialistas externos, se van reduciendo, incluso con independencia de la habilidad que tenga la propia organización para apropiarse directamente de ese conocimiento transferido por los especialistas, confluyendo finalmente en una DP en CyL que, salvo excepciones, sus actividades o funciones se circunscriben a procesos administrativos y de control mediante el recurso a la imposición por su posición predominante, como veremos en los siguientes apartados.

7.2.8 La DEP en las organizaciones de CyL

A continuación analizaremos los elementos clave que inciden en la DEP y que conforman la situación actual de la misma en las organizaciones de CyL; algunos de estos elementos ya han sido analizados en los apartados anteriores, pero dada su influencia sobre las actividades de la DP serán incluidos en este apartado como parte integrante de la DEP actual como argumentan los relatos; así, se analizan dimensiones como la política actual de las gerencias orientadas a la reducción de los recursos de la DEP, los constructos incluidos en el imaginario social, la percepción del ámbito organizacional acerca de la externalización de actividades y del mercado de consultorías, la ética organizacional actual, entre otros, y que en conjunto conforman una DEP muy alejada de términos como la eficiencia, la ética o la integración de sus equipos humanos en un proyecto común.

Una de estas cuestiones clave en la DP en las organizaciones de CyL es el proceso de recortes que se están realizando en la dotación de sus recursos y funciones, es como una moda que tiene como consecuencia inmediata la reducción de su función en la organización y a la cual se unen ahora las grandes organizaciones empresariales de CyL al transformar sus departamentos de DEP a servicios administrativos (nóminas, control, contrataciones, etc.), en la búsqueda del adelgazamiento de los recursos de DP.

... nos vemos condenados a rebajar el lubricante de todo ... es complicado, es un equilibrio ... es un tema muy complicado y a mí no me gusta... no es una encrucijada ganar, ganar ... se gana algo -supongo- con la competitividad, hay que pensar que sí, pero se pierden otras muchas cosas tal como estamos interpretando la competitividad hoy en día ... nosotros como muchos otros, en estamos en la búsqueda de adelgazamiento permanente (E-P60:31-22).

... con cierto retroceso hacia posturas, menos de RH y más de negociar el convenio, sancionar, pagar la nómina, despedir, y poco más (E-P55:26-7).

Esta disminución de los recursos de la DEP sobre la que pivota la organización su estrategia y dirección de personas, confirma que las gerencias de las organizaciones de CyL no aprecian el valor añadido por la DP en la gestión efectiva de las personas, a pesar de los esfuerzos realizados en el ámbito intelectual y académico para dotar a los profesionales de la DEP de recursos cognitivos, así como de los logros que hayan alcanzado los profesionales de esta área en sus actividades.

... antes, con mucha más gente ... y con menos rentabilidad ... acompañábamos mejor a las personas, se hacían las cosas pero no se hacían tan en seco, conseguíamos darle ese calor, esa animación ... en el mundo de la competitividad actual, estamos ... secando el espíritu de las organizaciones ... estamos queriendo mantener el valor añadido en la competitividad ... pero secando el alma o el espíritu solamente por mor de ahorrar ... este dilema está ahí ¿ hasta qué punto el mantenimiento o la conservación del negocio puro y duro, seco, es sostenible en el tiempo? (E-P60:31-22).

No obstante, si bien esta reducción puede tener su origen en elementos dispares y susceptibles de incentivar la misma, todo indica que el objetivo final es la reducción de costes, a pesar de justificaciones que argumentan que no es necesario en la actualidad mantener una determinada estructura de la DP en la organización en la prevención del conflicto, especialmente debido a la baja conflictividad laboral de los últimos años en comparación con la de los años 80 del pasado siglo; este hecho tiene especial énfasis en el caso del modelo de control del jefe de personal, en el cual, la estructura y recursos estaban especialmente diseñados para la resolución de conflictos y, como los gerentes utilizan a la DP a modo de escudo ante el conflicto, se procede al recorte de sus recursos porque no consideran útil mantener una determinada estructura de DP para otras funciones.

... la realidad es que es compleja ... hay una cierta pérdida de poder sindical y eso repercute en que las DP sean menos potentes ... en la medida en la que empieza a tenerse presión sindical es necesario que los empresarios robustezcan su estructura de relación con los sindicatos, si esa presión sindical desaparece, pues no hay tanta necesidad, con pagar la nómina y contratar (E-P55:26-21).

Acorde a esta visión, las funciones a desarrollar por la DEP estaban orientadas exclusivamente a la resolución de conflictos con el factor trabajo, no a su prevención; ahora, con la reducción de sus recursos, se procede a reforzar puntualmente la DP mediante la externalización de actividades cuando la situación de conflicto laboral lo requiere, el resto no importa. No obstante, los relatos están en desacuerdo con la reducción de recursos desde la perspectiva del contenido y relevancia de las competencias atribuidas a la DP, pues, entre otras funciones, se están obviando procesos de integración de personas en el proyecto organizacional, así como el acompañamiento en el desarrollo profesional y humano en sus actividades laborales.

... está quedando un pequeño grupo de gestión ... para hacer la gestión no se necesita un profesional de desarrollo de personas, que sensibilice a las personas ... al final lo que hacen es gestionar; pero claro, si esas personas que es una tendencia que se quiere desarrollar ahora ... no tienen la cualificación y a veces, la sensibilización ... la gestión, pues si la llevan bien pero con un enfoque que a veces no están pensando en el futuro de desarrollo de las personas, sino más bien en llevar una buena gestión económica... es la tendencia y entonces las organizaciones desde ese punto de vista adolecen de una visión de futuro (E-P56:27-10).

Otro de los elementos que indican el abandono del modelo de DEP eficiente, es el referido a la construcción del imaginario social; en este ámbito, las gerencias de las organizaciones de CyL recurren al uso de eufemismos organizacionales y al ocultamiento o fingimiento del empleador en los elementos o constructos que explicita en el mismo y que “adquieren vida” en la organización por procesos de re-socialización, de este modo, los objetivos que se persiguen con esta construcción abstracta y simbólica están basados en la manipulación y la falsedad.

En estas organizaciones, la visión, misión y valores que forman parte del imaginario es una realidad construida por la gerencia y la DEP en base a la información privilegiada y al conocimiento que disponen y que utilizan a tal fin, incluso, recurren al poder para re-socializar a sus equipos humanos en los valores que emanan de este imaginario mediante la imposición sutil y el poder.

. ... esa tramoya, esa escenificación, ese acompañamiento, esas técnicas ... sería bueno que confluyeran con la realidad ... y sería bueno que no fueran la excusa, o el camuflaje, o el maquillaje, y que de verdad tuvieran el sentido que deberían tener y que no fuera simplemente una maniobra de distracción (E-P60:31-56).

Esta función socializadora de la subjetividad social contenida en los constructos del imaginario social de la organización, y a través de la cual éstas buscan compensar las carencias y/o desajustes provocados por sus actividades y/o políticas gerenciales, en realidad son maquillajes de determinados modos directivos basados en eufemismos, el fingimiento y procesos de manipulación, valorados en los relatos como elementos ineficaces y contrarios a las funciones encomendadas a la DEP; la realidad es que de nada vale explicitar determinadas justificaciones basadas en eufemismos para realizar acciones totalmente contrarias a la integración de las personas en un proyecto organizacional, además, se vislumbra que el objetivo es la explotación de las personas

mediante un imaginario orientado hacia la docilidad de los cuerpos en un contexto de crisis económica, laboral y de solidaridad, propiciada por elementos que emanan de un proceso globalizador.

... cuando se despide a una persona es por una razón ... porque esa persona no funciona ... o porque no se le puede pagar porque no hay dinero ... entonces ... de algún sitio ... hay que reducir gastos ... y es más fácil despedir a un trabajador que vender una máquina (E-P43:6-34).

No obstante, en los relatos, y lo que la sociedad espera y exige es que la razón sea capaz de conservar y mantener despierto un determinado sentido de humanidad en las gerencias y en el ámbito empresarial de CyL; sin embargo, algo está fallando, y la relación entre teoría y praxis no se corresponde con los modos y paradigmas en uso referidos a las relaciones laborales en las cuales, el mercado marca la norma y no queda más remedio que aceptar los preceptos actuales del mercado de trabajo, aunque estos muestren indicadores relacionados claramente con la neoesclavitud⁷⁰.

... es indiscutible que la empresa está fundada y creada para ganar dinero, para que nuestros accionistas tengan una rentabilidad, pero que ese dinero no sea a cualquier precio y que haya un marco ... de actuación ético tanto con tú sociedad como con tus empleados (E-P37:16-09).

... ese es el camino a seguir ... las empresas lógicamente tienen que estar para dar beneficios a la sociedad fundamentalmente y a sus propios accionistas, es decir, no se deben de olvidar nunca ni del personal que tienen ni de la sociedad que les rodea (E-P31:10-41).

Además, si bien en los relatos se argumenta la imprescindibilidad de una actuación ética en las relaciones entre los distintos actores organizacionales, y especialmente en la gerencia por su capacidad de influencia en el sentido, razón de ser y en coherencia con los fines para los que fue creada la organización, la realidad no se corresponde con comportamientos basados en la razón y en la consecución de la eficiencia organizacional, ni muchísimo menos con planteamientos humanistas, sino más bien en proyectos en los cuales no importan los medios a utilizar para llegar al máximo beneficio.

⁷⁰ La versión contemporánea de “neoesclavitud” implica el control de las personas con el propósito de su explotación económica; el concepto cabe ser entendido como “una sinécdoque de las relaciones de poder entre ciudadanos pudientes, detentadores de los medios de apropiación de la riqueza y del poder político, y los ciudadanos precarios, vendedores de su fuerza de trabajo para su supervivencia existencial” (Moreno 2014:122).

... sí, falta de ética ... está fuera de ley y eso lo sabemos todos, lo sabe hasta inspección de trabajo y no actúan de oficio ... eso es fraude de ley (E-P52:23-63).

Del mismo modo, en cuanto a las relaciones laborales en uso como mecanismo de poder, es otro ámbito de los ámbitos organizacionales en el cual está presente la utilización del mismo por recurso a información privilegiada y su manipulación, siendo desarrolladas y ejecutadas éstas con un marcado carácter impositivo por la desregulación legislativa; así, aportan conflictividad en las relaciones sociales y se desmarcan de la función de la DEP tipificada como eficiente y encuadrada en valores éticos, no sólo desde el ámbito gerencial, sino también en los ámbitos de relaciones laborales, alejando a ésta en sus actividades de dimensiones como el consenso y la integración.

... eso de distorsionar, de decir hemos ganado tanto ... tienes que trasladar, que hemos ganado no sé cuánto menos, eso es una estafa ... hay argumentos de otra índole para soportar una negociación, pero no basada en el engaño ... todo lo que tenga que ver con el engaño, con falsear la información, me parece que no te lleva a buen puerto (E-P49:20-23).

En cuanto al comportamiento social (referido a determinados modos de hacer empresariales y organizacionales) como categoría que engloba determinados atributos de valores, medibles y objetivables, como son los comportamientos corruptos, políticas gerenciales agresivas, descapitalizaciones empresariales con fines financieros en detrimento del futuro de la organización, etc., salvo excepciones, las organizaciones de CyL exhiben actitudes y prácticas que generan unos comportamientos organizacionales que son reprobables⁷¹, son modos que impregnan la cultura y, finalmente, se convierten en prácticas habituales en los contextos organizacionales, pero reprobables desde el punto de vista ético; además, deben ser realizadas por la DP a la cual se impregna en este tipo de comportamientos como parte de la estructura que tiene que ejecutar estas actividades, minando de este modo su credibilidad en el equipo humano.

... lo que en estas empresas se está pagando; son unos salarios muy ínfimos ... la gente trabaja incluso con dinero negro ... tampoco está ayudando para nada las políticas salariales o las políticas de contención ... yo creo que hay un problema de fondo en el país que lo estamos viendo ahora (E-P33:12-12).

⁷¹ Entre otros ejemplos de los citados por los entrevistados, y referido a personas, los modos en uso de contratación por ETT son reprobables desde la perspectiva de que las personas no son objetos de usar y tirar.

Pero estos comportamientos también producen efectos añadidos a los objetivos previamente establecidos y/o explicitados al originar externalidades negativas en las personas que se manifiestan en forma de riesgos psicosociales, estresores, etc., y que, si bien son percibidos y analizados internamente por sus repercusiones económicas en la unidad organizacional, son obviadas sus consecuencias en las personas, así como el significado simbólico que los trabajadores y trabajadoras interiorizan como consecuencia de estos actos; nos estamos refiriendo a los denominados costes sociales que, además del efecto negativo que puedan ocasionar en la sociedad y el efecto directo en la identidad de la propia organización, también dejan en entredicho a la DEP ya que estos efectos acontecen en el ámbito de las relaciones sociales y laborales.

... estamos sustituyendo a las consultoras en selección de personas por las ETT's, mándeme usted a una persona eh, llega, a la media hora no me gusta, mándame a otra hasta que acierta, eh, ¿es un ahorro económico?, pues claro, es un ahorro económico porque no pagas el proceso de selección, pero también es una pérdida de identidad (E-P55:26-38).

Estos modos en la contratación de la fuerza de trabajo retroalimentan y, a su vez son retroalimentados por las prácticas mediante las cuales se recurre a “desprenderse” de trabajadores y trabajadoras para que no “adquieran derechos”, práctica cada vez más extendida y que evidencia el compromiso de la organización (de las gerencias) para con sus trabajadores y trabajadoras; estas prácticas de “despidos maquillados” difuminan y/o rompen los vínculos jurídico-laborales entre el empleador y personas empleadas, de todos modos, son prácticas por las cuales la organización siente “fascinación” y a menudo recurren a ellas para el maquillaje financiero o de determinadas estadísticas para tener acceso a subvenciones institucionales o ayudas, entre otros objetivos, aunque a priori se conoce que tienen una percepción social negativa por sus efectos de empuje a la marginación social de las personas.

Las actividades a realizar para ejecución de estas prácticas son adjudicadas competencialmente a la DEP y, aunque son prácticas contra-natura para los profesionales de la DEP, a las gerencias no les importa porque todo indica que éstas están por encima del bien y del mal, así, no les importa la búsqueda de la eficiencia organizacional y tampoco aportar valor añadido a la sociedad y mucho menos, las personas, etc., para las gerencias sólo hay un objetivo, el beneficio, el cual hay que

alcanzar a corto plazo independientemente de las consecuencias que los medios utilizados generen para el proyecto organizacional.

... este año, en el momento que hemos quitado los eventuales ¿por qué?, un eventual ... y un ETT no se coge baja porque no cobra, con lo cual diluyen el absentismo (E-P50:21-44).

En cuanto a la legitimación social de estas formas gerenciales y de la labor que desarrollan los gerentes o propietarios en la gestión de las organizaciones, el argumento de los relatos es que institucionalmente y con los gremios o asociaciones empresariales, la ética y valores, así como los objetivos, están alineados, por lo que estos contextos legitiman los modos gerenciales en uso e independiente de su concordancia con la ética y valores imperantes en la sociedad, es decir, independiente de su legitimación social.

.. el tema de la ética ... y los criterios éticos, que tienen que infundirse en los responsables de los RH ... en los directivos, en los empresarios ... en la importancia, eso que tiene desarrollar en las empresas ... esta vertiente de la ética, que renace ... que hay que cuidar efectivamente, que tiene que ver con las concepciones nuevas de la empresa y del ser humano (E-P45:8-34).

Es un ámbito que evidencia la existencia de un problema (percibido pero no resuelto) en el mundo organizacional de CyL desde la perspectiva de que los valores éticos imperantes, acorde a los cuales los órganos de dirección toman sus decisiones, son valores éticos que dimanen de los procesos educativos (universitarios, de escuelas de negocios, u otros) y de re-socialización en los ámbitos empresariales de CyL; estos canales, si bien son apropiados para “interesar” a las personas en la búsqueda y promoción de valores globales y humanistas en la dirección de las organizaciones, la realidad revela que algo está fallando en el sentido de que los gerentes de CyL no están a la altura de la conciencia de lo que es ético y justo en el ámbito de sus actuaciones y sus efectos, tanto productiva como socialmente y con las demandas de la sociedad castellano y leonesa, a pesar de la existencia de un determinado grado de pluralismo moral y la diversidad de visiones éticas en dicho entorno geográfico.

Una cuestión clave en este contexto es la evolución en la socialización y formación de las nuevas generaciones de trabajadores y trabajadoras hacia visiones menos materialistas y con valores sociales y perspectivas personales diferentes respecto a las generaciones anteriores, lo cual representa un gran reto en el sentido de integrar e incentivar a personas con nuevos valores y perspectivas, en especial para la DEP.

... pues que hoy en día pues ha cambiado mucho en teoría, los jóvenes pues lo primero que te preguntan es el dinero (E-P32:211-31)

... ahora nos hemos encontrado ... a chicos y chicas ... que tienen cero experiencia y te encuentras con ciertas exigencias en cuanto a retribuciones, jornadas, salarios y destinos ... gente que te pregunta ¿cuáles son los valores de tú empresa? ... generaciones nuevas que valoran más poder mantener un equilibrio entre vida personal y familiar ... a los básicos que la generación anterior ... que era más el esfuerzo y el compromiso (E-P37:16-17).

En este contexto referido a valores, los relatos sitúan en la universidad, como institución social, que tiene la responsabilidad de formar en capacidades tanto científicas y epistemológicas como prácticas a los futuros participantes en las organizaciones, especialmente en el ámbito de la formación gerencial; de este modo, las universidades tienen que potenciar a lo largo del ciclo formativo estos valores para que los gerentes posean habilidades para enlazar su propio proyecto vital, con el proyecto organizacional y de la comunidad; es decir, dada la importancia de las organizaciones en la sociedad, formar auténticos agentes morales capacitados para encarnar valores globales más allá de los propios confines de la organización y del propio devenir de ésta, formando ciudadanos y profesionales que descubran y definan su propio proyecto personal en coherencia con los proyectos organizacionales y globales, y no sólo en el reduccionismo del beneficio a corto.

... no se llega a formar ... ni en las universidades, ni en las escuelas técnicas ... a dirigir personas ... en la parte de RH ... pues el tratar con las personas es una cosa que ... no le pagan a uno por eso ... a uno le pagan por hacer bien sus procesos de fabricación, sus proyectos, pero ya entrar en el alma de las personas ...el analizar todas esas cosas no nos han enseñado, entonces lo tenemos que aprender de forma precipitada ... en las propias empresas ... si has tenido la suerte de contar con un jefe ... que estas cosas le preocupan, porque si has tenido la desgracia de que no le preocupen, pues normalmente la tendencia es a ir por ese camino ¿no? (E-P31:10-24).

En definitiva, la realidad social en el ámbito organizacional de CyL muestra otra deficiencia en el contexto formativo de sus gerentes que provoca incoherencias entre su función y su papel en la organización, y determinados elementos externos que forman parte de la cultura corporativa; son elementos que revelan la necesidad de construir un marco holístico de carácter ético para los contextos sociales y organizacionales globales en los que estamos inmersos, y en los que es necesario formar a todos los participantes desde las instituciones académicas, tanto en aspectos profesionales como éticos.

... si hay una contradicción, de hecho, yo lo que estoy viendo es el cómo ... personas que estaban en los altos cargos de dirección ... están acelerando su jubilación o su prejubilación porque ven que no pueden hacer nada ... y ante esto, mira ¡me rindo! ... estas generaciones anteriores, que tomaron conciencia, que han tratado de ir ganando el terreno, yo lo que veo es que las generaciones más jóvenes van entrando a saco y van quitando todo lo que parece que no sirve para conseguir una rentabilidad directamente (E-P52:23-53).

No obstante, ante la pregunta de ¿qué es lo que se está pidiendo cuando se habla de ética?, tanto interna como externamente a la organización, la respuesta obtenida a este interrogante es que para dotar a la organización de una DEP eficiente es necesario la construcción de unas relaciones basadas en una mayor transparencia y confianza, no como un maquillaje enmascarador, sino como una necesidad inexcusable para dotar de credibilidad las relaciones entre los actores participantes y dotar de legitimidad a las organizaciones en la sociedad en sus actuaciones. No obstante, y si bien la temática del contenido curricular del ámbito académico no es el objeto de la presente investigación, el incluir en los contenidos curriculares de las universidades y escuelas de negocios contenidos en valores y profesionalizar la función de DP, sería de gran ayuda en el contexto de la DP el reglar este tipo de conocimiento, tanto por el conocimiento que aportaría como por la legitimación y dotación de autoridad intelectual que aportaría a los profesionales de la DP.

... porque incluso la propia formación ... de los nuevos empresarios también responde a una concepción distinta ... y tampoco encuentra ninguna otra necesidad porque hasta ahora se puede decir que les ... ha ido bien ¿no? (E-P41:4-40).

De todos modos, en CyL es necesario construir unas relaciones sociales que apunten a una dimensión, a un ámbito del que no podemos huir y que no podemos negar dadas sus repercusiones, es el ámbito moral de las personas, de las instituciones y de las organizaciones, y que incluye intereses, razones, emociones, tanto individuales como colectivas y en los cuales las exigencias de responsabilidad y sostenibilidad se deben encuadrar dentro de un marco con un planteamiento ético y holístico.

... estos empresarios ¿verdad? que llevan ya años, que su orgullo, su identidad, su soberbia como de tal, pues complica mucho es que se acepten el que vengan a decirles desde fuera, externamente, que las cosas hay que hacerlas ... de otra manera, entonces, tenemos ahí un gran problema que en gran manera es cultural y psicosocial ¿no?, dentro..., que tiene que ver con el cambio

organizacional y empresarial ... que involucra a toda la sociedad y a todos los agentes políticos para que eso se traduzca en algo factible (E-P54:8-05).

En lo referente a estructuras de DP, o de DEP, los relatos no han revelado la existencia de un modelo singular, estructurado y definido en las organizaciones de CyL sobre el que pueda pivotar la organización su estrategia y dirección de personas; no obstante, como hemos argumentado anteriormente, tampoco es considerado importante por los gerentes de CyL puesto que las funciones de la DP, o DEP, son fácilmente sustituidas por espacios de control y dominación por recurso a la dirección de personas mediante relaciones de poder como ha sido siempre, además, estos modos forman parte de la cultura corporativa y de la “mentalidad castellana”.

... RH es hablar prácticamente de administración de personal, se gestionan las nóminas, se dan a la gestoría y te dicen que ya tienen departamento de RH, no se hace ninguna política de previsión de cara al futuro (E-P40:3-10).

... hay empresas que parte ... de los temas que llevan dentro de los RH, los tengan externalizados ... por ello, el mismo departamento de RH no está dentro del ápice estratégico de la empresa, sino que le tiene también como si fuese un órgano externo (E-P32:11-21).

Por otro lado, sea cual sea el objetivo de sustituir las funciones de la DEP por espacios de control, o eludir la gestión del conocimiento en la organización, o la formación, o disminuir la dotación de recursos de la DP, los relatos mantienen el argumento de que el ahorro de costes no se sustenta desde la perspectiva de que el activo con más capacidades para aportar valor al producto son las personas y que desasistir a estas puede provocar un coste superior al ahorro. En todo caso, aquellas organizaciones que no disponen de una DP estructurada en interno, estas pueden acudir al mercado de consultorías de DP, especialmente en determinadas actividades que han demostrado su validez objetivamente y que incrementan las capacidades de las competencias organizacionales.

No obstante, como hemos comentado con anterioridad, los gerentes de CyL son reacios a acudir al mercado de consultorías para la realización de actividades al considerar que éste mercado no ofrece un producto con un amplio abanico de funciones de DEP, ni apuesta por mejorar su oferta y, además, desconfían de la confidencialidad de las consultorías. De todos modos, como causa de esta resistencia a externalizar se

han expuesto diversos motivos: por desconocimiento, no percibir la necesidad de apoyo externo, actividades en interno que pueden estar enmascarando elementos o modos poco aceptados socialmente, o simplemente actuaciones al margen de la legislación, además de no confiar en las capacidades y competencias de sus profesionales.

... hay mucha resistencia ... mucha desconfianza por parte del empresario ... en el sentido de que ... en vez de darte todas las facilidades ... tienes que sacarlos ... con sacacorchos ... muchas veces te encuentras con que en el fondo la consultoría se hace por una obligación ... en el fondo hay resistencia a descubrir los errores o las malas prácticas de gestión que se tienen ... y puede que ese sea el origen de no facilitarte la tarea (E-P1:125).

Para solventar esta situación, una de las prácticas habituales que se están realizando en la dotación de recursos a la DP y no acudir al mercado de consultoría, es la contratación de responsables de bajo perfil para esta área; de este modo, la posibilidad de obtener resultados insatisfactorios para las gerencias se incrementa y, si esto ocurriese, se genera un mayor desencanto en éstas hacia las funciones y la utilidad de la DP; de todos modos, estas situaciones confluyen, como mal menor y a pesar de las resistencias de las gerencias, en el recurso a la contratación y/o delegación en consultoras para la resolución de contingencias.

Pero aquí también surge otro problema en las organizaciones de CyL, debido a que las gerencias no conocen en profundidad el contenido ni la amplitud o aplicabilidad de las funciones de la DEP, no saben qué contratar para solucionar sus problemas; así, no explicitan a las consultorías unos objetivos claros y, como tampoco desean que se conozcan a priori unos modos de hacer, o sus secretos, se procede a contratar unas funciones concretas para solucionar una nebulosa; de este modo, como la consultora necesita trabajo, presenta sus soluciones o genera el modelo que cree pertinente, o conoce, e intenta adaptarlo a la idiosincrasia de la cultura de la organización y a los intereses del propietario o gerente.

... el consultor nunca dice que no, una visión muy amable de todo lo que te plantan ... es gente que le cuesta mucho el decir que no porque tienes una visión muy ... comercial ... quizás en ocasiones falta de profundidad en el sustrato de lo que te están vendiendo ... son expertos en gestión de Power Point (E-P37:16-36).

... tengo muchas dudas del trabajo con ellos ... hay que tener muy claro desde la empresa qué se quiere ... a veces acude a consultoría ... pero no se sacan los rendimientos esperados ... porque no

se han aclarado bien cuáles son los objetivos, porque la empresa no los ha entendido, porque al final no había una base sólida para trabajar con una consultora y al final se convierte en una pérdida de tiempo y de dinero (E-P48:19-13).

En este contexto de externalización de funciones de la DEP por las organizaciones de CyL, los relatos definen dos partes diferenciadas y críticas la una con la otra; de parte de las empresas, el argumento es que las consultoras castellano-leonesas no invierten en tener una buena cartera de servicios, además, no confían en que las consultoras autóctonas sean discretas en cuanto a la información que puedan manejar durante la realización de sus actividades en la organización; en cuanto a las consultoras, se critica básicamente que las empresas acuden al mercado exterior a la región, del mismo modo, argumentan que en CyL no hay cultura de externalizar, y como no hay cultura y tampoco se percibe que hay problemas, pues no se acude a las consultoras, entre otros causas.

En cualquier caso, son situaciones que generan ineficiencias y que desincentivan a las organizaciones a realizar procesos de externalización en el ámbito de la DP; junto a este problema, la posibilidad de pérdida de control de los procesos externalizados por parte de las empresas, así como la escasa interiorización del conocimiento aportado mediante las actividades realizadas en la externalización en el área de la DEP, confluyen en un desencanto por los resultados obtenidos que motiva la pervivencia de los modos gerenciales en uso desde la constitución de la organización, en general, copiados del entorno y basados en la control, pero que resultan ineficaces para integrar a las personas en un proyecto.

... por supuesto, no hay RH en ningún sitio, lo llevan gestorías, además enseñan a hacer maldades, llevar doble contabilidad, cómo no pagar cosas, seguros sociales ... eso es una auténtica picaresca y corrupción generalizada ... quitando ... las industrias que trabajan para empresas de síntesis ... dónde sí que exige la empresa que contrata unas ciertas capacidades y condiciones a la empresa subcontratada, lo demás me parece un desierto (E-P32:11-7).

Lo importante y significativo de los argumentos analizados hasta aquí en este apartado de análisis cualitativo, es que los relatos describen unos esquemas básicos de DP que manifiestamente dejan entrever que los equipos humanos son dirigidos como un elemento más dentro de los recursos tangibles, y que la DP actúa como un verdadero guardia del espacio de control organizacional en los cuales los sujetos son orientados

por determinados cauces de modo restrictivo y auto-disciplinario mediante el poder. Son métodos y prácticas alejadas de las posibilidades que tendría una DEP actualizada cognitivamente en las organizaciones de CyL, y que considerase en sus actividades dimensiones como la ética o el conocimiento. Como “producto” de estos modos en uso en las relaciones laborales, la ineficiencia se manifiesta en ambas partes: personas no integradas en un proyecto por una parte, e ineficiencia y pérdida de recursos y conocimiento, por la otra, cuando no conflicto entre ambas.

... aquí hay gente que ... entra a trabajar ... y cambia su percepción de la vida, lo que yo fuera lo hago con total normalidad ... dentro no lo hago ¿pero por qué?, porque es el trabajo y tú no me pagas para ... no te pago pero lo que tenemos que hacer es venir a trabajar, si tú fuera eres capaz de hacer esto ¿por qué aquí no? ... entonces cambiar ese chip de auto-responsabilidad de pensar que es que no vienes aquí a hacer rico al patrón, sino que yo vengo a trabajar ... a cumplir con unas responsabilidades y a sacar adelante producto ... vivimos de esto todos y todos tenemos que estar interesados en que ... salga adelante (E-P38:17-40).

Como hemos expresado en el marco teórico, y coincidente en general con la DEP ideal argumentada en los relatos, nuestra referencia de DEP no es un modelo concreto, sino que debe tener en cuenta (sea cual sea el modelo que se implante) la singularidad organizacional y los grupos que en ella participan desde una visión holista que tenga en cuenta los condicionantes sociales y las contingencias externas e internas de modo coordinado y coherente, tanto en las relaciones laborales y sociales como en los aspectos de eficiencia organizacional; en cambio, la realidad es que, además de procesos de reducción de funciones de DP y modelos en los cuales la función principal del mismo es el control de la fuerza de trabajo (mediante métodos tradicionales), nos encontramos también con una realidad compleja en el ámbito de las consultoras, bien porque la demanda de las organizaciones sea en esas direcciones o porque es lo que publicitan como reclamo las consultoras, nos estamos refiriendo a determinados procesos de asesoría y/o gestoría que los relatos sitúan al borde de la legalidad.

De este modo, si hubiese que definir un modelo predominante de DP en las organizaciones de CyL, el prototipo es el que define uno de los entrevistados en la siguiente cita del final del párrafo, en la cual se percibe que la DEP no existe, sino que hay una DP que, aparte de los aspectos administrativos relativos a sus trabajadores y trabajadoras, gestiona también los aspectos relativos a la Ley de Prevención de Riesgos

Laborales; además, justifica la pertenencia del área de la DP dentro de la dirección “estratégica” porque con esta estructura, los trabajadores y trabajadoras cumplen más eficientemente las normas que se derivan del cumplimiento legislativo de la citada ley, lo cual refiere al uso del poder por la DP para el cumplimiento de dicha normativa, no porque los trabajadores y trabajadoras perciban la necesidad de su cumplimiento, sino por imposición. En este ámbito, es habitual que en la estructura de DP se incluya también la gestión de los ámbitos relacionados con el control de la calidad, administración, etc.

... el departamento de RH está dentro de la dirección estratégica, entonces, hasta ahora, los técnicos en prevención se le están pegando con todo el mundo porque nadie les hace caso, entonces si eso lo lleva RH como que es algo más obligatorio, y no sólo más obligatorio, sino que la norma..., la ley de Prevención de Riesgos Laborales por su tipología ya... es vamos, es vinculante cien por cien (E-P32:11-42).

De este modo, el papel y las funciones de la DP están siendo reducidas en todos sus aspectos en las organizaciones del ámbito geográfico de CyL (en aquellas que tenía una cierta estructura), además, si tenemos en cuenta que el mercado de consultoras autóctonas es escaso, que genera desconfianza entre las organizaciones y que su oferta de técnicas o herramientas es considerado insuficiente, nos encontramos con unas estructuras de DP muy debilitadas en las cuales sus funciones se restringen a tareas administrativas y, entre sus funciones, es posible se incluya la gestión de la calidad, PRL, etc.

... nosotros hemos ido progresivamente convirtiendo, dejando de ser expertos y empezando cada vez más a ser gestores, antes lo hacíamos en interno y ahora pues hacemos, digamos, para que otros lo hagan desde fuera y vengan a hacerlo a nuestra casa ... no sé si llamarle triste, no quiero yo calificarlo pero eso es la realidad, la tendencia (E-P60:31-19).

Esta situación en el área de la DP genera la ausencia o desaparición de políticas de integración activas en las organizaciones, así como la insatisfacción entre sus profesionales y explica en parte una realidad y un contexto societal muy pobre para que las personas se adhieran al proyecto organizacional al percibir que no hay visión de futuro, que viven al día y que cuando las ventas no son las previstas, se proceda a la reducción de costes mediante regulaciones de empleo, despidos, etc., utilizando

procedimientos que explicitan fehacientemente el lugar que ocupan los trabajadores y trabajadoras en la organización y en la mente de los gerentes.

... gran parte de muchas de las gestorías han permitido el mantener eso de manera fragante, porque ayudan a hacer esas dobles contabilidades y ayudan a hacer estrictamente una gestión de administración de personal o incluso despidos sin discutir después en los organismos judiciales correspondientes ... para quitarle problemas al dueño en los atropellos que comete y, yo creo que son más parte del problema que de la solución (E-P33:12-35).

Como hemos podido comprobar en las líneas precedentes, salvo excepciones, en las organizaciones de CyL no existen DP estructuradas, por ello, una de las soluciones habituales para conseguir la citada adhesión efectiva de las personas a los intereses u objetivos de la organización o la gerencia, es la creación y potenciación del imaginario social que canalice las expectativas de las personas. Como hemos expuesto anteriormente, el objetivo es la aculturación de los trabajadores y trabajadoras en los valores que emanan del “lubricante” o la “tramoya” (como lo denominan los entrevistados) generado por las gerencias con la pretensión de objetivar en el imaginario de los trabajadores y trabajadoras estos procesos simbólicos, utilizando a tal fin a la DEP, así como a mandos intermedios y directivos, como propagandistas y controladores; es un proceso considerado por los entrevistados como vital para la pervivencia de la organización en el contexto social y económico actual. De todos modos, para su creación no es imprescindible disponer de una DP estructurada, ya que en la socialización de los trabajadores y trabajadoras en este imaginario participa la tecnoestructura, la cual, a su vez, es habitual que disfrute de unas prebendas a ella reservadas en exclusividad.

Con este proceso re-socializador, se persigue el dominio del trabajador y trabajadora en una cierta estructura de pensamiento sutil dentro de la organización con la asunción (o fingimiento de su asunción) del “lubricante”, o “tramoya”, como conjunto de valores compartidos a través de los cuales se amplía la esfera de control con el intento de colonizar el ámbito privado de la persona, por apelación a sus sentimientos, pero también a sus miedos a quedarse sin trabajo.

No obstante, la generación y el control intelectual y cognitivo de la cultura corporativa y del imaginario o lubricante por parte de los directivos, o por la DEP, no

son prácticas o funciones generalizadas, o estrategias planificadas, sino que en la mayor parte de organizaciones de CyL, la generación de la cultura corporativa y la manipulación de los elementos que dan lugar a la tramoya, por desconocimiento u otras causas, han sido construidas por la historia, las costumbres, las normas y el modo de hacer de la gerencia, pasando a formar parte de su cultura corporativa y no por su construcción planificada acorde a una estrategia definida, aunque el resultado final sea análogo y los modos directivos similares.

No obstante, si los departamentos o servicios de DP están siendo privados de recursos y las personas son un coste al cual hay que reducir su cuantía económica, las perspectivas de futuro que manifiestan los relatos en cuanto al mantenimiento de la estructura productiva y su competitividad, serán difícilmente alcanzables en este contexto que coarta la auto-realización de sus miembros en sus actividades laborales.

... lo que viene en el futuro es ... es completamente distinto a lo que estamos acostumbrados, nuestra manera de trabajar, de defendernos ... la competencia externa no es el cómo estamos haciendo las cosas ahora ... si queremos ser ... competitivos ... manteniendo toda nuestra estructura tenemos que empezar a unir las fuerzas y unir las fuerzas es que todos entendamos lo que viene y todos entendamos que hay que hacer sacrificios, pero todos (E-P38:17-33).

Decimos que difícilmente serán alcanzados estos objetivos pues las personas visibilizan la realidad organizacional, así como los modos gerenciales basados en sutilezas y eufemismos, mediante los cuales y ante cualquier contingencia, las ineficiencias son situadas sistemáticamente entre aquellos que no tienen ninguna posibilidad de proceder a su corrección o erradicación.

... lo de arriba ... sacas una foto y está disparado, y no hay ninguna política retributiva ... y los que están dentro de convenio, pues no hay política retributiva, hay una negociación de incrementos graduales ... no tiene sentido ... estamos haciendo mucho adiestramiento, entrenamiento, pero no formación y ninguna gestión del conocimiento ... ni gestión de la información, ni nada ... tenemos muy malos departamentos de RH en general (E-P33:12-57).

Del mismo modo, hay elementos y prácticas en uso que están afectando negativamente la función y actividades de la DP, uno de estos elementos más habituales en las estructuras organizacionales de CyL es la presencia del clásico jefe de personal; figura directiva que discutiremos de nuevo a continuación por la persistencia de este modo de gestionar la administración de los asuntos legales de los trabajadores y

trabajadoras, además, es la constatación de que las funciones y técnicas a desarrollar por la DEP son obviadas, eludidas, y por lo tanto, el aporte intelectual de su equipo humano y su desarrollo desde aspectos humanistas y profesionales, no son tenidas en cuenta; del mismo modo, tampoco son considerados por la gerencia como sujetos que potencialmente puedan aportar valor añadido.

... están equivocados, lo que están es simplemente no gestionando su capital humano, si solamente tengo a una persona que se dedica a contratar, a pagar la nómina y a apagar los incendios cuando hay conflictos ... no me servirá para elevar el potencial de mis productos ... cuantas mejores personas más capacitadas, más ilusionadas ... haya en mi organización ... más competitivo seré y entonces si eso no lo hago, iré muriendo lentamente (E-P55:26-44).

Las funciones típicas del jefe de personal están orientadas a tareas administrativas, como controles horarios, nóminas, seguros sociales y poco más, así como tener bien estructurados los recursos legales pertinentes por si acontece el conflicto y hay que dirimir éstos en los tribunales; es decir, a la defensiva desde la perspectiva simbólica (que finalmente se objetiviza) de intereses contrapuestos en la organización; este enfoque origina que el cumplimiento de la legislación es efectuado desde mínimos debido a la falta de interlocución y confianza entre las partes y, como consecuencia, las relaciones laborales y sociales tienen lugar en un ambiente constreñido y socializado en la creencia de que sólo es posible la imposición para alcanzar un objetivo.

... hay compañías ... muy salvajes ... y ha puesto a un señor como jefe de personal ¿por qué?, porque es una compañía neocom “el mayor valor para el accionista” (E-P33:12-59).

Esta típica figura, cuyas técnicas y herramientas están orientadas al control y la imposición mediante un rol autoritario, no tiene en cuenta los factores humanos y, por lo tanto, el ocultamiento y/o manipulación de la información relacionada con la política y la estrategia de la organización es lo habitual, especialmente en el ámbito de las relaciones laborales, limitando su relación con el colectivo de trabajadores y trabajadoras a la negociación del convenio colectivo y a la construcción de barreras simbólicas entre primera línea, y la tecnoestructura; estas barreras, basadas en férreos liderazgos y prebendas a determinados grupos en detrimento de otros y el desprecio hacia la primera línea o menos cualificados, persiguen la división del colectivo para un mayor control del mismo.

... a mí me veían mal los jefes de Madrid ... porque era un hombre que iba por lo que era la sala de ventas y les saluda “!tú hijo qué tal!” ... decían que yo no tenía por qué acercarme al trabajador, que yo no tenía por qué ser una persona fácil ... tenía que ser un tío asqueroso ... áspero, un tío duro (E-P46:9-29).

No obstante, aunque esta figura profesional es percibida como obsoleta en el entorno organizativo actual (debido al conocimiento disponible acerca de la DEP y la realidad social), la causalidad de su pervivencia en las organizaciones es debida a una serie de elementos presentes en la misma: no existe un proyecto organizacional, sino un negocio, valoración de sus equipos humanos como un activo tangible y como un recurso más a utilizar y, por lo tanto, como un coste, desconocimiento de las funciones de la DP y su potencial, etc.

... el jefe de personal antiguo que va como jefe disciplinario ... es una figura que realmente a muerto, hoy en día de todo el mundo trata de aportar valor añadido, o sea, formación, promoción, son cosas mucho más valiosas que la disciplina ... eso ha pasado la historia (E-P61:32-15).

...administración de personal pues es ... una gestoría sería asimilable a un departamento de contabilidad que es una cosa como muy mecánica y muy a todo tal (E-P35:14-37)

Como consecuencia de estos elementos, la posición habitual del jefe de personal en la estructura de la organización es la de subordinación, bien a la gerencia o a otros departamentos que tengan mayor relevancia o poder dentro de la organización; esta subordinación, y la consideración de los gerentes de que el equipo humano es un coste, sitúa al jefe de personal en un simple papel administrativo subordinado y alejado de perfiles capaces de liderar un equipo humano con eficacia.

No obstante, en las estructuras de las organizacionales de CyL están presentes otros elementos que también condicionan negativamente la existencia de DEP estructuradas, así como a la DP; son elementos problemáticos que se derivan de la elaboración de productos maduros, poco competitivos y fácilmente copiables por la competencia, este tipo de producción afecta negativamente, no sólo la rentabilidad económica de la organización, sino también al equipo humano por contratos de trabajo discontinuos, expedientes de regulación de empleo, etc.

... es un panorama ... empresarial absolutamente pobre ... no cualificado ... productos que no aportan ningún valor añadido, muy maduros ... y es más, eso nos los puede hacer China o

cualquier, vamos, o Marruecos ... lo puede empezar a hacer cualquiera que no tienen ningún valor añadido, no hay ninguna ventaja (E-P33:12.024).

... no hay una buena gestión de dirección y todo es a base de palos y de prisas y de presión ... y de no participación intelectual, nada más que trabajo manual físicamente ... bueno, entonces el primer drama es: ¡no hay proyectos empresariales! hay negocios, y viven al día (E-P33:12 63).

La confluencia de todos estos factores, el conjunto organizacional se convierte en una espiral de estrés y conflictos, a la que se suman los problemas de venta del producto y su caída en el mercado. En este contexto, los gerentes intentan paliar la situación recurriendo a endurecer las relaciones laborales mediante el recurso a la extensión de la precariedad laboral mediante modos que presentan analogías con la explotación laboral cercana al esclavismo; como consecuencia, al final la organización no dispone de una DP y el equipo humano se encuentra sometido a condiciones laborales inciertas, abusivas y, lo que es aún más grave desde aspectos de la eficiencia, se infravalora la persona y su capital intelectual.

... lo normal es que cada organización esté atenta a su mercado ... tienes que tener en cuenta que tienes un periodo de vida ... habrá que diversificar no sólo los mercados sino también los productos, en ese sentido la formación ... el desarrollo y el reciclaje ... es clave, pero ... la organización aquí no tiene conciencia de eso ... y debe de tenerla porque si no cierra ... y es lo que está pasando ... la empresa aquí no es consciente de esta situación, o no le importa, si cierra ... mañana abrimos otra (E-P53:24-10).

En este contexto productivo, las organizaciones de CyL definen sus políticas y adoptan estrategias restrictivas en costes, especialmente en intangibles y en aquellos elementos dentro de la estructura organizacional que no aportan directamente riqueza al balance contable, entre ellos, la DP o DEP. No obstante, no sólo son estos elementos la causa de la persistencia del jefe de personal en unas organizaciones, o de la reducción de los recursos de la DP en la estructura organizativa en otras, sino que también se encuentran elementos como la citada baja conflictividad laboral de estos últimos años en comparación con las décadas de los años 80 del pasado siglo; otro elemento presente en el ámbito organizacional actual, a diferencia de épocas anteriores, son los cambios de filosofía en la definición de la estructura organizacional debido a la posición ideológica del empresariado actual, estas posiciones ideológicas, o paradigmas, que se explicitan desde el conjunto de instituciones o asociaciones empresariales son manifiestamente

contrarias a las existentes en anteriores épocas en las cuales existía un mayor compromiso social por su parte, especialmente en lo que refiere al factor trabajo, como consecuencia, las filosofías actuales en este ámbito son agresivas legislativamente y totalmente liberales en lo económico y social, lo cual enfatiza la problemática en la existencia de una DEP eficiente.

... tiene que ver mucho con los cambios de posición en la economía y con los cambios en la posición predominante ideológica de los empresarios ... buena parte de la clase empresarial actual, independientemente de sus ideas, es más pragmática y mucho más liberal en lo económico con lo cual al final las medidas que adopta son mucho más descarnadas porque parece que no le cuesta ningún trabajo adoptar medidas de reducciones de plantilla, de cierre de empresas (E-P55:26-13).

... sales de ahí y no tienes nada, por ejemplo llega ... donde había un magnífico departamento de RH que ha hecho una gestión por competencias encomiable, los puso a todos en la calle, diciendo que eran mariconadas, y a puesto a un señor como jefe de personal (E-P33:12-59).

Otra de las características de las organizaciones de CyL, referidas a la DEP, es la influencia cultural de las multinacionales en el entorno del sector productivo de la síntesis del automóvil que operan en la comunidad. Esta influencia adquiere especial relevancia en la aplicación de programas informáticos de gestión de RH, y decimos de RH porque, acorde a nuestro marco teórico, la semántica de “gestión de recursos humanos” tiene unas connotaciones culturales que aquí no son consideradas.

Hay empresas bastante cerradas y hay empresas muy sistematizadas, incluso hay ... empresas que dependen de multinacionales ... de otras que intentan también traer sus metodologías de trabajo aquí y no cuadran con ... la forma de ser o con el carácter que tenemos aquí nuestro en nuestro país, entonces hay muchísimos problemas ... por muchos factores, por el clima ... por cómo somos y demás (E-P36:15-44).

Incluso, personas que hemos entrevistado y que prestan sus servicios como profesionales de alto perfil en este tipo de macro organizaciones, han manifestado que ellos son simples gestores de RH, y que su cometido es la introducción de datos en un programa informático de gestión de RH que es mantenido e interpretados sus resultados en otros contextos culturales y geográficos, es una nueva forma de “jefe de personal” explicitada como “director de recursos humanos”, pero con una función administrativa de gestión de datos estricta.

... lo más importante de todo es conocer la filosofía de la empresa ... porque tú eres un asalariado, no puedes tener opiniones propias ... la opinión que debe prevalecer es la opinión de la empresa, entonces los valores de la empresa son fomentar la colaboración ... la iniciativa ... los caracteres intuitivos ... formación... el trabajo en equipo ... y de hecho tenemos... una cosa que llamamos performan management que es con lo que nos valoran ... es una empresa americana que te dice que hay que ser visionarios, hacer el futuro visible y alcanzable para todos, inspiracional, inspirar a nuestra gente para llegar a los objetivos, innovador, convertir las cualidades de hoy en nuevas capacidades, ser decisivo, fomentar la discusión ... te hablo del talento, fomentar, desarrollar y retener ... a su vez esto viene desarrollado (E-P61:32-19).

Estas nuevas figuras de gestión de datos en el ámbito de la gestión administrativa de los asuntos de las personas en las organizaciones, tienen una gran similitud con respecto al jefe de personal en cuanto a su cometido: coleccionar datos, introducir los mismos al sistema informático y, una vez procesados estos datos por la compañía a la que se ha externalizado esta actividad, y recepcionado los resultados de su análisis, al responsable sólo le queda aplicar las instrucciones que acompañan a éstas.

... empezamos a conocer ya ejemplos de satélites ... de RH en centros de producción donde en un principio ... no es realmente un departamento de RH, que no es tampoco un jefe de personal como habían en tiempos porque va a ser un poco la persona encargada de todo, pero más que nada de ejecutar acciones que vengan de la casa madre o de un grupo central (E-P41:4-52).

Este modo operacional en el ámbito de la DP tiene unas implicaciones singulares y diferencias significativas en cuanto a las relaciones laborales desde la perspectiva de que estamos ante “una dirección de personas autómatas”, o mecánica, es decir, las personas en este sistema son dirigidas por unos atributos que son tipificados a través de una serie de indicadores y, acorde a estos, se pretende implicarles en un proyecto en el cual van a dedicar gran parte de su existencia vital.

7.2.9 *Discusión del análisis cualitativo*

De acuerdo a los análisis realizados en los apartados anteriores, la estructura y realidad social de la DEP en las organizaciones de CyL muestra un panorama desolador desde la perspectiva de la existencia de elementos incompatibles para las funciones de una DEP eficiente. Los modos gerenciales en uso, las estructuras organizacionales, la calidad en la administración de las organizaciones castellanas y las viejas y nuevas filosofías o paradigmas, generan un contexto societal en el cual se despilfarran y derrochan los recursos intangibles, especialmente el conocimiento latente poseído por sus equipos humanos.

Del mismo modo, los relatos atribuyen competencialmente a la DEP el papel de elemento aglutinador que hace converger los distintos grupos de interés en la organización, con un papel activo y dotada de recursos desde la perspectiva de que si bien su función está enmarcada en la organización, sus actividades y funciones acontecen en un ámbito humano y social en el que las consecuencias de sus acciones e impactos van más allá del contexto organizacional, tanto en la maximización de su aportación a la organización, y por tanto, de riqueza a la sociedad, como en la minimización de externalidades negativas.

Según los relatos, las organizaciones de CyL son condicionadas en su entorno por la competitividad de los mercados y por el grado de competitividad existente en las relaciones económico sociales que se desarrollan en el seno de la sociedad de la cual forman parte y que “imprimen” un carácter competitivo personal a su equipo humano, “el carácter castellano”; así, la competitividad de los mercados y este “carácter individual y personal” pasan a ser un elemento más de la cultura corporativa; del mismo modo, los relatos enfatizan las relaciones de poder y el comportamiento social de las organizaciones como constructos mediante los cuales se visibiliza en la sociedad los modos gerenciales del “mundo” organizacional, es una visión que también imprime una determinada imagen de su “modus operandi” entre los participantes.

En estos contextos, la DP procede a la construcción del contexto societal intra-organización que emana de la política que la gerencia haya definido y que es susceptible de favorecer la armonía, el uso del poder o la imposición. Esta construcción es realizada

mediante la generación de un imaginario social en el cual se muestra una visión endógena de la organización, con constructos que actúan como condicionantes y sobre los que pivota la estrategia organizacional y que los relatos denominan como procesos de seducción, embaucadores, basados en “artimañas, tramoyas y filfas”. En todo caso, en aquellas organizaciones que no disponen de una DP en interno, es habitual que esta construcción sea producto de la historia y las costumbres de la propia organización, y no por acciones premeditadas de las gerencias.

De todos modos, los relatos argumentan que estos procesos embaucadores, como construcciones simbólicas, tienen como objetivo al equipo humano y lo deseable es que sus constructos estuviesen basados en la realidad, no en tramoyas o filfas; aspecto que indica, en cierta medida, desinterés hacia el equipo humano y su conciencia desde la gerencia; no obstante, es una característica de las organizaciones de CyL que pretenden integrar a las personas con el claro objetivo de la maximización en su rendimiento laboral, en un contexto societal susceptible de presentar sentimientos y pensamientos monolíticos, totalitarios y fácilmente convertibles en juegos en los cuales las gerencias se desembarazan de toda constricción y compromiso para dotar al concepto de un significado en consonancia con la “imagen” y los artilugios que desea visibilizar y utilizar para sus fines.

En este contexto, algunos de los relatos han argumentado la imprescindibilidad en el recurso a la construcción del imaginario social desde la premisa de que el “negocio” no es algo seco, sino algo que hay que adornar para que las personas se identifiquen con el mismo; en cualquier caso, lo argumentado por la gran mayoría de los entrevistados es que lo deseable es la convergencia entre la realidad social y organizacional, y los constructos que conforman dicho imaginario; no obstante, los relatos muestran fehacientemente su predisposición hacia este recurso como técnica a utilizar por su facilidad de desarrollo e implantación, especialmente si va acompañada de la utilización del poder en las relaciones laborales y la consideración del factor trabajo como algo a usar con el menor coste económico posible.

No obstante, las opiniones agregadas enfatizan las consecuencias negativas del mismo en las relaciones de poder, en el comportamiento social de las organizaciones en sus acciones y actividades, y en los valores sociales desde la premisa de que este

imaginario está compuesto de dimensiones orientadas y vinculadas al uso del poder por las gerencias en las relaciones sociales intra-organización, además, las gerencias sienten predilección por estos modos dada la situación actual del mercado laboral y su desregulación, lo cual genera unas relaciones desequilibradas en las cuales una de las partes se ve obligada a adoptar actitudes de docilidad ante los modos de DP.

De este modo, estos elementos son susceptibles de inclinar la balanza en las gerencias hacia modelos de gestión en los cuales no es tan necesaria una DEP eficiente, de modo que se procede a la reducción de costes en la misma reduciendo sus recursos e implementando modelos similares a la figura del jefe de personal, entre otros modelos; los relatos muestran que en CyL son la excepción modelos de DEP estructuradas y con recursos para la realización de prácticas de alto rendimiento, sino que nos encontramos ante una estructura idónea para el control disciplinario foucaultiano que posibilita el someter a vigilancia y control a los trabajadores y trabajadoras mediante la normalización y el auto-disciplinamiento; decimos normalización por generación de protocolos burocráticos y auto-disciplinamiento por recurso al poder institucionalizado mediante estos modos gerenciales; en definitiva, los relatos muestran la utilización por los gerentes del recurso al control tecnológico por el flujo de producción, así como el auto control mediante la formación de equipos de trabajo; son figuras de control ampliamente utilizadas en las organizaciones de síntesis del automóvil, reforzadas con una burocracia que genera un sistema normativo que confluyen en un poder institucionalizado que lo envuelve todo.

En estas condiciones, se argumenta la imposibilidad de transmitir el conocimiento poseído por este equipo humano al conocimiento explícito de la organización, y viceversa; para los entrevistados, las gerencias están convencidas de que no necesitan el conocimiento poseído por los trabajadores y trabajadoras de la línea base, lo cual significa un despilfarro de los propios recursos disponibles y una restricción a la auto-realización de las personas participantes; es evidente que en este tipo de modelo, éstas ven limitado el desarrollo de sus expectativas vitales y profesionales y, como estrategia de respuesta a estos modos, operan muy por debajo de su potencial, surgiendo finalmente sentimientos de frustración, ineficiencias, problemas y, finalmente, el conflicto.

En este ámbito, algunos relatos argumentan que este es un problema estructural habitual de las organizaciones de CyL, es decir, estructuras laborales por puestos de trabajo en los cuales se condena a los y las profesionales a realizar las mismas actividades durante tiempos indefinidos; la propuesta es definir una estructura organizacional por profesiones en la cual, después de un tiempo realizando las tareas correspondiente a esa profesión, se procede al cambio para realizar actividades de profesiones relacionadas con las anteriores.

Por otro lado, la formación de los trabajadores y trabajadoras es percibida entre los entrevistados como un elemento incentivador e integrador en los objetivos organizacionales al mismo tiempo que incrementa las capacidades del capital humano, ámbito contrastado empíricamente como instrumento generador de ventaja competitiva sostenible a la organización. Sin embargo, las organizaciones de CyL no proporcionan, ni incentivan, la formación a sus trabajadores y trabajadoras a pesar de ser financiada por distintos organismos, exceptuando determinados procesos formativos de obligado cumplimiento por la legislación en vigor y que son subvencionadas habitualmente. Es un ejemplo más a través del cual podemos concluir que las organizaciones de CyL no quieren dotarse de capacidades; no obstante, si bien es una conclusión irrefutable en base a lo argumentado en los relatos, esta deducción es una aberración por el derroche que supone no utilizar la formación para potenciar las capacidades disponibles.

De este modo, la cualificación de la población activa en CyL es un elemento en recesión, dentro de un contexto organizacional singular que presenta determinadas ineficiencias y/o estancamiento, tanto a nivel de productos como de desarrollo en los modos de administración de su estructura o funciones de DEP; por otro lado, estas ineficiencias confluyen en un contexto de conocimiento que cercena el desarrollo del mismo y genera problemas añadidos, entre ellos, el estrés de los gerentes por la propia productividad de sus procesos productivos, y por la naturaleza de sus puestos de trabajo.

Las singularidades detectadas referidas al trabajo que desarrollan los gerentes de las organizaciones de CyL, han mostrado que éstos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad y que están fuertemente orientados hacia la acción sin tiempo para la reflexión o la actualización de su formación. El puesto de trabajo en el cual desarrollan sus actividades y toman decisiones está imbuido de

incertidumbres, estrés, decisiones ad hoc, obsolescencias y una vida intelectual saturada y condicionada al estancamiento, sin tiempo para la reflexión y mucho menos para definir políticas que doten a la organización de un rumbo y una estrategia, conformando una realidad que muestra claras evidencias en las gerencias de procesos de obsolescencias para realizar unas tareas directivas que garanticen y conduzcan a la organización al logro de sus objetivos.

De este modo, la búsqueda de la mejora continua en todos los ámbitos de la organización como principio que debe guiar la gestión de las gerencias está condicionada estructuralmente por la idiosincrasia de sus puestos de trabajo desde la premisa que no están en consonancia con las exigencias sociales actuales y unos mercados que requieren productos con un alto valor añadido, sino que estamos ante gerencias obsesionadas en la problemática de fabricar productos sin valor añadido y con claros síntomas de agotamiento del modelo.

En estos contextos, el lugar que ocupan los trabajadores y trabajadoras en el sistema es de meros espectadores en el proceso productivo a la espera de las órdenes pertinentes de los responsables jerárquicos; en tanto se reciben éstas, la desmotivación, así como la percepción de ser considerado un coste, origina la aparición de la apatía hacia las tareas y hacia la organización.

No obstante, los relatos muestran la pertinencia de acudir al mercado de consultorías en aquellos ámbitos de alto conocimiento relacionados con la DP para la solución de esta problemática; incluso en el caso de la existencia de una DEP eficiente y desde la perspectiva de enriquecer el conocimiento interno a partir de las experiencias y el conocimiento de especialistas. Sin embargo, la realidad es otra, la desconfianza de los gerentes hacia las consultoras autóctonas en el sentido de facilitarles el acceso a información confidencial, la escasa oferta de funciones de DEP por parte de las consultoras y el alto coste de las grandes consultoras afincadas en otras comunidades, motiva que las organizaciones de CyL tampoco recurren a la externalización de procesos o actividades de la DP.

No obstante, la argumentación mantenida en los relatos no parte de una visión endogámica acerca de la DEP en la organización y su estatus en la misma, como si la causalidad de la efectividad organizacional fuese atribuible sólo a la DEP, no es eso,

pues si bien hay estudios acerca del impacto que la DEP origina en la efectividad organizacional tipificados en % y que pueden motivar, o no, a los gerentes en la implantación de una DEP, la visión aquí expresada es la de un equipo de profesionales más dentro de la estructura, pero con funciones que atañen a todo el sistema, a la calidad de la estructura administrativa y de conocimiento de la organización por su incidencia en la dirección del equipo humano, que es el responsable final de la eficiencia organizacional.

Por otro lado, la diversidad de análisis “sectoriales” a un ámbito concreto de la DEP, bien sean estudios de la validez de una herramienta, o del coste total que ocasiona una estructura dada de DEP a la organización, o análisis similares, ocasiona visiones parcializadas del conjunto y del impacto de la DEP que son susceptibles de generar decisiones erróneas en la creación de su estructura, así como en la dotación de sus recursos; no obstante, en el contexto de esta investigación hablamos de personas y relaciones sociales y/o laborales, y es reduccionista tomar una decisión desde la perspectiva de que una DEP potente va a tener una influencia de un tanto por ciento sobre la eficiencia organizacional. Son estudios de una parte del conjunto que según los relatos son ofertadas a los gerentes por los consultores y que incrementan la complejidad de la visión total para los gerentes al encontrarse al final con que tales análisis o estudios no tienen una base tangible sólida, o que no da los resultados esperados; por tanto, se convierten en elementos des-incentivadores a la hora de decidir qué tipo de modelo, que estructura o que prácticas de DEP son las más idónea para su organización. No obstante, esta realidad presente en los relatos sitúan su problemática en consultores que “venden” cosas muy atractivas a las organizaciones, pero sin una base científica.

Todos estos elementos citados conforman una realidad en las organizaciones de CyL, en la cual, como hemos argumentado al principio de este apartado, la estructura y realidad social de la DEP en las organizaciones de CyL muestra un panorama desolador desde la perspectiva de la existencia de elementos incompatibles para las funciones de una DEP eficiente que integre al equipo humano en los objetivos de la organización, con lo cual ésta despilfarra sus propios recursos, especialmente el conocimiento latente poseído por sus equipos humanos.

PARTE III
CONCLUSIONES

Conclusiones

Como resultado de esta investigación se ha obtenido la evidencia de la existencia de un proceso de reducción de los recursos de la DP en las organizaciones de CyL, tanto en recursos como en profesionales. Esta práctica, debida a varios factores entre los que cuales están los costes que este servicio origina a la organización, la desregulación del mercado de trabajo que ha modificado las relaciones contractuales en un contexto de saturación del mercado laboral, la percepción de los gerentes acerca del beneficio que aporta la DP a la organización, entre otros, son elementos justificativos de esta reducción en un contexto en el cual se procede al ejercicio del poder mediante un conjunto de elementos y técnicas de control, vigilancia y supervisión directa, como sustitutivo de una DEP eficiente; evidentemente, el poder es un recurso de fácil acceso y que está a disposición de las gerencias al encontrarse éstas en una posición dominante en los medios de producción y de las relaciones laborales.

Acorde a esta lógica, las funciones en interno a realizar por la DP tampoco son externalizadas a consultorías para paliar las probables deficiencias que se deriven de no realizar estas actividades; en este contexto, habitualmente las organizaciones de CyL externalizan sólo actividades administrativas como la gestión de nóminas, control de asistencias, etc., salvo excepciones en las cuales, mediante subvenciones, externaliza otras actividades que los relatos consideran como un derroche dada la ineficacia de las mismas debido al desconocimiento acerca del conocimiento relacionado y no tener una idea clara de las necesidades; además, hay una importante pérdida en el control en la realización de las mismas.

Estos procesos de externalización que se están realizando en el ámbito de la DP están basados en decisiones economicistas, de costes, como hemos determinado en los análisis de los datos obtenidos mediante el análisis estadísticos; asimismo, estos análisis revelan carencias en el conocimiento de los profesionales del área de DP, especialmente en la calidad de sus funciones y/o actividades; del mismo modo, evidencia que no se dispone de profesionales de la DP en interno con capacidades de realizar los análisis pertinentes para definir una estrategia que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Otra de las funciones imprescindibles de la DP, las relaciones laborales (como elemento regulador de la correcta interpretación de las normas laborales y mediador ante la aparición de las diferencias o conflictos en la organización), son relegadas y/o externalizadas, siendo sustituidas estas funciones en la organización por el “cierre” del modelo de DP hacia posturas tayloristas con el consiguiente incremento de prácticas sancionadoras, abuso de poder, dilución de prácticas de la DP, etc., pues al no existir elementos mediadores, se recurre a la imposición y la coacción por parte de quien detente el poder.

Son indicadores que han evidenciado que las organizaciones padecen debilidades internas estructurales, asociadas a perfiles profesionales y a empresarios y/o gerentes que presentan deficiencias formativas, así como en el conocimiento relacionado; son carencias especialmente asociadas a las gerencias, ya que ha sido excepcional encontrarnos con organizaciones que usen técnicas avanzadas de DEP, o estructuras que fomenten e impulsen los intangibles.

Acorde a esta lógica, nos encontramos con la incongruencia y la incoherencia de las organizaciones de CyL respecto a los informes explicitados por la OCDE sobre el rendimiento de la fuerza laboral, informes que argumentan que uno de los elementos causantes de la baja tasa de la competitividad de la economía española, es la baja cualificación de su población activa.

Además, si tenemos en cuenta que el entorno geográfico del que forma parte el sistema productivo de CyL no puede competir vía reducción de costes laborales por los exigentes requerimientos de la economía mundial, que la tecnología está disponible para todas las organizaciones y que el medio para ser competitiva la organización es proveerla de un equipo humano competente e integrado en la misma, se deduce que la obsolescencia del conocimiento se encuentra en las gerencias de las organizaciones de CyL, independiente de la baja cualificación de la población activa de CyL.

Esta evidencia se deriva del hecho objetivo de que si la formación que porta la población activa en el momento de su acceso⁷² a las organizaciones de CyL es mejor

⁷² Los procesos de selección de las personas que van a formar parte de los equipos de las organizaciones es una de las funciones de la DEP, la cual debe disponer de los recursos y herramientas para seleccionar a las más idóneas para las actividades a desarrollar; posteriormente, la formación continua y proactiva de su

que en tiempos pasados, y similar a la de otros países que conforman la OCDE, y si la formación proactiva y continua está disponible y es subvencionada por las instituciones y asociaciones empresariales, las causas de la baja tasa de la competitividad no deben ser atribuidas directamente a la cualificación de la población activa de base, sino que, como hemos indicado, es atribuible a las políticas de las gerencias, o sea, a las gerencias. Por otro lado, estas gerencias tampoco delegan en los profesionales que conforman sus equipos humanos, son reactivos al cambio y “nadie es mejor que ellos” para manejar la actual complejidad del entorno en el cual tienen que operar.

En este sentido, a nivel de Estado, el 60,2 % de los directivos son universitarios, porcentaje que baja entre los empresarios con empleados al 25,2% y entre los autónomos el 16,6% (Pérez García 2013); son cifras que presentan carencias sustanciales en el perfil formativo de los empresarios y gerentes respecto a los estándares de otros países desarrollados; además, la inversión en intangibles es baja (en España, la mitad que EEUU), con las mayores debilidades en los gastos destinados a la mejora del funcionamiento interno de las empresas (ibídem) y que justifican el bajo aprovechamiento del capital humano.

Así, todo indica un juego de intereses en la línea de que la información aportada por las organizaciones a la OCDE es una realidad que se ha objetivado, pero que ha sido construida por las instituciones organizacionales. Además, acorde a los relatos de los entrevistados, en la actualidad es incuestionable que para conseguir equipos humanos con capacidad profesional actualizada se hace necesaria la inversión en formación continuada a fin de evitar la aparición de obsolescencias en sus capacidades; igualmente, es necesario el desarrollo de competencias y criterios organizacionales que sitúen a las personas en línea con los valores sociales, los de la organización y su responsabilidad social como corporación. Para ello, se hace fundamental una interiorización durkheimiana de estos valores por el equipo humano que compone la organización de forma que permita crear lo que viene a denominarse la “experiencia de la organización” (como un conocimiento común compartido por todos los actores que la componen), y que requiere un contexto societal en el cual el trabajador transmita y

capital humano provee a la organización de capacidades actualizadas para la realización de sus actividades con efectividad y aportación de valor añadido, pero es necesario dotar a la DEP de recursos, o proceder a externalizar estas actividades a consultorías capacitadas.

traslade su conocimiento en la organización de forma inconsciente, como algo natural, acorde a unos valores interiorizados por todos; esto es, una cultura corporativa en la que el sujeto tenga una percepción de sí mismo, y del conjunto, positiva y que le permita evolucionar personal y profesionalmente acorde a acciones de cooperación espontánea satisfactorias; en caso contrario, si al trabajador y trabajadora no se le capacita porque se le considera un coste, o no se siente identificado con la organización y se ve excluido del sistema, todo su capital de conocimiento se lo guarda y no lo comparte por lo que será imposible esa “experiencia de la organización”.

De este modo, los gerentes no pueden pretender disponer de la creatividad de las personas observando sólo a la gente que hace cosas en la organización, sino que es necesario que haya una estructura que cree las condiciones idóneas para que esta creatividad, contenida en las personas, las registre, las apruebe y finalmente las lleve a la práctica.

la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad al campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. Los tres son necesarios para que tenga lugar una idea, producto o descubrimiento creativo (Csikszentmihalyi 1998:21).

Pero esta no es la realidad de las organizaciones de CyL, como se ha constatado, a los gerentes y propietarios no les importa la formación de los equipos humanos, para pensar y crear ya está esa pequeña cúpula que está en el vértice jerárquico, instalada en el estrés y en el cabreo porque sus productos no son competitivos, pero claro, no les importa “despreciar” la participación en el proyecto de la mayor parte del equipo humano al “anular”, o no disponer, de una DP que aúne el esfuerzo de todo un equipo integrándole en un proyecto. Este contexto también afecta a las personas, pues el sujeto se convierte en una criatura que vincula la realidad por medio de percepciones simbólicas e imaginarios al habitar en una realidad fraccionada y dividida que se mueve entre lo simbólico e imaginario, como son las organizaciones actuales.

Pero además, y desde un punto de vista humano, lo primero que percibe una persona cuando entra a formar parte de una organización es la dimensión ética de la misma y, aunque esta percepción no es inmediata, se objetiviza al cabo de un tiempo; de modo que hablar de intereses reales de los sujetos como si estos pudieran definirse al margen de sus relaciones humanas y de las normas organizacionales, es una

contradicción en sí misma desde la premisa de que lo más eficiente para todo sujeto es su integración en las singularidades societales de la organización cuando entra a formar parte de la misma, pero claro, en el caso de que esa ética no sea compartida, no hay vuelta atrás en un contexto mercantilista de escasez de trabajo, pues la alternativa es la marginación.

Bajo estas consideraciones, los métodos al uso en las organizaciones de CyL para la integración y participación de las personas no están definidos (si existen) acorde al contexto social y cultural de la comunidad de la cual forma parte, sino por el devenir organizacional, por los modos gerenciales de sus propietarios y por las demandas o modas presentes en las relaciones socio-económicas; así, las personas al ingresar en este tipo de estructura organizacional basada en el modelo del “jefe de personal”, perciben el impacto de sus estructuras formales y sus sistemas de control que originan un fuerte desajuste entre los valores del trabajador o trabajadora y los de la cultura corporativa en la cual acaba de “ingresar” y que debe de asumir.

Pero esta adhesión no es sencilla, pues estos modos gerenciales basados en el poder, la dominación y la coacción, tienen como objeto a los propios sujetos que conforman la organización con el objetivo de su sumisión hacia no se sabe bien qué objetivos, y con qué intereses, en una realidad social y organizacional fragmentada y en la que el trabajador/a no es considerado un sujeto portador de conocimiento, valores y que tiene capacidad para generar valor añadido, sino que es considerado como objeto desechable tras su uso.

Combinado con estos modos gerenciales, y dando la forma a la cultura corporativa por incorporación de sus elementos, las condiciones del mercado de trabajo de CyL, marcado por la mala calidad de las condiciones contractuales laborales y las relaciones laborales del entorno, los trabajadores y trabajadoras no tienen incentivos para sumarse al proyecto organizacional de modo participativo, y mucho menos participar aportando su conocimiento latente al conocimiento explícito poseído por la organización (tampoco las organizaciones muestran interés en ese objetivo), sino, más bien, los trabajadores y trabajadoras se incorporan a la organización con el único objetivo del salario y la aportación del menor esfuerzo, para lo cual utiliza el escaqueo y el ausentismo como estrategia; de este modo, y desde una perspectiva estructuralista, el sujeto se convierte

en sujetado a unas limitaciones antepuestas a sus acciones y actividades, y a sí mismo, por la cultura corporativa que lo limita y regula.

Acorde a esta lógica, todo indica que la imposición de significados intenta modelar las subjetividades y eliminar la reflexión crítica con el objetivo de imponer deseos y que estos se cumplan tal como lo desea el sistema, conformando un contexto societal que presenta signos de explotación laboral mediante el auto-control y, en aquellos casos que fracasa en su objetivo de conseguir la adhesión del empleado, o empleada, la cultura organizacional generada incentivará la discriminación en las relaciones sociales con sus compañeros y compañeras de trabajo, llevándole a posiciones cínicas como mecanismo de defensa ante el agravio. Finalmente, el sistema le invita sutilmente a que abandone la organización al no integrarse en la “normalidad organizacional”, es decir, le indica que “la puerta está abierta para irse”.

Esta situación organizacional es configurada bajo las premisas de las singularidades estructurales de la sociedad actual, en la cual las organizaciones de CyL recurren a sistemas de dominación basados en el control, el fortalecimiento de la tecnoestructura y la represión, combinado con elementos neoliberales como la desinstitucionalización y la desregulación de la legislación laboral; es una situación en la que el imperativo de obtener ganancias ha transformado el pensamiento organizacional y legitimado el uso sutil de estos instrumentos de dominación y explotación, es un pensamiento expresado una y otra vez por los entrevistados y que muestra fehacientemente que las capacidades de las personas no son de interés al considerar a éstas como un activo tangible, conformando unas relaciones laborales tensas y conflictivas por intereses contrapuestos e irreconciliables, e ineficientes, puesto que la suma producto de este modo relacional es cero para los actores participantes.

Ante esta situación, y a pesar de anuncios en las organizaciones de cambios de cultura, misiones, visiones y valores que son esgrimidos en su entorno, el trabajador y la trabajadora se encuentran imbuidos en un corsé en el que sólo se le permite, y obliga, a ser un súbdito, un sujeto privado de identidad propia, sin iniciativa, y al que sólo se le incentiva por su lealtad y sus alabanzas hacia sus jefes, y lo que es aún más desequilibrador para la persona, debe resignarse y soportar este contexto porque no encuentra otra salida para satisfacer sus necesidades vitales.

No obstante, no hemos de obviar que el poder es un derecho que tenemos todos, y como bien que puede transferirse o enajenarse de manera parcial o total, pues bien sea tácitamente, o mediante contrato, podemos contribuir a la constitución de un poder dado. Acorde esta lógica y desde posiciones marxistas, el poder tiene una funcionalidad económica cuyo rol consiste en mantener relaciones de producción y, a la vez, constituir una dominación de clase que el desarrollo de las fuerzas productivas hace posible. Por ello, el poder no es algo que posean los gerentes, no es una propiedad inherente, sino que es una estrategia de unos pocos en la organización, es decir, el poder no se posee, se ejerce (Foucault 2001); en este sentido, en la organización sus efectos no son atribuibles a una apropiación directa, sino a ciertos dispositivos contractuales y sociales que permiten a las gerencias ejercer plenamente el poder, el cual ejerce a su conveniencia.

Como hemos podido apreciar, gran parte de estas organizaciones no son diferentes, ni operan de forma distinta a como se hacía hace décadas; además, ciertos aspectos organizacionales conflictivos no se han atenuado ni han cambiado de modus operandi, sino que se ha ampliado su esfera conflictiva a otros ámbitos, es decir, si en los albores de la industrialización y la aparición de las grandes corporaciones empresariales, uno de los problemas de la separación entre propiedad y control de las grandes empresas era la disociación de los intereses de accionistas y directivos, en la situación actual se observa que no sólo se ha incrementado esta disociación, sino que esta disociación se ha transmitido y penetrado cognitivamente entre administradores y personas empleadas, aunque esta disociación es más sutil, más ingeniosa.

Uno de los elementos más importantes causantes de esta disociación entre las gerencias y los trabajadores y trabajadoras es la consideración que tiene el sistema organizativo, o gerencias, de éstos y éstas. Como se evidencia en esta investigación, los métodos de socialización y dominación de los sistemas organizacionales utilizan el eufemismo como herramienta, y como la información veraz sólo dispone de ella la gerencia, los objetivos organizacionales son difuminados en un marasmo en el que es difícil discernir si el objetivo es la eficiencia organizacional, o intereses espurios e indescifrables de unos pocos, de modo que el resultado final es la percepción que tienen las personas empleadas de sí mismas como algo que no encaja en el sistema, como si no formase parte del mismo, pues en cualquier momento, una decisión de no se sabe quién y acorde a no se sabe qué razón, le puede expulsar del sistema; así, el trabajador y la

trabajadora optan por lo más sencillo acorde a los estímulos del sistema, en general, pasar desapercibidos.

Además, no debemos obviar la evidencia de que las organizaciones, y su hacer, han contribuido a afianzar en la sociedad la percepción de un sistema de valores perversos que presentan a la organización como un artilugio financiero cuyo fin último es la maximización del beneficio económico y, en la consecución de este objetivo, la estrategia empresarial es un juego donde la organización se enfrenta no sólo a la competencia, sino también a sus empleados, empleadas, clientes y proveedores.

Esta realidad social y laboral del entorno organizacional de CyL, conforma una disociación entre todos los actores participantes en el sistema productivo y muestra un profundo proceso de cambio en los sistemas de gobierno, de solidaridad y relación social en las organizaciones, es un contexto en el que el mercado toma el mando legitimado por una situación socio-económica concreta, distinta a décadas anteriores, y una posición radical de des-compromiso social por parte de los propietarios y/o gerentes tanto hacia sus trabajadores y trabajadoras, como hacia la sociedad, dejando atrás los compromisos anteriormente pactados y con una tendencia clara hacia la máxima racionalidad dirigida hacia el beneficio económico que, como predijo Alvesson y Willmott, sin la mínima intervención debe de penetrar hasta en los actos más insignificantes de las empresas y personas (1992a). Es un proceso que no sólo está limitado al ámbito de las organizaciones, sino que también coloniza aquellos ámbitos sociales y legislativos susceptibles de “favorecer” este sistema organizacional, proceso de colonización que es incentivado intelectualmente desde las grandes instituciones y corporaciones empresariales, así como por grupos de interés, especialmente financieros.

En definitiva, se constata que las organizaciones de CyL no dirigen estratégicamente sus activos intangibles con el objetivo de la mejora en la eficiencia organizacional y que las personas no son consideradas en este sistema un activo con capacidades a potenciar; aparentemente, su principal objetivo es proyectar su estrategia a partir de sus productos y servicios teniendo en cuenta su proceso productivo y el mercado, pero no perciben la necesidad de potenciar sus propias fuerzas impulsoras y sus conocimientos para aportar nuevo valor y nuevas soluciones a sus clientes.

Así, ante cualquier contingencia que requiera la colaboración de sus trabajadores y trabajadoras, o la aportación de su conocimiento a la organización, los gerentes se verán obligados al ejercicio del poder e impondrán sus directrices, pero éstas serán realizadas de modo puntual mientras dure el control y no dispondrá de las capacidades necesarias para hacer frente a los permanentes procesos de cambio social, económicos y productivos que están generando nuevos entornos competitivos y nuevas exigencias a las organizaciones a medio y largo plazo.

Esta realidad organizacional de CyL indica un estancamiento en paradigmas caducos de DP, incrementado el problema por reducciones de costes sin considerar otros aspectos implicados (excepto el beneficio a corto plazo), así como la desregulación legislativa en el ámbito laboral que, junto al progresivo incremento de posturas neoliberales, legitiman actuaciones organizacionales que obvian el componente humano de las organizaciones, condenando al ostracismo a las personas en la misma y, a la organización, al conflicto permanente por las bajas tasas de competitividad obtenidas con estos modelos gerenciales.

En definitiva, la sociedad debe reflexionar sobre los efectos y el rendimiento de las políticas laborales del modelo gerencial de las organizaciones de CyL, y también acerca de la desregulación legislativa por sus efectos de discriminación en la relación entre las partes; del mismo modo, y especialmente, los responsables deben reflexionar sobre la ética de sus relaciones laborales y sociales, es más, creemos pertinente la revisión del estado de cumplimiento de los diez principios del Pacto de Naciones Unidas con el mundo de los negocios⁷³, incluso, con alguno de los apartados de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948 desde la perspectiva de que el conjunto productivo castellano y leonés se está escorando claramente hacia un tipo de dirección de personas que genera pobreza en la fuerza laboral, empujando a ésta hacia posiciones de auto esclavitud o, como alternativa, la salida del mercado laboral y, por tanto, la marginación social.

⁷³ <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.html>

Limitaciones de esta investigación

Esta investigación, realizada en el ámbito de la DEP de las organizaciones del entorno geográfico de CyL, no es susceptible de extrapolarse a otras comunidades dadas las singularidades de las organizaciones que componen su sistema productivo, singularidades entre las que destacan:

- ✓ Predominio de pequeñas y medianas empresas, especialmente familiares, en las cuales no se estructura una DEP dotada de recursos hasta que el tamaño de la organización hace ya imposible el control de su equipo humano y, cuando se decide dotar a la misma de una DEP, surge el problema del cómo, en un ámbito en el cual la consultoría autóctona no tiene un perfil reconocido por las organizaciones y las minutas de las grandes consultoras son percibidas como excesivas para el rendimiento que se deriva de lo aportado por éstas a la organización.
- ✓ Numerosa existencia en CyL de organizaciones de síntesis del automóvil con sus sedes centrales en otras áreas geográficas y unas singularidades muy distintas del resto del tejido organizacional de la comunidad, en el cual destacan las organizaciones agroalimentarias y de servicios.
- ✓ La producción de las organizaciones castellano leonés está compuesta, salvo la síntesis del automóvil y poco más, en general por un producto maduro (por ejemplo, los Mantecados de Astorga) y con bajo uso del conocimiento y valor añadido; al ser un producto fácil de copiar, el mercado está saturado y la salida del producto es difícil, lo cual motiva graves problemas de stock a las organizaciones que no generan valor añadido (según los relatos, es habitual en las organizaciones de CyL).
- ✓ La proximidad de CyL con Madrid tiene una gran influencia negativa sobre determinados mercados de las organizaciones de CyL, en especial, sobre las consultorías.

Posibles líneas de investigación

- ✓ La autarquía del empresariado de CyL. De la presente investigación se extraen indicios de posibles comportamientos autárquicos en las organizaciones de CyL; éstas, en general externalizan servicios de vigilancia, limpieza y poco más, obviando alianzas estratégicas, trabajos en red, cluster, etc. (exceptuando las organizaciones de síntesis del automóvil y poco más); ello puede indicar un cierto trabajo organizacional de modo autárquico en un sistema de mercado abierto; así, al configurar un sistema cerrado y no formar a sus trabajadores y trabajadoras, y como tampoco forman alianzas, etc., el mercado se satura de estos productos y sobreviene la desaparición de la organización del mercado.
- ✓ Configuración de un modelo de interacción eficiente y equitativa en las relaciones laborales. El referente teórico que hemos planteado en esta investigación y las respuestas agregadas de los participantes han mostrado la necesidad de avanzar en la consecución de imbricar en un proyecto a dos partes claramente diferenciadas por las relaciones laborales actuales, pero inexorablemente unidas por el trabajo.
- ✓ ¿Qué es lo que motiva a las gerencias a no disponer de unas DEP estructuradas y con recursos? La mayor parte de los entrevistados han mostrado sorpresa por esta investigación en su campo y la necesidad de la crítica constructiva y aporte teórico/práctico desde el ámbito académico a sus ámbitos profesionales desde la óptica de que las teorías de los gurús del management, en su mayor parte, es humo y, por otro lado, la situación actual deviene en ineficiencias y la desaparición del mercado de organizaciones por su incapacidad para adaptar la misma a la situación actual.
- ✓ Investigación, desde distintas disciplinas, del entorno cognitivo de la dirección de personas en las organizaciones para la creación de una disciplina académica de dirección estratégica de recursos humanos. Los profesionales del sector han expresado la necesidad de apoyo académico desde la perspectiva que ellos necesitan un aporte teórico/práctico y sistemático para superar la percepción social actual, que tanto trabajadores como organizaciones, tienen acerca de sus funciones. Es necesario legitimar

los estudios de RH como cualquier otra disciplina académica y dotar de autoridad intelectual a los profesionales.

- ✓ Influencia de las nuevas corrientes desreguladoras y neo-liberales en las relaciones laborales, en la DEP y su influencia sobre la aparición en las organizaciones de CyL de procesos económico-sociales con elementos claramente esclavizadores. Esta línea de investigación, dado el momento actual de desregulación en todos los ámbitos regulatorios del mercado de trabajo, debería tener un carácter diacrónico de modo que permita el análisis de la evolución de estos elementos desde la premisa de aportar conocimiento actualizado a la sociedad dada la aparición de situaciones en las cuales el salario del trabajo de una persona contratada a jornada laboral completa, no es suficiente para una vida digna en la sociedad actual.

PARTE IV
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackers, P. & J. Payne. 1998. "British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy." *International Journal of Human Resource Management*, 9(3): 529-550.
- Albizu, E. y J. Landeta. 2001. *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organizations and Environments*. New York: Prentice Hall.
- J. Pfeffer. 1976. "Environments of organizations." *Annual Review of Sociology*, 2: 79-105.
- Alonso, Luis Enrique. 1995. "Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa". Pp. 225-240, en Delgado, Juan Manuel y Juan Gutiérrez (eds.). 1995. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid: Psicología.
- 2002. *El discurso de la sociedad del conocimiento y el declive de la reforma social. Del management del caos al caos del management* (manuscrito no publicado).
- 2007. *La crisis de la Ciudadanía Laboral*. Barcelona: Anthropos. Obtenido el 10 de enero de 2011 de http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS122_071207049825409.pdf
- Carlos J. Fernández Rodríguez. 2006. "El imaginario managerial: El discurso de la fluidez en la sociedad económica." *Política y Sociedad*, 43(2): 127-151.
- Carlos J. Fernández Rodríguez y José M. Nyssen. 2009. *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid: ANECA.
- Alvesson, Mast. 1990. "On the Popularity of Organizational Culture." *Acta Sociológica*, 33(1): 31-49.

- 1996. "Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation." *Leadership Quarterly*, 7(4): 455-485.
- Hugh Willmott (editors). 1992a. *Critical Managements Studies*. London: Sage.
- Hugh Willmott. 1992b. "On the idea of emancipation in management and organization studies." *Academy of Management Review*, 17(3): 432-464.
- Hugh Willmott. 1996. *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Thousand Oaks, London: Sage.
- S. Deetz. 2000. *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- D. Karreman. 2000. "Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis." *Human Relations*, 53(9): 1125-1149.
- Amit, Raphael & Paul J. H. Schoemaker. 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andersen, A. 1996. "Outsourcing human resource functions." *Supervision*, 57(3).
- Ander-Egg, E. 1991. *Técnicas de investigación social*. México: El Ateneo.
- Aoki, Masahico. 1989. *Information, incentives and bargaining in economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aragón, Jorge, Jesús Cruces, Luis de la Fuente, Alicia Martínez, Amaia Otaegui y Elvira S. Llopis. 2012. "Trabajadores pobres y empobrecimiento en España". *Colección estudios*, Fundación 1º de Mayo, 56.
- Aranzadi del Cerro, Javier. 2007. "La dimensión social de la empresa." *Empresa y Humanismo*, 11(1/08): 11-40.
- Araújo Silva Freire, Roseane. 2009. "El clima organizacional en la gestión empresarial; su consideración en el diseño del balanced scorecard." Tesis doctoral. Universidad de Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

- Argandoña, A. 2006. "Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa." *Papeles de Economía Española*, 108.
- 2007. "Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: ¿Objetivos contrapuestos o complementarios?" *Occasional paper*. 7(16). IESE Business School. Universidad de Navarra. Obtenido el 10 de enero de 2011 de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-16.pdf>
- Argyres, N. 1996. "Evidence on the role of firm capabilities in vertical decisions." *Strategic Management Journal*, 17: 129-150.
- Argyris, Chris. [1957] 1973. "La personalidad y la Teoría de la Organización Revisited." *Administrative Science Quarterly, Sage, Vol. 18 (2): 141-167*.
- 1979. *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Armstrong, M. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac. [1991]1993. *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Austin, John Langshaw [1962] 1982. *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Bain, W. 1994. "Creating and using vignettes to teach business ethics." *Business Ethics: A European review*, 3(3): 148-152.
- Balcells i Junyent, Josep. 1994. *La investigación social: introducción a los métodos y a las técnicas*. Barcelona: PPU.
- Banco Mundial. 2006. *Informe Anual 2006 del Banco Mundial*. Obtenido el 2 de enero de 2011 de <http://www.bancomundial.org/publicaciones/index-2006.htm>
- Barboza Pérez, Maribel. 2007. "De actores cooptados a actores suprimidos: Desde Burawoy a la teoría crítica de la gerencia." *Revista Venezolana de Gerencia*, 37: 66 -79.

- Barney, Jay. 1986. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy." *Management of Science*, 32: 1231-1241.
- 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal Management*, 17: 99-120.
- 1999. "How a firm's capabilities affect boundary decisions." *Sloan Management Review*, (spring): 173-147.
- Peter M. Wrigth. 1998. "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage." *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
- Barranco Saiz, F. Javier. 1993. *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Barreau, J. 1997. "Network Companies and the Management of Human Resources." *Sociologie du Travail*, 39(1): 105-115.
- Bauman, Zygmunt. 1997. "Universities: Old, new and different." Pp. 17-26, en *The postmodern University? Contested Visions of Higher education in Society*, A. Smith and F. Webster (editors), Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Bayo, Alberto y Javier Merino. 2002. "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 227-265.
- Beaud, Stéphane et Michel Pialoux. 1999. *Retour su la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. France: Fallard.
- Becker, Brian E. & B. Gerhart. 1996. "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects." *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Mark A. Huselid, Peter Pickus and Michael Spratt. 1997. "HR as source of shareholder value: Research and recommendations." *Human Resources Management*, 36(1): 39-47.

- Mark A. Huselid. 1998. "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-101.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walton. [1985] 1989. *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general*. New York: The Free Press. Edición en español. Madrid: Ministerio de trabajo y Seguridad Social.
- Beltrán Villalba, Miguel. 2007. "Prologo." Pp. 17-21, en *El discurso del Management: tiempo y narración*, C. J. Fernández Rodríguez. Madrid: CIS.
- Bentolila, Samuel, Michele Boldrin, Javier Díaz-Giménez y Juan J. Dolado. 2010. "Introducción". Pp. 7-33, en *La Crisis de la Economía Española. Análisis Económico de la Gran Recesión*, coordinado por Bentolila, Samuel, Michele Boldrin, Javier Díaz-Giménez y Juan J. Dolado. Madrid: FEDEA. Obtenido el día 10 de octubre de 2011 <http://www.fedea.es/>
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann. 2003. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bergua Amores, José Ángel. 2011. *Estilos de investigación social. Técnicas, epistemología, algo de anarquía y una pizca de sociología*. Madrid: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Berzosa, C., P. Bustelo y J. de la Iglesia. 1997. *Estructura Económica Mundial*. Madrid: Síntesis.
- Besseyre Des Horts, Charles-Henri. 1989. *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Bettis, R. A., S. Bradley and G. Hamel. 1992. "Outsourcing and Industrial Decline." *Academy of Management Executive*, 6(1): 7-22.
- C. K. Prahalad. 1995. "The dominant logic: restrospective and extension." *Strategic Management Journal*, 16: 5-14.

- Bonache, J. 1999. "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- Bouchikhi, H. 1993. "A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance." *Organization Studies*, 14(4): 549-570.
- Borch, O. J. & M. B. Arthur. 1995. "Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology." *Journal of Management Studies*, 32(4): 419-441.
- Bowles, S. E. y H. Gintis. 1983. "La educación como escenario de las contradicciones en la reproducción de la relación capital-trabajo." *Educación y Sociedad*, 2.
- Boxal, Peter F. 1996. "The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm." *Human Resource Management Journal*, 6 (3): 59-75.
- Braverman, Harry. 1974. *Labour and monopoly capital*. New York: Monthly Review Press.
- Brewster, Ch. 2004. "European Perspectives on HRM." *Human Resource Management Review*, 14(4): 365-382.
- Brown, D. Douglas & Scott Wilson. 2005. *The Black Book of Outsourcing-How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Brunet, Ignasi y Amado Alarcón. 2003. "Externalización de recursos humanos." *Praxis sociológica*, 7: 44-67.
- Ángel Belzunegui. 2003. *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- Bueno Campos, Eduardo J. 1996a. *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. 5ª edición. Madrid: Pirámide.
- 1996b. *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- 2006. “Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles.” *Revista Economía Industrial*, 357.
- Patricio Morcillo Ortega y María Paz Salmador Sánchez. 2006. *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- Calás, Marta B. & Linda Smircich. 1996. “From the 'Woman's' Point of View: Feminist Approach to Organization Studies.” Pp. 218-257, en *Handbook of Organization Studies*, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (editors), London: Sage.
- Cappelli, Peter & Anne Crocker-Hefter. 1996. “Distinctive Human Resources are Firm’s Core Competencies.” *Organizational Dynamics*, 24(3): 7-22.
- Casas Baamonde, María Emilia y Fernando Valdés Dal-Ré. 1989. “Diversidad y precariedad de la contratación laboral en España.” *RL* 1989, 7/8: 64-75 y 80.
- Carretero Pasín, Ángel Enrique. 2005. “Imaginario y sociedad. Un acercamiento a la sociología de lo imaginario en la tradición francesa”. *Revista Internacional de Sociología*, Tercer época, 41(mayo-agosto): 137-161.
- Cascio, W. F. 1989. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw Hill.
- 1998. *Applied psychology in human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Castells, Manuel. 1999. “La era de la información: Economía, sociedad cultura.” Pp. 160-195, en *La sociedad en red, 1*, Manuel Castells, Madrid: Alianza.
- Castoriadis, Cornelius. [1975]1983. *La institución imaginaria de la sociedad. Vol. 1: Marxismo y Teoría revolucionaria*. Barcelona: Busquets.
- Cea D’Ancona, M^a Ángeles. 1999. *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

- Céspedes Llorente, J. J., P. Jerez Gómez y R. Valle Cabrera. 2005. "Las prácticas de Recursos Humanos de Alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones." *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24: 029-056.
- Chan, L. L. M., M. A. Shaffer & E. Snape. 2004. "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resources management practices on firm performance." *International Journal of Human Resources Management*, 15(1): 17-35.
- Charmaz, K. 2005. "Grounded theory in the 21st Century." Pp.507-535, en *The Sage handbook of qualitative research*, Denzin N K and Y. S. Lincoln, Thousand Oaks, California: SAGE.
- Chiavenato, Idalberto. 1988. *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Clarke, Thomas, Stewart R. Clegg y Eduardo Ibarra Colado. 2000. "Estudios organizacionales y paradigmas gerenciales: elementos esenciales de una nueva retórica." *Denarios. Revista de Economía y Administración*, 1: 121-158.
- Clarkson, M. B. E. 1995. "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Clegg, Stewart R. 1994. "Weber and Foucault: Social Theory for the Study of Organizations." *Organization*, 1(1): 149-178.
- 1998. "Foucault, Power and Organization." Pp. 29-48, en *Foucault, Management, and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self*, Alan McKinlay and Ken Starkey (editors), London: Sage.
- Cynthia Hardy. 1996. "Introduction. Organizations, Organization and Organizing." En *Handbook of Organization Studies*, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and W. R. Nord (editors), London: Sage.
- Clegg, S., D. Courpasson & N. Philips. 2006. *Power and Organizations*. California: Sage Publications.

- Coase, R. H. 1937. "The nature of the firm." *Economical*, 4: 386-405.
- Collins, D. J. & C. Montgomery. 1995. "Competing on resources: strategy in the 1990s." *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.
- Colom, Antonio, Jaime Sarramona y Gonzalo Vázquez. 1994. *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Conner, Kathleen R. 1991. "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Cooke, Fang Lee, Jie Shen & Anne McBride. 2005. "Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications." *Human Resource Management*, 44(4): 413-432.
- Cook, Mary F. 1999. *Externalización de las funciones de RRHH: Estrategias para mejorar la eficacia de los servicios de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Coriat, Benjamín. 1990. *L'atelier et le robot*. París: Christian Bourgois.
- 1993. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Costello, Anna Bland & Jason W. Osborne. 2003. "Exploring best practices in Factor Analysis: Four mistakes applied researchers make." Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 21, Chicago.
- Creswell, J.W. 1998. *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. London: Sage.
- Cristiano, J. L. 2010. "La `creatividad´ de la acción: la teoría joasiana y la cuestión de lo imaginario." *Nómadas. Revista crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1).
- Csikszentmihalyi, M. 1998. *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

- Danvila del Valle, Ignacio. 2004. "La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales." Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.
- Datta, Deepak K., James P. Guthrie & Patrick M. Wright. 2003. "HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter." *Center for Advanced Human Resources Studies. Working Paper Series*, 25: 1-31.
- Dávila, A. 1994. "Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas". Pp. 69-83, en *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, 1994, Delgado, Juan Manuel y Juan Gutiérrez (eds.), Madrid: Psicología.
- Day, G. 1994. "The capabilities of market-driven organizations." *Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.
- R. Wensley. 1988. "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority." *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20.
- Deal, Terrence E. y Allan A. Kennedy. [1982]1985. *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- De Brentani, U. & E. J. Kleinschmidt. 2004. "Corporate Culture and Commitment Impact on Performance of International New Product Development Programs." *Journal of Product Innovation Management*, 21(5): 309-333.
- De Cieri, H. L., J. Wolfram Cox & M. Fenwick. 1998. "Representing strategic international human resource management: Is the map the territory?" *CAHRS Working Paper*, 98-04 Ithaca, NY: Cornell University.
- De Gaudemar, J. [1982]1991. *El orden y la producción. Nacimiento de formas de la disciplina en la fábrica*. Madrid: Trota.
- Deguy, M. 1989. *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*. París: Les Editions d'Organizations.

- Delery, John E. & D. Harold Doty. 1996. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions." *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Delgado Padial, A. 2005. *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. en las PYMES*. Granada: Universidad de Granada.
- Demsets, H. 1988. "The theory of the firm revisited." *Journal of Law Economics and Organization*, 4(1): 141-161.
- De Saá Pérez, P. 1999. "El sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: Una aplicación de la teoría basada en los recursos." Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Dessler, G. 1988. *Personnel Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 1991. *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Dierickx, Ingemar & Karel Cool. 1989. "Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage." *Management Science*, 35(12): 1504-1513.
- Díez Gutiérrez, Enrique. 1999. *La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización*. Barcelona: OIKOS-TAU.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and Internet surveys: The total design method*. New York: Wiley.
- Dimaggio, P. J. & W. W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Doellgast, Virginia L. 2006. "Negotiating flexibility: The politics of call center restructuring in the United States and Germany." *Proquest Dissertations And Theses*, New York: Cornell University.
- Dolan, Shimon L., Randall S. Schuler y Ramón Valle Cabrera. 1999. *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

- Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. 2003. *La gestión de los recursos humanos*. 2ª edición. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Donaldson, Lex. 1996. "The normal science of structural contingency theory." Pp. 57-76, en *Handbook of Organization Studies*, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (editors), London: Sage.
- Donaldson, Thomas & Lee E. Preston. 1995. "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications." *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Drucker, Peter. 1991. *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.
- 1993. *La sociedad post-capitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Durand, G. 1984. *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*. París: Dunod.
- Dyer, J. & H. Singh. 1998. "The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage." *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Elster, J. 1990. *El cambio tecnológico: Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Barcelona: Gedisa.
- Espino Rodríguez, Tomás Francisco. 2003. "El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica." *Cuadernos de Gestión*, 3(1-2): 83-99.
- 2004. *Un análisis estratégico de la externalización hotelera bajo la perspectiva de los recursos y capacidades*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Víctor Padrón Robaina. 2004. "¿Qué actividades deberían externalizar las Empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades." *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1): 209-230.

- Víctor Padrón Robaina. 2005. "El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades." *Cuadernos de Economía y Dirección de empresas*, 23: 61.
- Espitia, M., Enric Genascà y J. Rosell. 2005. "Una productividad estancada." En *La Industria en España: claves para competir en un mundo global*, coordinada por Enric Genascà, Barcelona: Ariel.
- Etzioni, A. 1965. *Organizaciones modernas*. México: Uteha.
- Ezquerro Toca, José Luis. 1997. "La integración de los trabajadores en la empresa como aportación básica de la dirección de los Recursos Humanos a la cadena de valor añadido empresarial." Pp. 333-338, en *Psicología del trabajo y gestión de Recursos Humanos*, coordinador Miguel Ordoñez, Madrid: Gestión 2000.
- Fajnzylber, Fernando. 1988. "Competitividad internacional: evolución y lecciones." *Revista de la CEPAL*, 36: 7-24.
- Fang, Shih-Chieh & Jue-Fan Wang. 2006. "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study." *International Journal of Management*, 23(3): 503-514.
- Fernández Enguita, Mariano. 2003. "Prologo". Pp7-11, en *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*, Brunet, Ignasi y Ángel Belzunegui, Barcelona: Icaria.
- Fernández Fernández, J. L. 1993. "El papel de la ética en la estrategia empresarial." *Alta Dirección*, 174.
- 1994. *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC.
- Fernández Rodríguez, Carlos J. 2007a. *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: CIS.

- 2007b. "Postmodernidad y teoría crítica de la empresa: Una presentación de los Critical Management Studies." Pp. 1-24, en *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Carlos J. Fernández Rodríguez (editor), Madrid: Siglo XXI.
- Fernández, Z. e I. Suárez. 1996. "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos." *Revista Europea de Dirección y Economía*, 6(1): 21-36.
- Ferner, A. & J. Quintanilla. 1998. "Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of Anglo-Saxonisation." *International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 710-731.
- Ferris, Gerald R., M. Arthur Michelle, Howard M. Berkson, David M. Kaplan, Gloria Harrell-Cook & Dwight D. Frink. 1998. "Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship." *Human Resource Management Review*, 8(3): 235-264.
- W. A. Hochwarter, M. R. Buckley, G. Harrell-Cook & D. D. Frink. 1999. "Human Resources management: Some new directions." *Journal of Management*, 25(3): 385-415.
- Fitz-enz, Jac. 1995. *¿Cómo medir la gestión de los recursos humanos?* Nueva York: McGraw-Hill.
- FitzGerald, Patricia O. 2000. "The cause and effects of outsourcing human resources activities in the United Kingdom by US-based human resources managers." *PhD Thesis. Golden gate university, ABI/INFORM Global database.*
- Flick, U. 2004. *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Flippo, E. F. 1984. *Personnel Management*. New York: McGraw Hill.
- Fombrun, C. J., N. M. Tichy & M. A. Devanna. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Foucault, Michael. (1ª edición, 4ª impresión) [1975] 2005. *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI.

- 2001. *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- 2007. *El poder psiquiátrico*. Buenos Aires: FCE.
- Fournier, V. & C. Grey. 2000. "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies." *Human relations*, New York, 53(1): 7-32.
- French, W. L. 1983. *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).
- S. R. Velamuri. 2006. "A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility." Pp. 9-23, en *Corporate social responsibility reconciling aspiration with application*. A. Kakabadse y M. Morsing, Gran Bretaña: Palgrave McMillan.
- Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits". *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre. Reproducido en 1995. *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*. Pp. 137-141, W. M. Hoffman y R. E. Frederic, (eds.) 3ª edic. New York: McGraw-Hill.
- Frost, Peter J., Larry F. Moore, Mery Reis Louis, Craig C. Lundberg & Joanne Martin. (editors) 1991. *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.
- Gan, Federico y Gaspar Berbel. 2007. *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- García Marzá, Vicente Domingo. 2003. "Auditoría ética: un instrumento para el diálogo empresarial." *Sistema*, 174: 3-20.
- García-Tenorio Ronda, J., T. García Merino, M. J. Pérez Rodríguez, I. Sánchez Quirós y M. V. Santos Álvarez. 2006. *Organización y Dirección de Empresas*. Madrid: Thomson.

- Garrido, E. y A. de la Torre. 1995. “¿Es posible la Gestión de Recursos Humanos en pequeñas empresas? Algunas indicaciones.” Pp. 247-261, en *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, L. González, A. de la Torre y J. de Elena (eds.), Salamanca: Eudema.
- Gasalla, José M. 1993. *La nueva dirección de personas*. Madrid: Pirámide.
- Geertz, Clifford. 1987. *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- George D & P. Mallery. 1995. *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. EEUU, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Gergen, Kenneth J. [1991]1992. *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Giddens, Anthony. 1990. *La teoría social hoy*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gil Calvo, E. 2001. *Nacidos para cambiar. Cómo construimos nuestras biografías*. Madrid: Taurus.
- Gildrón G. y B. Rueda. 1998. “Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios.” *Círculo de empresarios*, 5, Madrid.
- Giner, Salvador, Emilio Lamo de Espinosa y Cristóbal Torres (eds.). 1998. *Diccionario de Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Glaser, B. G. 1992. *Surgimiento vs Forzar: Fundamentos del Análisis de la Teoría Fundamentada*. Mill Valley, California: Sociología Press.
- Strauss, A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Goetz, J. P. y M. D. Le Compte. 1988. *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin & Robert L. Cardy. 1995. *Managing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- David B. Balkin y Robert L. Cardy. 1999. *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- David B. Balkin y Robert L. Cardy. [2001] 2004. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- González Fernández, L. 1999a. “La dirección de recursos humanos en el horizonte del 2000.” *Alta Dirección*, 34(204): 47-62.
- 1999b. “Modelos de dirección de recursos humanos.” *Papeles del Psicólogo*, 72. Obtenido el 30 de agosto de 2013 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=802>
- 2005. *Caracterización de la gestión de recursos humanos en las empresas de Castilla y León*. Obtenido el 30 de agosto de 2009 de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/EconomiaEmpresa/es/Plantilla100/1151051910383>
- J. de Elena. 1998. “Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos.” *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 189: 95-150.
- Gorz, A. 1995. *Metamorfosis del Trabajo*. Madrid: Sistema.
- Grant, Robert M. 1991. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California Management Review*, 17: 114-133 y 33(3): 114-135.
- [1996] 2006. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª edición. 3ª en Thomson Civitas. Navarra: Aranzadi.
- Gregory, Kathleen L. 1983. “Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- Grey, Christopher & Hugh Willmott (editors). 2005. *Critical Management Studies: A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Guillén, M. F. 1994. *Models of Management. Work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Hamel, G. y C. K. Prahalad. [1994] 1995. *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Handy, Charles. [1978] 1985. *Gods of management*. (2ª ed.). London: Pan.
- Harkins, P., S. Brown & R. Sullivan. 1995. "Shining new light on a growing trend." *HR Magazine*, 40(12): 75–79.
- Hassard, J. & M. Parker (editors). 1993. *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- Hatch, Mary. 1993. "The Dynamics of Organizational Culture." *Academy of Management Review*, October: 657-693.
- Hebson, Gail, Damian Grimshaw & Mick Marchington. 2003. "PPPs and the Changing Public Sector Ethos: Case-Study Evidence from the Health and Local Authority Sectors." *Work, Employment and Society*, 17(3): 481-501.
- Heneman, H. G., D. P. Schwab, J. A. Fossum & L. D. Dyer. 1989. *Personnel/human resource management*. Homewood (Illinois): Irwin.
- Hernández García, J. C. 2009. "Propuesta y alternativa para fomentar la formación continua en las pymes de la comunidad autónoma de Castilla y León." Presentado en la Jornada de Difusión del Vivero de Empresas, marzo, Salamanca.
- Herriot, Peter & Carole Pemberton. 1995. *Competitive advantage through diversity*. London: Sage.
- Huselid, M. A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- S. E. Jackson & R. S. Schuler. 1997. "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance." *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.
- Ibarra Colado, Eduardo. 1999. "Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas." Pp. 95-154, en *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, coordinador Carlos A. Castillo Mendoza, Madrid: Pirámide.

- Ibarra Mirón, S., María Sotolongo Sánchez y Maidely Suárez García. 2008. "Tópicos clave del paradigma actual de recursos humanos." *Boletín Económico de ICE*, 2829(1-15/01/2008): 39-53.
- Ibáñez, Jesús. 1985. "Las medidas de la sociedad." *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 29: 85-127.
- Ilundáin Vilá, José Manuel. 2004. "La gestión del conocimiento, la formación y el desarrollo." *SEPI Estrategias*, 3(14): 22-24.
- Instituto Saratoga. 2011. "Políticas de capital humano en la empresa familiar." Documento 142. Obtenido el 5 de junio de 2011 de [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/v1/2101a2b3a5d571b6c12573770032214a/\\$file/pwc&ief.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/v1/2101a2b3a5d571b6c12573770032214a/$file/pwc&ief.pdf)
- Itami, Hiroyuki. 1987. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ivancevich, J.M. 1992. *Human resource management: Foundations of personnel*. Homewood: Irwin.
- 1998. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Jackson, S. & R. S. Schuler. 1995. "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments." *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jenning, D. 1997. "Strategic guideline for outsourcing decisions." *Strategic Change*, 6: 85-96.
- Jensen, M. C. 2001. "Value maximization, stakeholders theory, and the corporate objective function." *Journal of Applied Corporate Finance*, 14.
- Jermier, J., D. Knights & W. Nord (editors). 1994. *Resistance and Power in Organizations*. New York: Routledge.
- Johnson, G., Kevan Scholes & Richard Whittington. [1984] 2006. *Dirección estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Kamoche, Ken. 1996. "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm." *Journal of Management Studies*, 33(2): 213-233.
- Frank Mueller. 1998. "Human Resource Management and the Appropriation-Learning Perspective." *Human Relations*, 51(8): 1033-1060.
- Kanter, Rosabeth M. 1995. *Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon and Schuster.
- Kapp, Carlos. William. [1950] 2006. *Los costes sociales de la empresa privada (Antología)*. Federico Aguilera Klink (editor). Madrid: Los Libros de la Catarata.
- Kast, F. E. y J. E. Rosenzweig. 1979. *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: McGraw Hill.
- Kaufman, B. E. 2010. "SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified." *Industrial Relations*, 49(2): 286-313.
- Kendall, J. 1999. "Axial coding and the grounded theory controversy." *Western Journal of Nursing Research*, 21 (6): 743-757.
- Knights, David & Hugh Willmott. [1989] 2007. "Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations." Pp. 27-67, en *Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Carlos J. Fernández Rodríguez (editor), Madrid: Siglo XXI.
- Kochan, T. A. & P. Osterman. 1994. *The mutual gains Enterprise: forging a winning partnership among labor, management, and government*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kogut, B. 1996. "What do firms do? Coordination, identity and learning." *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- U. Zander. 1992. "Knowledge of the firm, combination capabilities and the replication of the technology." *Organization Science*, 6(3): 383-397.
- Kono, Toyoniro & Stewart R. Clegg. 1997. "Rhetoric and Myth in Management Fashion." *Organization*, 4(1): 49-74.

- Kopelman, R. E. 1990. *Administración de la productividad en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Kumar, Krishan. 1995. *From post-industrial to post-modern society: New theories of the contemporary world*. Oxford: Blackwell.
- Lado, Augustine A. & Mary C. Wilson. 1994. "Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: Competency-Based Perspective." *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lafuente, Alberto. 2009. "Presentación." Pp. 7-9, en *La responsabilidad social ante la crisis. Informe 2009, coordinadores Ortiz Vicente, Javier y Julio Embid, Madrid: Fundación Alternativas*.
- Lasch, Christopher. [1979] 1991. *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: W. W. Norton & Company.
- Linstead, Stephen. 1997. "Abyección y organización: hombres, violencia y dirección de empresas." Pp. 161-203, en *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Carlos J. Fernández Rodríguez (editor), Madrid: Siglo XXI.
- Loh, L. & N. Venkatraman. 1992. "Determinants of information technology outsourcing: A cross sectional analysis." *Journal of Management Information Systems*, 9(1): 7-24.
- Lope Peña, Andreu. 1995. "Nuevos discursos y viejas realidades en la gestión empresarial de los recursos humanos." *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5: 145-164. Madrid: UCM.
- López, José Andrés y Ramón Sabater. 2000. "La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión." *Documento de trabajo DT 2/00*, Facultad de Economía y Empresa-Fundación Caja Murcia: Universidad de Murcia.
- Luque Martínez, Teodoro. 2012. "Análisis multivariable" Pp. 23-38 en *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. 2ª ed. Teodoro Luque Martínez (coord.). Madrid: Ediciones Pirámide.

- 2012. "Análisis factorial" Pp. 23-38 en *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. 2ª ed. Teodoro Luque Martínez (coord.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Liotard, J. F. 1994. *La condición postmoderna*. Madrid: Planeta Agostini.
- Mahoney, Joseph T. & J. Rajendran Pandian. 1992. "The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management." *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Marglin, Stephen A. 1974. "What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production." *The Review of Radical Political Economics*, 6(2): 33-60.
- 1984. "Growth, Distribution, and Inflation: a Centennial Synthesis." *Cambridge Journal of Economics*, 8(2): 115-144.
- Martin, Joanne. 1992. "The suppression of gender conflict in organizations." Pp. 165-186, en *Hidden conflict in organizations. Uncovering behind-the-scenes disputes*, D.M. Kolb & J.M. Bartunek (editors), London: Sage.
- 2002. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.
- Martha Feldman, Mary Jo Hatch & Sin Sitkin. 1983. "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories." *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martínez-Lucio, Miguel. 2009. "The organization of HR strategies: Narratives and Power in Understanding Labour Management in a context of fragmentation." Pp. 323-339, en *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, S. Clegg & C. L. Cooper (editors), London: Sage.
- Óscar Rodríguez-Ruiz. 2010. "La americanización como modelo global en la investigación sobre recursos humanos." *Universia Business Review*, tercer trimestre 2010: 104-122.
- Martínez Miguélez, Miguel. 2002. *La nueva ciencia: su desafío, lógica y método*. México: Trillas.

- 2005. "Actualización de la Epistemología y Metodología en Educación." *III Jornadas de Innovación Educativa*, Barquisimeto, Estado de Lara, Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Martín Sierra, Celia. 2010. *El proceso de ajuste entre estrategia de empresa y estrategia de recursos humanos: El caso de grupo SIRO*. Obtenido el 16 de diciembre 2010 de <http://www.jcyl.es/web/jcyl/EconomiaEmpresa/es/Plantilla100/151051910383>
- Martínez-Tur, Vicente, José M. Peiró y José Ramos López. 2001. *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Maughan, Alistair. 2006. "Global Sourcing Trends in 2006." *Global Sourcing Group*, obtenido el 20 de febrero de 2011 <http://www.mofo.com/files/Publication/ae214dcf-1284-4efe-9128-526d59881b76/Presentation/PublicationAttachment/3e191987-cd3c-46ec-a511-ef6cb8852c6a/GlobalSourcingTrends0106.pdf>
- Mayntz, Renate, Kurt Holm y Peter Hübner. [1969] 1993. *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza.
- Meeto, D & B. Temple. 2003. "Issues in multi-method research: constructing self-care." *International Journal of Qualitative Methods*, 2 (3): 1-21.
- Michels, Roberts. [1915] 1969. *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia modernas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Miles, M. B. & A. M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. (2ª edición), EEUU: SAGE.
- Milgrom, Paul y John Roberts. 1993. *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Milkovich, G. T. & John. W. Boudreau. [1991] 1993. *Human Resource Management*. Homewood, California: Irwin.
- Mintzberg, Henry. 1983. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.

- 1991. "El Trabajo Directivo. Folklore y Realidad". Pp. 5-25, en *Mintzberg y la Dirección*, Madrid: Díaz de Santos.
- James A. Waters. [1985] 2006. "Of strategies, deliberate and emergent." *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mistral, Jacques. 1978. "Formation de capital et compétitivité en longue période." *Économie et Statistique*, 97.
- 1983. *Competitiveness of the productive system and international specialization*, Mimeo. París: OCDE.
- Moncada, S., C. Llorens y T. S. Kristensen. [2003]2010. *Método ISTAS21 (CoPsoQ). Manual para la evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo*. Obtenido el 10 de enero de 2011 de http://www.istas.net/copsoq/index.asp?ra_id=47
- Monteverde, K. 1995. "Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry." *Management Science*, 41(10): 1624-1638.
- Morales Vallejo, Pedro. 2013. *El análisis factorial en la construcción e interpretación de test, escalas y cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido el 10 de junio de 2014 de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Moreno, Luis. 2014. *Europa sin estados. Unión política en el (des)orden global*. Madrid: Los libros de Catarata.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organization*. London, New Delhi: Sage.
- Morse, J. M. 1998. "Designing Fubded Qualitative Research". Pp. 56-85, en *Strategies of Qualitative Research*, N. Denzin & Y. S. Lincoln (editors), London: Sage.
- Mueller, Frank. 1996. "Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource-Based Theory." *Journal of Management Studies*, 33(6): 757-785.
- Muñoz Machado, Andrés. 1999. *La gestión de la calidad total en la Administración pública*. Madrid: Díaz de Santos.

- Irene Sanz Mendiola. 2000. "Las infocomunicaciones y la nueva cultura organizativa. La importancia de la persona y del trabajo en equipo." *Economía Industrial*, 331(I): 67-78.
- Nash, Laura L. 1990. *Good intentions aside: a manager's guide to resolving ethical problems*. EEUU: Harvard Business Press.
- Nelson, R. 1991. "Why do firms differ and how does matter?" *Strategic management Journal*, 14: 179-192.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- North, D. C. 1993. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE.
- OCDE. 1996. *The knowledge based economy*. Paris: OCDE. Obtenido el 15 de enero de 2010 de <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>
- 2005. *Economic Survey of Spain 2005*. París: OECD.
- Offe, Claus. 1985. *Capitalismo desorganizado*. S. Paulo: Brasiliense.
- 1992. *La sociedad del trabajo: Problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza.
- Olavarriera, S. & A. Ellinger. 1997. "Resource based theory and strategic logistics research." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27: 559-587.
- O'Neil, John. [1986] 1995. "The Disciplinary Society: From Weber to Foucault." Pp. 43-63, en *The Poverty of Postmodernism*, John O'Neil, London: Routledge.
- Ordóñez de Pablos, P. y J. M. Rodríguez Pérez. 2003. "Gestión del conocimiento y competitividad empresarial: un análisis del capital humano." *Revista ICADE*, 52.

- Ostroff, Cheri & David E. Bowen. 2000. "Moving HR to a Higher Level. HR Practices and Organizational Effectiveness." Pp. 211-266, en *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations, Foundations, Extensions, and New Directions*, Katherine J. Klein & Steve W.J. Kozlowski (editors), San Francisco: Jossey-Bass.
- .David E. Bowen. 2004. "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strengths of de HRM System." *Academy of Management Review*, 29(2): 203-222.
- Ott, J. Steven. 1989. *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, William G. [1981]1982. *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Parker, M. 2002. *Against management*. Malden, USA: Blackwell.
- .2005. "Writing critical management studies." En *Critical Management Studies: A Reader*, Ch. Grey & H. Willmott (editors), Oxford: Oxford University Press.
- Patton, Q. 1982. *Métodos de evaluación cualitativa*. Traducción realizada con fines didácticos, no comerciales de: *Qualitative evaluation methods*. 3ª Impresión. SAGE Publications. En Hidalgo, L. 2005."Confiability y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas." Obtenido el 03 de febrero de 2013 de <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>
- Peiró, J. M. 1999. "El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones." *Papeles del Psicólogo*, 72: 3-15.
- Penrose, E. [1958] 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3ª edition. New York: Oxford University Press.
- Peña, M. 1993. *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Hispano Europea.

- Perdiguero, Luis, Patricia Herencias, Silvia Enrique y Laura García. 2012. “III Estudio Externalización. Más de la mitad de las empresas tiene previsto externalizar servicios durante 2012.” *Outsourcing*, ADECCO. Obtenido de la internet el 17 de enero de 2012 http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/348.pdf
- Perdomo Charry, Geovanny. 2010. “La triada de la organización postmoderna: sujeto, poder y conocimiento.” *Economía, Gestión y Desarrollo*, Cali (Colombia), 9: 159-177.
- Peretti, Jean Marie. 1991. *Resources humaines*. París: Libraire Vuibert Gestion.
- 1997. “Todos directores de recursos humanos: Un desafío para los responsables jerárquicos.” Pp. 25-34, en *Todos somos directores de recursos humanos*, J.M. Peretti (coord.), Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez García, Francisco (editor). 2004. *La competitividad de la economía española: inflación, productividad y especialización*. Barcelona: La Caixa.
- (dir.). 2013. *Informe Fundación BBVA-Ivie 2013. Crecimiento y competitividad. Los retos de la recuperación*. Bilbao: Rubes Editorial
- Joaquín Maudos Villarroya, José Manuel Pastor Monsálvez y Lorenzo Serrano Martínez (eds.). 2006. *Productividad e internalización. El crecimiento español ante los nuevos cambios estructurales*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Pérez López, César. 2009. *Técnicas estadísticas multivariantes con SPSS*. Madrid: Ibergarceta Publicaciones.
- Pérez López, J. A. 1993. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rial.
- Pérez Martínez, Armenio. 2009. “Cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.” *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46): 183-194. Obtenido el 2 de octubre de 2011. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=en&nrm=iso

- Perrow, Charles. 1991. *Sociología de las organizaciones*. 3ª edición. Madrid: Mc Graw-Hill. Traducido de la 3ª edición en inglés de *Complex Organizations: A Critical Essay*. Charles Perrow, 1986. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Peteraf, Margaret A. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Peters, Tom y Robert H. Waterman. 1982. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Pickard, Jane. 2006. "Outsourcing HR may not be the best way to cut costs." *People Management*, 12(3): 14.
- Pigors, P. y C. A. Myers. 1985. *Personnel administration*. New York: McGraw Hill.
- Pin Arboledas, J. R., Ángela Gallifa, Inés Sáenz-Diez Vidal-Ribas, José Manuel Casado y Alberto Lavín Fernández (redactores). 2002. *Outsourcing de RRHH. Resumen Ejecutivo*. Accenture, Iese Irco. Universidad de Navarra.
- Piore, M. & Ch. Sabel. 1984. *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- Porter, Lyman W., Edward Lawler & J. Richard Hackman. 1975. *Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 1996. "What is Strategy." *Harvard Business Review*, Nov-Dic: 64.
- Portuondo, Ángel y Arturo Rodríguez. 1992. "La decisión de la empresa: implicación, algo más que participación." *Documentos para el debate. Dirección y organización*, Madrid: CEPADE.
- Post, J. E., L. E. Preston & S. Sachs. 2002. "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view." *California Management Review*, 45(1): 6-28.
- Prahalad, C. K. & Gary Hamel. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

- Quinn, James Brian. 1999. "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities." *Sloan Management Review*, (summer): 9-21.
- L. Doorley & P. C. Paquette. 1990. "Technology in services: Rethinking strategic focus." *Sloan Management Review*, (winter): 79-87.
- F. G. Hilmer. 1994. "Strategic Outsourcing." *Sloan Management Review*, (summer): 43-55.
- Ramírez, Luis. 2003. "Hacia un análisis crítico de la gestión: Presentando los Critical Management Studies." *Estado, Gobierno y Gestión Pública: Revista Chilena de Administración Pública*, II (4): 7-25.
- Regini, M. 1988. "La sfida e le tiposte." Pp. 13-17, en *La sfida della flessibilità*, Franco Angeli (editor). Milán.
- Revilla, J. C. 2003a. "Identidad, racionalidad y discursos en las organizaciones." *Encuentros en Psicología Social*, 1(5): 172-175.
- 2003b. "Los anclajes de la identidad personal." *Athenea. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 4: 54-67. Obtenido el 6 de noviembre de 2009
<http://antalya.uab.es/athenea/num4/revilla.pdf>
- Ritzer, George. 1993. *Teoría Sociológica Contemporánea*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana. Traducido de la 3ª *Contemporary Sociological Theory*.
- Robbins, Stephen P. 1999. *Comportamiento Organizacional*. 8ª edición. México: Prentice-Hall Pearson.
- Roche, William K. 1999. "In Search of Commitment-Oriented Human Resource Management Practices and the Conditions that Sustain Them." *Journal of Management Studies*, 36: 653-678.
- Rodríguez Fernández, Andrés (editor). 1994. *Las organizaciones a debate: una perspectiva psicosociológica*. Granada: Universidad de Granada.

- 2000. "Los recursos humanos en las organizaciones." Pp. 317-333, en *La psicología social en España al filo del año 2000: Balance y perspectivas*, Anastasio Ovejero Bernal (editor), Madrid: Biblioteca Nueva.
- V. Zarco Martín. 1999. "La dimensión ética de las organizaciones." *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53(2-3): 351-369.
- Daniel H. Dei. 2002. *Psicosociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Docencia.
- V. Zarco Martín. 2002. "El papel de los recursos humanos en los nuevos escenarios de las organizaciones." *Trabajo. Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11: 11-34.
- Rodríguez Gómez, G., J. Gil Flores y E. García Jiménez. 1999. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Algibe.
- Romagnoli, U. 1997. *El derecho, el trabajo y la historia*. Madrid: CES.
- Rose, Nikolas. 1989. *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. London: Routledge.
- [1993] 1996. "Governing 'Advanced' Liberal Democracies." Pp. 37-64, en *Foucault and Political Reason Liberalism, Neo-liberalism and Rationalities of Government*, A. Barry, T. Osborne and N. Rose (editors), London: UCL Press.
- Rubín, P. H. 1973. "The Expansion of Firm." *Journal of Political Economy*, 81.
- Rueda, B. 1995. "De la acción táctica a la iniciativa estratégica." *Harvard Deusto Business Review*, 1: 85-92.
- Ruesga Benito, Santos M. (dir.) 2002. *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Pirámide.
- Ruiz Olabuenaga, José I. 2007. *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Deusto.

- Rumelt, Richard P. 1984. "Towards a Strategic Theory of the Firm." Pp. 556-570, en *Competitive Strategic Management*, Robert Boyden Lamb (editor), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 1987. "Theory, Strategy and Entrepreneurship." Pp. 137-158, en *The Competitive Challenge*, David Teece (editor), Cambridge: Ballinger books.
- Saavedra Robledo, Irene, Victoria Fernández de Tejada Muñoz y María Dolores Martínez López. 2010. "Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades." *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 1: 15-39.
- Saavedra Mayorga, Juan Javier. 2009. "Descubriendo el lado oscuro de la gestión: los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales." *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVII(2): 45-60.
- Salgado Lévano, Ana Cecilia. 2007. "Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos." *Liberabit*, 13: 71-78. Lima (Perú).
- Sandoval, C. A. 1997. *Investigación cualitativa*. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Medellín: ARFO.
- Sampedro, J. L. y R. Martínez Cortiña. [1969]1975. *Estructura Económica*. Barcelona: Ariel.
- Sashkin, Marshall. 1984. "Participative Management is an Ethical Imperative." *Organizational Dynamics*, 12(4): 5-22.
- Saunders, C., M. Gebelt & Q. Hu. 1997. "Achieving success in information's systems outsourcing." *California Management Review*, 39(2): 63-79.
- Schein, Edgar H. [1985] 1986. *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 1996. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies." *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.

- Schütz, Alfred. 1974. *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Scott, Richard W. 2005. "Organizaciones: características duraderas y cambiantes." *Gestión y Política Pública*, XIV(3): 439-463.
- Scullion, H. y K. Starkey. 2000. "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm." *International Human Resource Management*, 11(6): 1061-1081.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press.
- 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. New York: Harper & Row.
- Sennett, Richard. [1998] 2000. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- 2006. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sepúlveda Lawrence, Francisco. 2004. "El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional." *Economía y administración*, 637: 27.
- Shelgren, Diane. 2004. "Why HR outsourcing continues to expand." *Employment Relations Today*, 31(2): 47.
- Sievers, Burkard. 1994. *Work, Death and Life Itself. Essays on Management and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sikula, F. 1976. *Personnel administration and human resources management*. New York: Wiley & Sons.
- Simon, Herbert. [1945] 1997. *Administrative behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of culture and organizational analysis." *Administrative Science Quarterly*, 28.

- Marta B. Calás. 1987. "Organizational Culture: A Critical Assessment." Pp. 228-263, en *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*, Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter (editors), London: Sage.
- Solana, Ricardo F. 1993. *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Stone, Katherine. 1974. "The Origins of Job Structures in the Steel Industry." *Review of Radical Political Economy*, 6: 113-173.
- Storey, J. (editor). 1995. *Human resource management: A critical test*. London: Thompson International.
- Strauss, A. 2004. "Anselm Strauss en conversación con Heiner Legewie y Barbara Schervier-Legewie. *Forum Qualitative Social Research*, (on line journal) 5(3) Art. 22. Obtenido el 5 de agosto de 2013 de la <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/562>
- Taylor, Frederic W. [1912] 1979. *Principios de la administración científica. Administración industrial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Teece, David J. 1987. "Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decision." En *Technology and global industry*, B. Guile and H. Brooks (editors), Washington: National Academy Pres.
- 1998. "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets." *California Management Review*, 40: 55-79.
- Tencati, A. & F. Perrini. 2006. "The sustainability perspective: a new governance model." Pp. 94-111, en *Corporate social responsibility reconciling aspiration with application*, A. Kakabadse y M. Morsing, Great Britain: Palgrave McMillan.
- Thomason, George F. 1988. *A test-book of human resource management*. London: Institute of Personnel Management.

- Thompson, P. 2007. "Making capital: Strategic dilemmas for HRM." En *Searching for the Human in Human Resource Management*, S. C. Bolton and M. Houlihan (editors), London: Palgrave.
- Stephend Ackroyd. [1995] 2007. "¿Reina la calma en el frente de trabajo?: Una crítica de las recientes tendencias en la sociología del trabajo en el Reino Unido". Pp. 207-234, en *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Carlos J. Fernández Rodríguez (editor), Madrid: Siglo XXI.
- Toffler, Alvin.1990. *El Cambio de Poder*. Madrid: Plaza & Janés.
- Torregrosa, José Ramón. 1984. "Emociones, sentimientos y estructura social." Pp 185-200, en *Estudios básicos de Psicología Social*, Torregrosa, José Ramón y Eduardo Crespo Suárez (eds.). Barcelona: Hora.
- Tuckman, Alan. 1994. "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Restructuring of Organizational Culture." *Organizational Studies*, 15(5): 727-751.
- Ulrich, Dave. 1997. "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results." *Human Resource Management*, Boston: Harvard Business School Press.
- 1998. "Júzgame más por mi futuro que por mi pasado." Pp. 156-162, en *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Ulrich Dave, Michael R. Losey y Gerry Lake (eds.), Barcelona: Gestión 2000.
- Ulrich, Hans y Eloy Fuente Herrero. 1977. *La empresa como sistema social productivo. Fundamentos de la teoría General de la Empresa*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Valdés Dal-Ré, Fernando. 2002. "Módulo introductorio: El fenómeno de la externalización." Pp. 23-45, en *La externalización de actividades laborales (outsourcing): Una visión interdisciplinar*, director A. Pedrajas Moreno, Valladolid: Lex Nova.
- Valles, M. S. 1997. *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

- Valverde, M., C. Soler y Santiago Díaz de Quijano. 2003. "Del departamento de recursos humanos a la función de recursos humanos: La gestión de personas como responsabilidad compartida" *Encuentros en Psicología Social*, 1(1): 94-97.
- Van Maanen, John. 1991. "The Smile Factory: Work at Disneyland." Pp. 58-76, en *Reframing Organizational Culture*, P. J. Frost, L. F. Moore, M. Reis Louis, C. C. Lindberg and J. Martin (editors), Newbury Park, London: Sage.
- Van Mieghem, J. A. 1999. "Coordinating investment, production and subcontracting." *Management Science*, 45(7): 954-970.
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo y Margarita De Miguel Guzmán. 2010. *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. Obtenido en 10 de enero de 2011 <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>
- Venkatesan. R. 1992. "Strategic Sourcing: to make or not to make." *Harvard Business Review*, 70(6): 98-107.
- Wagar. 1998. "The special role of strategic planning for family businesses." *Family Business Review*, 1(2).
- Walton, Richard E. 1985. "From Control to Commitment in the Workplace." *Harvard Business Review*, 63(2): 77-84.
- Warner, Malcom. 1994. "Japanese Culture, Western Management: Taylorism and Human Resources in Japan." *Organizations Studies*, 15(4): 509-533.
- Weber, Max (editor). 1979. *Economía y Sociedad*. Méjico: Fondo de Cultura Económica.
- Wernerfelt, Birger. 1984. "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Werther, W. y K. Davis. 1991. *Administración de personal y recursos humanos*. 3ª edición. México: McGraw-Hill.
- West, Michael & Malcolm Patterson. 1999. "The workforce and productivity." *New Economy*, 22-28.

- Williamson, Oliver. 1989. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 2000. "Employer legitimacy and recruitment success in small businesses." *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Willmott, Hugh. 2007. "La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: La gestión de la cultura en las organizaciones modernas." Pp. 103-160, en *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*, Carlos J. Fernández Rodríguez (editor), Madrid: Siglo XXI.
- Wood, Stephen J. & Maria Teresa Albanese. 1995. "Can we Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?" *Journal of Management Studies*, 32: 215-247.
- Wright, P. M. & G. C. McMahan. 1992. "Theoretical perspectives for strategic human resource management." *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Gary C. McMahan & Abigail McWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective." *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.
- Scott A. Snell. 1998. "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review*, 23(4): 755-772.
- W. Boswell. 2002. "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research." *Journal of Management*, 28(3): 247-276.
- T. M. Gardner & L. M. Moynihan. 2003. "The impact of HR Practices on the Performance of Business Units." *Human Resources Management Journal*, 13(3): 21-36.
- Yahya, Salleh & Wee-Keat Goh. 2002. "Managing human resources toward achieving knowledge management." *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468.

- Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods*. California: SAGE Publications, Inc.
- Yoder, D. & H. G. Heneman. 1977. *Handbook's of personnel and industrial relations*. Washington: Bureau of National Affairs.
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean & David P. Lepak. 1996. "Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- Zalewski, Jacqueline M. 2007. "Business process outsourcing: It's ideology, actuality, and the effects on professionals and their work." *The Humanities and Social Sciences*, 67(12): 4714.
- Zalpa, Genaro. 2002. "La cultura en las organizaciones empresariales." *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 3(15): 9-33.

ANEXOS

ANEXO 1
COMUNICACIÓN POR FAX

Comunicación por fax y petición de colaboración



Facultad de Ciencias Sociales.
Dpto. de Sociología y Comunicación.

Fecha: martes, 08 de septiembre de 2009

Nº de páginas (incluido ésta): 1

Destino:

Nº de Fax: 983376987

Remite: Marcelino Antonio García Menéndez

ASUNTO:

Con el objetivo de conocer la realidad de la externalización de servicios en el contexto de los recursos humanos de las organizaciones en el ámbito territorial de la Comunidad de Castilla y León se está desarrollando una investigación en el contexto académico de las Universidades de Salamanca y la Universidad Complutense de Madrid bajo la dirección del Dr. Juan Carlos Revilla Castro, profesor del Departamento de Psicología Social de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

Por tal motivo, rogamos su colaboración en el proyecto de investigación y le comunicamos que en breves fechas se pondrá en contacto con ustedes el responsable del desarrollo del proceso del trabajo de campo, entrevistas, etc. D. Marcelino A. García Menéndez, con D.N.I. número _____, de la Universidad de Salamanca.

Ante cualquier duda o aclaración al respecto, rogamos se comuniquen con el Dr. Juan Carlos Revilla Castro en el teléfono _____ o con D. Marcelino A. García Menéndez en los teléfonos _____, en el número _____.

Muchas gracias por su colaboración.

El secretario/a



ANEXO 2
CUESTIONARIOS DE LAS
ENCUESTA

Cuestionario consultorías

 UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. Departamento de Sociología y Comunicación.
Esta encuesta tiene como objetivo el estudio preliminar de la externalización en las organizaciones de CyL . Sus respuestas nos ayudarán a optimizar el diseño de un estudio en profundidad de la externalización de servicios que realizan las organizaciones de CyL, ámbito sobre el que estamos trabajando en la actualidad. Por favor, cumplimente con una x las casillas que proceda situadas a la derecha.	
Su colaboración a través de las respuestas serán de utilidad para el enfoque de este estudio, por lo que agradecemos su ayuda.	
Externalización es utilizado, para esta encuesta, como sinónimo de subcontratación.	

Cuestiones generales.

1. Nombre:
2. Cargo que ocupa en su organización:
3. Antigüedad en su organización:
4. ¿Cuántos personas contratadas tiene su organización?
5. Nombre de la organización:
6. Provincia:

Cuestionario. (Por favor, cumplimente la casilla de la respuesta correcta con una X)

7. ¿En qué provincias de CyL tienen ustedes centro de atención al público?
 - Ávila
 - Burgos
 - León
 - Palencia
 - Salamanca
 - Segovia
 - Soria
 - Valladolid
 - Zamora

8. De la siguiente lista ¿Qué servicios de recursos humanos demandan las organizaciones de CyL?
- Asesoría/consultoría en dirección/gestión de recursos humanos
 - Assessment Center⁷⁴
 - Benchmarking⁷⁵
 - Clima organizacional⁷⁶
 - Coaching/Mentoring⁷⁷
 - Contratación. (Si su respuesta es afirmativa, ¿Para qué colectivo se utilizan los servicios de contratación?)
 - Directivos (Servicios de headhunting)
 - Mandos intermedios (responsables de área, jefes de servicio, ...)
 - Administrativos, operadores, técnicos, etc.
 - Desarrollo personal⁷⁸
 - Descripción y valoración de puestos de trabajo⁷⁹
 - Empowerment⁸⁰
 - Formación. Si la respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de formación?
 - Coaching
 - Learning organization⁸¹
 - E-Learning⁸²
 - Liderazgo⁸³
 - Inteligencia emocional⁸⁴

⁷⁴ Simulación, mediante observadores externos, de situaciones reales para identificar el potencial de liderazgo, solución de problemas y rasgos personales de candidatos y empleados.

⁷⁵ Proceso continuo, estructurado y sistemático de comparar los procesos de recursos humanos con las prácticas de otras empresas con el fin de aprender, identificar iniciativas y establecer objetivos.

⁷⁶ Herramienta de mejora de la dirección de recursos humanos basada en la captación periódica de la opinión de los empleados acerca del contexto societal y sobre la organización.

⁷⁷ Coaching.- Orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerle más eficaz en su desempeño.

Mentoring.- Herramienta de desarrollo individual basada en la asignación de un mentor con experiencia en la organización que ayuda al colaborador a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño.

⁷⁸ Proceso de aprendizaje que permite al profesional cultivar su bienestar interno y potenciar cualidades singulares o innatas (Esta metodología puede ser contratada englobando diversas técnicas como coaching, inteligencia emocional, comunicación, liderazgo, feedback 360°, etc.).

⁷⁹ Proceso de agrupación de tareas afines que puede realizar un trabajador con una formación dada y su posterior ordenación en función de determinadas variables para su valoración salarial.

⁸⁰ Aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe cualificación para ello.

⁸¹ Acciones organizativas de tipo sociológico, psicológico y tecnológico que provocan el aprendizaje rápido y duradero de todas las personas de la misma.

⁸² Modalidad de formación a distancia o semi-presencial que utiliza una metodología específica basada en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

⁸³ Formación encaminada a potenciar las capacidades de liderar un grupo por una persona (líder).

- Técnica (procesos, software, ...) ⁸⁵
 - Formación proactiva ⁸⁶
 - Otra formación
- ¿Qué formación? _____
- Fredback 360 ⁸⁷
 - Outplacement ⁸⁸
 - Selección de personal
 - Otras
- ¿Cuáles? _____
9. ¿En qué otras áreas aportan ustedes servicios?
- Administrativas
 - Contabilidad
 - Consultoría (financiera, de procesos, etc.)
 - Fiscal
 - Informática
 - Logísticas
 - Procesos productivos
 - Otras
- ¿Cuáles? _____
10. En general, en los servicios que ustedes realizan ¿Se han conseguido los objetivos?
- Estamos muy satisfechos, se han conseguido todos los objetivos
 - Estamos satisfechos, aunque nosotros teníamos menos problemas
 - Todo está como antes, no hemos mejorado en nada
 - No estamos satisfechos, nuestros objetivos no se han alcanzado
11. ¿Cuál cree usted que es la razón acorde a la cual las organizaciones toman la decisión de contratar sus servicios?

⁸⁴ Es el uso inteligente de las emociones (modelo teórico para explicar el éxito personal y profesional, que no depende únicamente del coeficiente intelectual, sino de una serie de factores como manejo de emociones, empatía, auto motivación, etc.)

⁸⁵ Referida a las actividades profesionales a realizar, actualizaciones, nuevas técnicas, etc.

⁸⁶ Formación que tiene como objetivo adelantarse a las necesidades de la organización en cuanto a capacidades intelectuales y evitar en todos los órdenes la aparición de obsolescencias.

⁸⁷ Herramienta de desarrollo basada en la obtención de datos de comportamiento de personas; supervisados, supervisor y colegas son la fuente de free-back, que servirá a la persona para elaborar su propio plan de mejora.

⁸⁸ Recolocación o reubicación de empleados.

- Reducción de costes
- Aumentar el control de los procesos
- Mejorar el enfoque de la organización
- Competencias especiales
- Liberar recursos para otras actividades
- Disponer de recursos no disponibles internamente
- Mejorar la calidad
- Dificultades en las relaciones laborales
- Consolidar el capital disponible
- Otras

¿Cuáles? _____

12. En general ¿Qué tipo de contrato regula sus actividades con la organización contratante?

- A largo plazo
- Por obra, actividad o proceso definido
- Suministros a través de redes
- Alianzas estratégicas
- Otros

¿Cuál? _____

13. ¿Cree usted que se pierde control en las organizaciones cuando se externalizan parte de sus procesos o actividades de DP?

- Si
- No

14. ¿Cree usted que las organizaciones, a partir de la prestación de sus servicios, son capaces de interiorizar organizativamente los conocimientos que ustedes aportan (materiales o intelectuales) y aprender y generar nuevo conocimiento?

- Si
- No

Cuestionarios para organizaciones empresariales

 UNIVERSIDAD DE SALAMANCA	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. Departamento de Sociología y Comunicación.
Esta encuesta tiene como objetivo el estudio preliminar de la externalización en las organizaciones de CyL . Sus respuestas nos ayudarán a optimizar el diseño de un estudio en profundidad de la externalización de servicios que realizan las organizaciones de CyL, ámbito sobre el que estamos trabajando en la actualidad. Por favor, cumplimente con una x las casillas que proceda situadas a la derecha.	
Su colaboración a través de las respuestas serán de utilidad para el enfoque de este estudio, por lo que agradecemos su ayuda.	
Externalización es utilizado, para esta encuesta, como sinónimo de subcontratación.	

Cuestiones generales.

- 1.- Nombre:
- 2.- Cargo que ocupa en su organización:
- 3.- Antigüedad en su organización:
- 4.- ¿Cuántas personas contratadas tiene su organización?
- 5.- Nombre de la organización:
- 6.- Provincia:

Cuestionario. (Por favor, cumplimente la casilla de la respuesta correcta con una X)

- 7.- ¿Su organización externaliza actividades y/o procesos a un proveedor de servicios externos?
 Si
 No
- 8.- ¿Su organización externaliza actividades de dirección/gestión de recursos humanos?
 Si
 No
- 9.- ¿Qué actividades de dirección/gestión de recursos humanos se externalizan?
 Asesoría/consultoría en dirección/gestión de recursos humanos
 Assessment Center
 Benchmarking

- Clima organizacional
 - Coaching/Mentoring
 - Contratación. (Si su respuesta es afirmativa, ¿Para qué colectivo se utilizan los servicios de contratación de los citados a continuación?).
 - Directivos (servicios de headhunting)
 - Mandos intermedios (responsables de área, jefes de servicio, ...)
 - Administrativos, operadores, técnicos, etc.
 - Desarrollo personal
 - Descripción y valoración de puestos de trabajo
 - Empowerment
 - Formación. ¿Qué tipo de formación?
 - Coaching
 - Learning organization
 - E-Learning
 - Liderazgo
 - Inteligencia emocional
 - Técnica (procesos, software, ...)
 - Formación proactiva
 - Otra formación

¿Qué formación? _____
 - Fredback 360°
 - Outplacement
 - Selección de personal
 - Otras
- ¿Cuáles? _____

10.- ¿Qué otras actividades externaliza su organización?

- Administrativas
- Contabilidad
- Consultoría (financiera, de procesos, etc.)
- Fiscal
- Informática
- Logísticas

- Procesos productivos
- Otras

¿Cuáles? _____

11.- ¿Se han conseguido los objetivos con los resultados obtenidos de la externalización de dirección/gestión de personas?

- Estamos muy satisfechos, se han conseguido todos los objetivos
- Estamos satisfechos, aunque nosotros teníamos menos problemas
- Todo está como antes, no hemos mejorado en nada
- No estamos satisfechos, nuestros objetivos no se han alcanzado

12.- ¿Por qué su organización decidió externalizar estas actividades?

- Reducción de costes
- Aumentar el control de los procesos
- Mejorar el enfoque de la organización
- Competencias especiales
- Liberar recursos para otras actividades
- Disponer de recursos no disponibles internamente
- Mejorar la calidad
- Dificultades en las relaciones laborales
- Consolidar el capital disponible
- Otras

¿Cuáles? _____

13. ¿Qué tipo de contrato regula las actividades con la organización que presta sus servicios de actividades de dirección/gestión de personas?

- A largo plazo
- Por obra, actividad o proceso definido
- Suministros a través de redes
- Alianzas estratégicas
- Otros

¿Cuál? _____

14.- ¿Cree usted que se pierde control en las organizaciones cuando se externalizan parte de sus procesos o actividades de dirección/gestión de personas?

- Si
- No

15.- ¿Cree usted que su organización, a partir de la prestación de los servicios contratados externamente de dirección/gestión de personas, interioriza organizativamente los conocimientos que son aportados por ésta (materiales o intelectuales), aprendiendo y generando nuevo conocimiento?

- Si
- No

ANEXO 3

DOCUMENTO DE

CONFIDENCIALIDAD

ENTREVISTA PERSONAL

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CUSTODIA DEL SOPORTE DE GRABACIÓN.

El que suscribe, Marcelino Antonio García Menéndez, con D.N.I.: _____ y domicilio en la _____, en mi carácter de entrevistador, en la entrevista realizada a D _____, en la fecha abajo citada, manifiesto y me comprometo:

- a. Al cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y a todas sus disposiciones adicionales y transitorias en lo referente a los datos que me sean aportados, así como los extraídos de la RedPyme de la web de la Junta de Castilla y León.
- b. A no divulgar, ni privada ni públicamente, el nombre ni el cargo que ostenta la persona aquí entrevistada.
- c. A no relacionar, en ningún momento ni ámbito, la información facilitada con la persona entrevistada ni con la organización de la que forma parte.
- d. Acepto, que el uso de la información a mi facilitada y grabada en soporte magnético, quedará bajo mi exclusiva responsabilidad, y que por lo tanto, soy responsable de su resguardo y custodia.
- e. Que en caso de extravío o robo del soporte magnético, acepto el revocar en el momento en que se me requiera el contenido del mismo ante cualquier instancia.
- f. Que el derecho de propiedad intelectual que de forma agregada se pueda extraer de las entrevistas es propiedad del entrevistador.

Y para que así conste, firmo el presente en Salamanca, a __de _____ de 20__.

Marcelino Antonio García Menéndez