

R. 61.148

T  
1897

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**LA MEJORA CONTINUA EN LAS OFICINAS BANCARIAS**  
**A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE**  
**FORMACIÓN EMPRESARIAL**  
*UNA APLICACIÓN A LAS OFICINAS DEL*  
*BANCO CENTRAL HISPANO (1991-1998)*

**IRENE MARTÍN RUBIO**  
**MADRID, 2000**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**LA MEJORA CONTINUA EN LAS OFICINAS BANCARIAS  
A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE  
FORMACIÓN EMPRESARIAL  
*UNA APLICACIÓN A LAS OFICINAS DEL  
BANCO CENTRAL HISPANO (1991-1998)***

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por : D<sup>a</sup> IRENE MARTÍN RUBIO**

**Director de Tesis : Dr. D. ENRIQUE CASTELLÓ MUÑOZ**

**MADRID, ENERO 2000**

*A mis padres,  
Victorino y M<sup>a</sup> Soledad  
A mis hermanos,  
Beatriz, Raúl y Nuria.*

## **AGRADECIMIENTOS**

La idea de este trabajo se generó en el cuatrimestre octubre/febrero de 1993. Desde entonces he contando con el apoyo y colaboración de numerosas personas.

En primer lugar agradezco a mi Director de Tesis por aceptar mi propuesta de estudio y orientar mi labor. A continuación, a la Dra. E. Zinnagl de la *Wirtschaftsuniversität Wien* (Universidad de Economía de Viena), por inspirarme en noviembre de 1993 el estudio del tema de la *calidad en los servicios bancarios*.

Además quiero manifestar mi más sincera gratitud hacia todas aquellas personas de diferentes universidades que he conocido a través de seminarios, cursos de verano y congresos, con las cuales he compartido ideas y han favorecido un clima de colaboración que facilita la elaboración de trabajos de investigación con elegancia. En particular, a los doctores y doctoras José Luis García Delgado, Francesc Solé Parellada, F. Javier Lloréns Montes, M<sup>a</sup> Pilar Perez Santana, M<sup>a</sup> Valle Santos Alvarez, Begoña Prieto Moreno, Juan Ventura, Jaime Bonache, Teodosio Pérez Amaral, F. Javier Martín Pliego y M. Martín Dávila. Y en general, a todos mis compañeros de diferentes universidades con los que he compartido conocimientos en diferentes congresos: C. de Pablos, M., M. Casadesús, ...

Y, finalmente, haber podido realizar la tesis con un estudio empírico tan enriquecedor como el que aparece en este trabajo se debe a la colaboración y atención recibida por parte del Departamento de Formación del ex - BCH. Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a su responsable, Dr. Antonio Martín Sánchez-Cogolludo, Paloma Fernández , y M<sup>a</sup> Jesús Martín. Por último, deseo destacar, la colaboración del responsable del Dpto. de Calidad, D. J. Enríquez y el interés mostrado, en los inicios del estudio empírico en 1997, por el vicepresidente del D. Fernando de Asúa. Y, no me olvido del apoyo de Carmen Amusátegui desde el mismo Departamento de Formación.

Junto a tan larga lista de personas, presento mis disculpas por las deficiencias que puedan existir, de las cuales soy la única responsable.

A todos ellos, quiero mostrar sobre todo mi agradecimiento en lo que me han aportado en *calidad de vida*.

GRACIAS.

### III

*Sacudimiento extraño  
que agita las ideas,  
como huracán que empuja  
las olas en tropel ;*

*murmullo que en el alma  
se eleva y va creciendo,  
como volcán que sordo  
anuncia que va a arder ;*

*deformes siluetas  
de seres imposibles ;  
paisajes que aparecen  
como a través de un tul ;*

*colores que fundiéndose  
recuerdan en el aire  
los átomos del iris,  
que nadan en la luz ;*

*ideas sin palabras,  
palabras sin sentido ;  
cadencias que no tienen  
ni ritmo ni compás ;*

*memorias y deseos  
de cosas que no existen,  
accesos de alegría,  
impulsos de llorar ;*

*actitud nerviosa  
que no halla en qué emplearse  
sino rienda que lo guíe  
caballo volador.*

**¡TAL ES LA INSPIRACIÓN !**

*Gigante voz que el caos  
ordena en el cerebro  
y entre las sombras hace  
la luz aparecer,*

*brillante rienda de oro  
que poderosa enfrena  
de la exaltada mente  
al volador corcel ;*

*hilo de luz que en haces  
los pensamientos ata ;  
sol que las nubes rompe  
y toca en el cenit ;*

*inteligente mano  
que en un collar de perlas  
consigue las indóciles  
palabras reunir ;*

*cincel que el bloque muerde  
la estatua modelando  
y la cabeza plástica  
añade a la ideal ;*

*atmósfera en que giran  
con orden las ideas,  
cual átomo que agrupa  
recóndita atracción ;*

*raudal en cuyas ondas  
su sed la fiebre apagan ;  
oasis que al espíritu  
devuelve su vigor...*

**¡ TAL ES NUESTRA RAZÓN !**

*Con ambas siempre en lucha  
y de ambas vencedor,  
tan sólo el genio es dado  
a un yugo atar las dos.*

G.A. Bécquer.

## ÍNDICE

**ÍNDICE DE CUADROS** .....v

**INTRODUCCIÓN** ..... 1

### **PRIMERA PARTE : MARCO CONCEPTUAL**

**Capítulo I. Estrategia de Diferenciación en el Sector Bancario.** ..... 11

1. Banca de Productos *versus* Banca de Relaciones ..... 13

    1.1. Efectos de la implantación de la moneda única europea ..... 16

2. Estrategia de Diferenciación : *Orientación hacia el cliente* ..... 21

3. Características de los Servicios Bancarios ..... 25

4. Relevancia del Marketing Relacional en los Servicios Bancarios ..... 31

    4.1 Hacia una Cadena de Clientes sin ruptura ..... 35

    4.2 Marketing Interno y Calidad de Servicio ..... 38

5. Relevancia estratégica de las Oficinas Bancarias ..... 40

**Capítulo II. Fundamentos Científicos en el ámbito de la Calidad Total desde la perspectiva del Sector Bancario.** ..... 43

1. Gestión de la Calidad ..... 46

    1.1. Etapas en la Gestión de la Calidad ..... 46

    1.2. Definición de Calidad. Evolución del concepto ..... 48

1.3. Diferentes perspectivas en la concepción de la Calidad. ....	50
1.4. Gestión de la Calidad Total .....	53
1.4.1. Enfoques en la Gestión de la Calidad Total (GCT) .....	55
2. La Gestión de la Calidad Total como una Innovación Administrativa .....	59
2.1. ¿La Gestión de la Calidad Total es una teoría ó una práctica? .....	59
2.2. Nuevas filosofías administrativas .....	62
3. Mejora Continua .....	66
3.1. Fuente de Mejora Continua .....	69

## ***SEGUNDA PARTE : INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS***

### **Capítulo III. La Teoría de Recursos y Capacidades como nueva aportación al estudio de la Mejora Continua de las Organización : Gestión del Conocimiento en la Banca Comercial. .... 77**

1. La Escuela del Aprendizaje Organizativo .....	80
2. Proceso de Desarrollo de Capacidades .....	82
2.1. Recursos y Capacidades. ....	82
2.2. Las sendas que conducen al logro de la ventaja competitiva. ....	84
2.3. Transformación de los Recursos en Capacidades Estratégicas .....	87
3. Gestión Dinámica del Conocimiento .....	92
4. Unidades de análisis en el estudio del Aprendizaje Organizativo en la Banca Comercial. ....	99
5. Implicaciones de la implantación del Aprendizaje Organizativo .....	102

### **Capítulo IV. La Gestión de los Programas de Formación como instrumento de Aprendizaje Organizativo. .... 107**

1. La Formación como instrumento de Aprendizaje Organizativo .....	110
--	-----

1.1. Políticas de Recursos Humanos y Políticas de Formación .....	114
2. Gestión de la Formación .....	119
2.1. Determinación de Necesidades de Formación .....	121
2.1.1 Enfoque de las Competencias .....	125
2.1.2 La evolución de los Puestos de Trabajo hacia Puestos Profesionales en las Oficinas Bancarias .....	127
2.1.3 Necesidades en las Oficinas Bancarias .....	134
2.2. Implantación del Programa de Formación .....	137
2.2.1 Aprendizaje en el Puesto de Trabajo .....	141
2.3. Evaluación del Programa de Formación .....	143
2.3.1. Revisión de la investigación empírica sobre Evaluación de la Formación .....	148

### **TERCERA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO**

#### **Capítulo V. Descripción del Proceso de Análisis Empírico. .... 155**

1. Objetivos de la investigación .....	157
1.1. Objetivo principal .....	157
1.2. Objetivos específicos .....	158
2. Metodología .....	158
3.1. Polémica respecto al <i>estudio del caso</i> .....	159
3. Estudio exploratorio en la banca comercial del BCH .....	161
4. Descripción de variables y bases de datos utilizadas .....	163
4.4.1 Variables sobre los Programas de Formación .....	168
4.4.2. Variables sobre las Condiciones Organizativas y características de los Recursos Humanos .....	172
4.4.3. Variables y Medidas sobre los Resultados de las Oficinas Bancarias .....	175
5. Planteamiento de hipótesis: Modelo Conceptual .....	179

<b>Capítulo VI. Resultados del Análisis Empírico.</b> .....	183
1. La comprobación de la validez del Modelo .....	185
2. Efecto de los Programas de Formación a nivel de empleado .....	189
3. Análisis de la evolución de la Eficiencia en las Oficinas Bancarias .....	192
4. Análisis de la evolución de la Calidad en las Oficinas Bancarias .....	197
5. Una visión de conjunto .....	201

***CUARTA PARTE: CONCLUSIONES***

<b>Capítulo VII. Conclusiones y discusión.</b> .....	209
1. Conclusiones .....	212
2. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación .....	219
3. Implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas .....	221

<b><i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i></b> .....	225
--	-----

## INDICE DE CUADROS

### INTRODUCCIÓN

Cuadro 1 : <i>Marco conceptual</i> : Los programas de formación como instrumento de Mejora Continua en las oficinas bancarias .....	6
---	---

### CAPÍTULO I

Cuadro 1 : Evolución del marco del sistema bancario .....	14
Cuadro 2 : Características del sistema bancario actual .....	14
Cuadro 3 : Evolución de oficinas y empleados entre 1989 y 1994 en países europeos, EEUU y Japón .....	17
Cuadro 4 : Tamaño de las oficinas, productividad, coste laboral por empleado unitario en las entidades de depósito de siete países de la Unión Europea, EEUU y Japón (1985-1994) .....	18
Cuadro 5 : Dinámica y Características de la Prestación Bancaria .....	28
Cuadro 6 : Canales gratuitos de Reclamación Financiera .....	34
Cuadro 7 : Términos básicos de la Cadena de Clientes en una entidad bancaria .....	36

### CAPÍTULO II

Cuadro 1 : Etapas en la gestión de la calidad .....	46
Cuadro 2 : Principios, prácticas y técnicas de la calidad total .....	48
Cuadro 3 : Principales autores en la definición de calidad .....	49
Cuadro 4 : Teoría propuesta de la Gestión de la Calidad a partir del <i>enfoque de Deming</i> ..60	
Cuadro 5 : Revisión de la literatura que apoya el modelo teórico del cuadro 4 .....	61
Cuadro 6 : Características de los cambios organizativos .....	67
Cuadro 7 : Características de la Mejora Continua .....	69
Cuadro 8 : Gestión de la Mejora Continua .....	70

### CAPÍTULO III

Cuadro 1 : Proceso de Desarrollo de Capacidades .....	88
Cuadro 2 : Tipos de Conocimiento Organizativo .....	96
Cuadro 3 : Conversión de conocimiento tácito en explícito y viceversa .....	98
Cuadro 4 : Unidades de análisis en los estudios de Aprendizaje Organizativo .....	101

## CAPÍTULO IV

Cuadro 1 : Políticas de formación y Estrategia de la Empresa .....	114
Cuadro 2 : Prácticas de Recursos Humanos según el enfoque considerado .....	115
Cuadro 3 : Diferencia entre Formación y Desarrollo .....	120
Cuadro 4 : Términos utilizados al hablar de necesidades de Formación .....	123
Cuadro 5 : Composición de una competencia distintiva de una organización .....	125
Cuadro 6 : Modelo de Hackman y Oldhman de las características de los puestos de trabajo .....	130
Cuadro 7 : La formación y la evolución de los puestos de trabajo en organizaciones en aprendizaje. Modelos Teóricos Aplicables .....	133
Cuadro 8 : Métodos de formación eficaces .....	138
Cuadro 9 : Financiación de Planes en la Banca Privada. Convocatorias 1993-1998 .....	140
Cuadro 10 : Número de Participantes Certificados y Volumen de Formación según género y edad .....	140
Cuadro 11 : Instrumentos de medición en la evaluación de la formación .....	145
Cuadro 12 : Revisión de la investigación empírica sobre evaluación de la formación ....	149

## CAPÍTULO V

Cuadro 1 : Ficha técnica del estudio .....	164
Cuadro 2 : Bases de datos facilitadas por la entidad objeto de estudio .....	166
Cuadro 3 : Síntesis de las bases de datos anteriores en dos bases de datos .....	167
Cuadro 4 : <i>Modelo Conceptual</i> : Los Programas de Formación como instrumento de Mejora Continua en las oficinas bancarias .....	180

## CAPÍTULO VI

Cuadro 1 : Modelo que explica la evolución del desempeño de cada empleado .....	190
Cuadro 2 : Evolución de las medidas de Eficiencia en las oficinas bancarias a través de los regresores ACP (Análisis de Componentes Principales) .....	193
Cuadro 3 : Evolución de los modelos que explican la mejora continua de la eficiencia en las oficinas a través de los programas de formación en su conjunto .....	194
Cuadro 4 : Evolución de los modelos que explican la mejora continua de la eficiencia en las oficinas considerando cada tipo de programa de formación.....	195
Cuadro 5 : Evolución de las medidas de Calidad en las oficinas bancarias .....	198
Cuadro 6 : Evolución de los modelos que explican la mejora continua de la calidad. ....	199
Cuadro 7 : Evolución de los modelos que explican la mejora continua de la calidad.....	199
Cuadro 8 : Evolución de los modelos que explican la mejora continua de la calidad detallando los tipos de programa de formación. ....	200
Cuadro 9 : Síntesis del estudio empírico .....	202

*Siempre que enseñes,  
enseña a la vez  
a dudar de lo que enseñas.*

*ORTEGA Y GASSET*

*¿Cómo compones? Leyendo,  
y lo que leo imitando,  
y lo que imito escribiendo,  
y lo que escribo borrando:  
de lo borrado escogiendo.*

*LOPE DE VEGA*

## **INTRODUCCIÓN**



*“...La mejora de la calidad constituye un proceso de aprendizaje que comienza con la formación y termina con la formación...” (ISHIKAWA, 1985, p. 33).*

Durante la década de los noventa la investigación del fenómeno de la calidad de la empresa aplicada a los servicios bancarios se ha beneficiado de las aportaciones recibidas desde diversas propuestas teóricas que han permitido ahondar en su estudio y profundizar en los enfoques que rigen su gestión.

No obstante, en un acercamiento al panorama de investigación que se ha configurado hasta el momento llamó nuestra atención la escasez de trabajos que, centrados en el análisis de la calidad en los servicios, se interesasen por cuestiones relativas al compromiso organizativo que conlleva su implantación.

Dado que la Mejora Continua, el trabajo en equipo y la orientación al cliente son los tres principios de la Calidad Total, la primera cuestión que surge es ¿cuál es el motor que guía la senda de la empresa en aras de su Mejora Continua?

Seguramente, las razones que permiten explicar el compromiso organizativo hacia la mejora continua son múltiples, tal y como demuestran los factores que intervienen en los diversos enfoques de Gestión de Calidad Total. La argumentación teórica de Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) destaca los procesos de aprendizaje como pieza clave en el engranaje de la mejora continua de las organizaciones. Este punto tiene tal relevancia que el modelo europeo de gestión de la calidad total EFQM ha sido reformulado en abril de 1999 para poner mayor énfasis en la gestión dinámica del conocimiento entre los distintos agentes de la organización y fomentar

la implantación de innovaciones alejando la gestión burocrática que sufría. Igualmente, Fainé y Tornabell (1992) constatan que cuando la competencia ajusta márgenes, tipos de interés y comisiones, solamente dos factores pueden distinguir una entidad de otra : 1) la formación de los empleados bancarios y 2) la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. En definitiva, la literatura y las asociaciones que promueven la calidad en las organizaciones han señalado a la formación como uno de los factores diferenciales de los servicios bancarios.

El objetivo del presente trabajo es argumentar teóricamente y contrastar empíricamente el efecto de los Programas de Formación en la Mejora Continua de la calidad con eficiencia económica en la banca comercial. Al estudiar conjuntamente la evolución de los resultados económicos y los de calidad, estamos atendiendo a los intereses de los principales agentes que intervienen en la organización : empleados, clientes y accionistas.

El marco que proponemos, y contando con una organización cuya cultura ha evolucionado rápidamente en la década de los 90, se orienta fuertemente hacia los resultados y hacia las personas. Si la gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo se convierten en los ejes sobre los que gira el éxito de la Calidad Total, nuestro modelo teórico convierte la gestión de la formación en su piedra angular.

Los estudios de calidad de las organizaciones han surgido desde el área de marketing, definiéndola como la adecuación al uso del cliente. De ahí que, las empresas orientadas al mercado destacan en su habilidad de sentir y actuar sobre los incidentes y tendencias que tienen lugar en el mercado.

La orientación al consumidor según explican Dean y Bowen (1994) significa que una organización se concentra en proporcionar los productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor. Schneider y Bowen (1995) argumentan que esto es necesario pero insuficiente. Para ellos, la orientación al cliente significa un compromiso organizativo que conlleva que los clientes y las empresas compartan interdependencias, valores y estrategias a largo plazo.

Desde el punto de vista de la Teoría de la Administración, esta conceptualización sugiere que se pueden seguir muchas acciones para facilitar y animar a que los mismos empleados, e incluso los consumidores contribuyan a la calidad competitiva.

Debido a que los estudios de Calidad Total parten del área de marketing hemos encontrado una laguna en el campo de Dirección y Organización de Empresas tanto a nivel conceptual como a nivel empírico sobre los instrumentos que favorecen el compromiso de una organización hacia la calidad del servicio. Aún esta afirmación es más fuerte y certera si hablamos de servicios bancarios.

Hemos encontrado estudios que avalan la Mejora Continua de la eficiencia en la banca comercial, entre los que destacan el trabajo de Pastor (1996) y el de Espitia, Polo, Salas (1990). Este último trabajo nos ha parecido particularmente interesante ya que aborda la eficiencia dinámica, es decir, el esfuerzo de las entidades de depósito por adaptarse observando las innovaciones introducidas en su gestión.

Por otra parte, los estudios más relevantes sobre calidad de servicios bancarios realizan un contraste estático y no estudian la evolución de la calidad en el tiempo (Rodríguez Parada, 1995; Lloréns, 1996; Padrón, 1995).

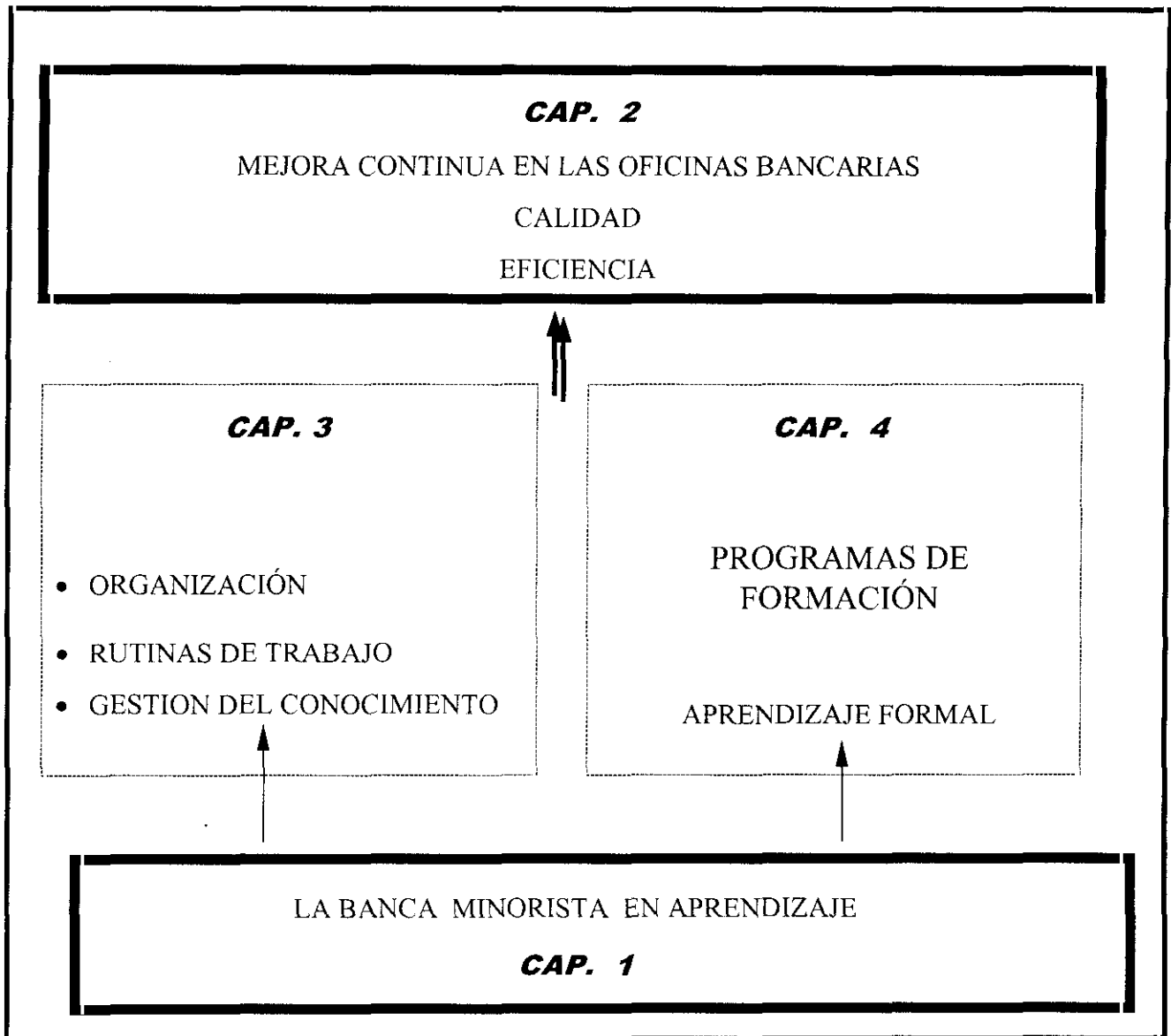
En este contexto, la relevancia estratégica de los planes de formación es un tema de actualidad y vigencia con un amplio campo de investigación. Bosch y Viñas (1991, p. 192) en su estudio *La ocupación de bancario y su formación* señalan que “los planes de inversión en capital humano por parte de las entidades que hacen banca minorista forman parte esencial de su estrategia global y desempeñan en ella un papel relevante”. Igualmente, entre otros, los artículos de Balcells (1993) *Los requisitos de la formación del personal para entidades bancarias* ó Keltner y Finegold (1996) *Adding Value in Banking: Human Resource Innovation for Service Firms* destacan las políticas de formación para gestionar las habilidades y competencias de los empleados.

## **ESQUEMA DE TRABAJO**

Hemos dividido nuestro trabajo en tres grandes bloques : Marco conceptual, Instrumentos Metodológicos y Estudio Empírico. En la primera parte nos preguntamos y explicamos qué es la Mejora Continua de la calidad de servicio con eficiencia económica en las oficinas bancarias. En el segundo bloque indagamos los instrumentos a través de los cuales las organizaciones en general, y las entidades bancarias, en particular, mejoran y aprenden a mejorar. En el tercero comprobamos y

evaluamos el modelo de aprendizaje formal y mejora continua en el estudio de un caso real. Finalmente, extraemos las conclusiones y ofrecemos líneas de debate.

**Cuadro 1 : Marco conceptual: Los Programas de Formación como instrumento de Mejora Continua en las Oficinas Bancarias**



Fuente : Elaboración propia

- Primer bloque: Marco conceptual : Cap. 1 y Cap. 2
- Segundo bloque : Instrumentos Metodológicos : Cap. 3 y Cap. 4
- Tercer bloque: Estudio Empírico: Cap. 5 y Cap. 6

En el PRIMER CAPÍTULO revisamos la situación del sector bancario en la década de los 90. Constatamos que la estrategia de diferenciación ha conducido al sector hacia la Banca de Relaciones. Observamos que si se quiere profundizar un poco más en las relaciones con los clientes para conseguir fidelizarlos hay que conocerlos mejor. De ahí, que estemos pasando actualmente a la Banca de Conocimientos. La unidad de estudio básica de las relaciones con los clientes finales es la oficina. Padrón (1995), Lloréns (1995) Rodríguez Parada, (1995) enfatizan el lugar de encuentro como punto de partida para mejorar la calidad de servicio. Igualmente, si ahondamos en la Banca de Relaciones, tenemos que considerar al empleado como consumidor de las acciones de calidad que él recibe en dicha organización, ya que el mismo trato que recibe, ofrecerá al consumidor final.

En el SEGUNDO CAPÍTULO nos dedicamos al estudio de la gestión de la calidad en las organizaciones de servicios bancarios. Observamos que la GCT (Gestión de la Calidad Total) es una innovación administrativa que pretende a través de continuos saltos incrementales promover la Mejora Continua de la organización. Las prácticas de gestión que se incluyen en el concepto de Gestión de la Calidad Total pueden tomarse por innovaciones en las “tecnologías de la organización” - una innovación que permite a las empresas incrementar la productividad de la mano de obra y del capital -. De hecho, definimos la GCT como una tecnología de la organización basada en la ciencia que ofrece el potencial de incrementar la eficacia y la calidad (Jensen y Wruck, 1998). La GCT se basa en la ciencia porque las personas reciben formación para emplear métodos científicos en la toma cotidiana de decisiones.

En el TERCER CAPÍTULO pasamos a investigar el bloque de los instrumentos metodológicos que favorecen dicha Mejora Continua. Argumentamos cómo la gestión de la Banca de Conocimientos no es algo nuevo, pero supone considerar a la organización bancaria como una organización basada en los conocimientos. Y ahí, empieza su complicación. Definir lo que es conocimiento, es una tarea que todavía no ha sido resuelta y depende de la realidad y sujeto que conoce. No obstante, a partir de la teoría de Recursos y Capacidades podemos estudiar el proceso de aprendizaje organizativo y los distintos tipos de conocimiento que genera.

El aprendizaje se ve favorecido por distintos mecanismos como pueden ser la gestión de la formación, las compensaciones económicas, la planificación de los servicios, diseño de normas y procedimientos, trabajo en equipo, rotación, etc. Opinamos que la aplicación de la GCT significa

esencialmente capacitar a los gestores bancarios para realizar mejor sus tareas ampliando los canales de comunicación y formación.

Con la explicación relativa a la importancia del aprendizaje formal, en el CUARTO CAPÍTULO pasamos a estudiar cómo se gestionan los Programas de Formación. Primero se definen las necesidades de formación en la banca minorista. En la banca de relaciones y banca de conocimientos se observa que son cruciales las habilidades de trato con el cliente y gestión de equipos para movilizar el máximo conocimiento posible y satisfacer las demandas del consumidor final. A continuación se diseñan y ejecutan los planes que satisfagan dichas necesidades. Y, finalmente, se evalúa el proceso de formación. Es esencial, que las inversiones de formación se reflejen en los resultados finales: mejora de los resultados financieros y de calidad. Sin embargo, y debido a que estamos trabajando en torno a la gestión de la calidad total, destacamos que se trata de invertir en prevención y diseñar un sistema sin errores, no en inspecciones y evaluaciones.

En el QUINTO CAPÍTULO entramos en el bloque de Análisis Empírico. A la luz de todo el armazón teórico anteriormente revisado ya estamos en condiciones de establecer y contrastar empíricamente un correcto modelo conceptual que evalúe los Programas de Formación orientados hacia la Mejora Continua de la calidad con eficiencia económica en las oficinas bancarias. El cuadro 1 muestra el marco conceptual que ha guiado nuestro estudio en la generación de hipótesis. Dado que estamos defendiendo la oficina bancaria como unidad de análisis hemos optado por centrarnos en una entidad bancaria con gran implantación en el ámbito español. La polémica respecto a los estudios sobre casos nos ha inducido a proceder en nuestra investigación con suma atención.

En el SEXTO CAPÍTULO reflejamos los resultados empíricos obtenidos. Con las variables propuestas en el capítulo anterior realizamos las regresiones estadísticas que evalúan los programas de formación, tal y como sugiere la revisión de la literatura revisada. Las variables explicadas son la calidad y la eficiencia. Las variables explicativas son los programas de formación y las condiciones organizativas. Obtenemos regresiones para los tres períodos definidos y contrastamos la validez interna y externa de nuestro modelo.

La tercera parte de nuestro trabajo se ocupa, en el SÉPTIMO CAPÍTULO, de ofrecer las conclusiones y discusiones que se originan en torno a los temas planteados junto con las contribuciones tanto para el mundo académico como para el mundo profesional.

***PRIMERA PARTE:***  
***MARCO CONCEPTUAL***



*Si yo pudiera enumerar cuánto debo a mis grandes  
antecesores y contemporáneos, no me quedaría mucho en propiedad.*

GOETHE

## **CAPÍTULO I: ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO**



La intensificación de la competencia en el sector bancario se ha reflejado en la calidad y en la orientación hacia el cliente. En este estudio pretendemos ampliar esta idea desde una perspectiva dinámica que se aproxime a la realidad actual de las entidades financieras.

Desde la perspectiva dinámica como la que defendemos, y que es congruente con estudios previos (Espitia, Polo y Salas, 1990; Lloréns, 1998; Rodríguez Parada, 1994; Sánchez Guzmán, 1997;) observamos que el proceso de adaptación de los servicios bancarios a los cambios del entorno se realiza de manera gradual en el momento de “contacto” con los clientes, es decir, en la interacción empresa - cliente. Puesto que una de las características de este proceso es el reconocimiento de la importancia del cliente interno, se hace necesario conjugar los aspectos relativos a dos cuestiones: el cliente como referencia clave y el compromiso de los recursos humanos hacia su satisfacción. Con esta finalidad, a partir de las primeras aportaciones que surgieron en el campo del marketing de servicios financieros, se exponen los conceptos de prestación de servicio bancario, marketing relacional y marketing interno.

Finalmente, en el presente capítulo detectamos que es en la oficina donde se materializan las estrategias bancarias. En este nivel de análisis, consideramos oportuno repasar la tipología de oficinas bancarias y, brevemente, hacer referencia a los diferentes canales alternativos de distribución de servicios bancarios.

### **1. Banca de Productos *versus* Banca de Relaciones.-**

Nuestro estudio, hace referencia en exclusiva a los bancos y cajas de ahorros. Por ello, bajo el nombre genérico de sector bancario, englobaremos tanto a los bancos como a las cajas de ahorros españoles.

Es evidente y manifiesto que las Entidades Bancarias han experimentado una importante y profunda transformación desde finales de la década de los 80, tal y como observamos en los cuadros 1 y 2.

**Cuadro 1: Evolución del marco del sistema bancario**

MARCO ANTERIOR DEL SISTEMA BANCARIO	MARCO ACTUAL DEL SISTEMA BANCARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fuerte intervencionismo</li> <li>• Una situación de cuasi-oligopolio</li> <li>• Una competencia escasamente agresiva, debido a la existencia de un cierto “status quo”, y a un mercado en el que, en cierta forma, estaba asegurado para todos.</li> <li>• Una rentabilidad elevada debido a contar con unos márgenes financieros envidiables en los mercados de otros países.</li> <li>• Una orientación comercial dirigida principalmente hacia los productos</li> <li>• Un marketing de demanda en el que eran los clientes quienes toman principalmente la iniciativa de compra.</li> <li>• Y una relación de “fidelidad” basada fundamentalmente en la confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema totalmente abierto y liberalizado.</li> <li>• Una competencia más agresiva, no sólo entre Entidades Bancarias.</li> <li>• Un mayor conocimiento y unas exigencias cada vez mayores por parte de la clientela.</li> <li>• Una clientela cada vez más compartida y menos exclusiva, menos fiel.</li> <li>• Un progresivo cambio estructural.</li> <li>• Como consecuencia, unos márgenes financieros progresivamente más bajos.</li> <li>• Una marketing de oferta.</li> <li>• Una importancia cada vez mayor de las nuevas tecnologías</li> <li>• Nuevas formas de distribución : Banca Electrónica, Banca Telefónica, Marketing Directo, Autoservicio,...</li> <li>• Una orientación hacia el cliente mostrada a través de la preocupación por localizarlo, conocerlo en profundidad y satisfacerlo.</li> </ul>

Fuente : Elaborado a partir de Urcola (1997)

**Cuadro 2: Características del sistema bancario actual**

DEMANDA	OFERTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más diversificada</li> <li>• Más formada e informada</li> <li>• Más exigente en sus condiciones</li> <li>• Con mayores expectativas de la oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor que la demanda</li> <li>• Más competitiva</li> <li>• Más profesional</li> <li>• Más agresiva</li> <li>• Que tiene más difícil corresponder a la demanda.</li> </ul>

Fuente : Elaborado a partir de Urcola (1997)

En resumen, el sector bancario español se caracteriza en estos momentos por una gran competencia y una bajada de los tipos de interés que está causando una caída en los márgenes financieros de las entidades. Los ingresos procedentes de las comisiones derivadas de la calidad del servicio junto a una contención/reducción de los gastos de explotación tratan de compensar la reducción de los márgenes.

Bueno (1992) indica que el cambio de la actividad bancaria ha pasado claramente por tres claras etapas:

- 1) De la Banca de Pasivo a la de Activo o Comercial, caracterizada la primera tanto por un predominio de las operaciones de pasivo como por una actitud “pasiva” ante la competencia del mercado; mientras que la segunda revela una actitud “activa” o más orientada al mercado.
- 2) De la Banca Comercial tradicional a la Banca Universal de Productos y Servicios. La Banca Universal actúa con una cartera amplia de productos y servicios y en fuerte competencia, debido a una pérdida paulatina de margen financiero que ha de compensar con el cobro de comisiones y con otros ingresos de tipo parabancario (ej. seguros).
- 3) De la Banca Universal de Productos y Servicios a la *Banca de Relaciones*. La Banca de Relaciones es una Banca orientada al cliente que pretende relacionar e integrar en una misma dirección todos los elementos de la cartera de productos y servicios, en una búsqueda de maximización del nivel de satisfacción del cliente. Fernández y Suárez (1998) a este tipo de banca la denominan *Banca de Conocimientos*, ya que destacan como recursos importantes la reputación de la entidad, las asimetrías de información que explota, la cualificación de su personal, el dominio de las nuevas tecnologías, la calidad de la dirección, la capacidad de innovación y, en definitiva, la capacidad de colocación de sus productos, lo que depende de la red de relaciones que posea. Estos recursos intangibles van más allá de la mera información, de hecho, en la banca de conocimientos no predomina la información en estado puro, sino el conocimiento incorporado en las personas y grupos de la organización.

El cauce para que la *Banca de Relaciones* pueda lograr los objetivos pretendidos es la configuración de una estructura de organización flexible. Flexibilidad que hay que entender como la capacidad de adaptación y de reacción de la entidad a los cambios externos. Diseñar esta organización implica una revisión en profundidad de actividades, procesos, sistemas, comportamientos profesionales y actitudes personales. Fernández y Suárez (1998) sugieren que particularmente se necesitan los siguientes cambios:

- a) Personal más cualificado y polivalente a todos los niveles
- b) Mayor descentralización facilitada por la formación recibida y la distribución de información.
- c) Nuevos sistemas de incentivos que destaquen la importancia a largo plazo del cliente, lo que significa atender sus necesidades y conservarlo en el tiempo.
- d) Estabilidad del personal que favorecerá el aprovechamiento de los conocimientos especializados adquiridos con el tiempo sobre los clientes y la forma de hacer las cosas.

Por consiguiente, la Banca de Relaciones actual y, aún más, la Banca de Conocimientos necesita instrumentos organizativos que promuevan la cultura de servicio y calidad.

### **1.1 Efectos de la implantación de la moneda única europea.-**

La puesta en marcha de la unión monetaria europea en 1999 supone un cambio muy importante para la industria financiera europea, puesto que los países del viejo continente van a otorgarse una nueva “constitución monetaria” que tendrá implicaciones inmediatas tanto sobre la orientación e instrumentos de política económica, como sobre el comportamiento de los agentes económicos y sociales.

Pero el euro no marca el inicio del *bing-bang* del sector financiero europeo, sino más bien un acelerador de los cambios que ya se iniciaron hace más de una década y que han cambiado el planteamiento del negocio de las entidades financieras europeas.

El impacto del euro se puede clasificar en tres áreas. De una parte están los “impactos estratégicos”, que hay que asociar a la posible reestructuración del mapa financiero europeo y al incremento de competencia en el sector. De otra, están los “impactos operativos” que conllevarán la aparición de nuevos productos, nuevos clientes, nuevos competidores y nuevos canales de distribución. Y en tercer lugar, están los “impactos tecnológicos” vinculados a la creación de nuevas plataformas capaces de hacer frente al cambio de unidad de cuenta y al problema del efecto del año 2000.

Una de las principales estrategias desarrolladas por las entidades de depósito europeos para hacer frente a la creciente competencia que se deriva del mercado único bancario ha sido la

de aumentar el tamaño de las empresas (Martín, Sáez, 1997). La literatura sobre dimensión de las empresas bancarias es muy abundante. Los principales argumentos que han venido esgrimiéndose en favor de la misma son, básicamente, los siguientes:

- a) Aprovechar economías de escala y gama.
- b) Fortalecer la posición en el mercado nacional o regional.
- c) Dimensión mínima para actuar en el mercado global.
- d) Escudo protector frente a eventuales OPAs hostiles.

La débil consistencia entre teoría y práctica empírica no ha sido obstáculo, sin embargo, para que en todos los países de la Unión Europea, se hayan desarrollado importantes procesos de redimensionamiento de las entidades. Como consecuencia de ello, no sólo ha aumentado el tamaño medio de las empresas bancarias, sino que se ha reducido significativamente su número y ha aumentado el grado de concentración del mercado.

Junto al aumento de dimensión, las entidades bancarias de la Unión Europea han desarrollado otras estrategias para reducir costes y aumentar la productividad, que han ido desde el reajuste de plantillas y redes de oficinas hasta cambios en la organización para conseguir una gestión más ágil y desburocratizada.

La situación de la banca minorista en la década de los 90 puede apreciarse en los cuadros 3 y 4.

**Cuadro 3: Evolución de oficinas y empleados entre 1989 y 1994 en países europeos, EEUU y Japón**

	Número de oficinas			Número de empleados (Miles)		
	1989	1994	DIFERENCIA (%)	1989	1994	DIFERENCIA (%)
Bélgica	19.211	17.040	-11,30	70,0	76,3	-3,42
Francia	n.d.	26.180	n.d.	443,1	408,8	-7,74
Alemania	39.651	44.436	+12,07	n.d.	n.d.	n.d.
Italia	13.697	19.984	+45,90	325,1	339,1	+4,31
Holanda	8.006	7.269	-9,21	1117,4	109,0	-7,16
España	34.511	35.591	+3,13	248,3	246,1	-0,89
Reino Unido	13.467	11.075	-17,76	414,2	359,4	-13,23
Estados Unidos	47.390	55.573	+17,27	1.529	1.148	-3,07
Japón	14.045	14.823	+5,54	397	414	+4,28

Fuente : Martín y Sáez ( 1997) a partir de OCDE, *Bank profitability (1985-1994)*

El cuadro 3 recoge la evolución del número de oficinas y del número de empleados en los sectores bancarios de siete países de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón a lo largo del período 1989-1994.

En el período 1989-1994 la red de oficinas no ha experimentado una tendencia a la baja, como cabría esperar en función de los argumentos teóricos y de la evidencia empírica disponible, que situaban en las unidades de producción bancaria, esto es, en las oficinas, la principal fuente de obtención de economías de escala y de gama.

**Cuadro 4 : Tamaño de las oficinas, productividad, coste laboral por empleado y coste laboral unitario en las entidades de depósito de siete países de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón (1985-1994)**

	Activos/Oficina (mill. Ecus)		Empleados/Oficina		Activos/empleado (Mill. Ecus)		Costes/empleado (miles ecus)		Coste laboral unitario (x1000)	
	1985	1994	1985	1994	1985	1994	1985	1994	1985	1994
Bélgica	11,47	34,59	2,85	4,48	4,02	7,72	29,17	58,56	7,25	7,58
Francia	n.d.	90,68	n.d.	15,61	3,99	5,81	36,14	52,24	9,06	9,00
Alemania	30,16	67,96	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Italia	76,09	64,45	23,74	16,97	3,21	3,80	49,72	55,79	15,51	14,69
Holanda	42,98	89,36	19,31	15,00	2,23	5,96	26,51	57,75	11,91	9,69
España	9,58	19,57	7,49	6,91	1,28	2,83	24,04	38,79	18,90	13,70
Reino Unido	37,64	84,01	24,97	32,45	1,51	2,59	28,02	37,42	18,59	14,45
EE UU	83,72	60,35	36,56	26,67	2,29	2,26	33,75	34,60	14,74	15,29
Japón	239,10	283,0	35,96	27,93	6,65	13,71	39,25	70,69	5,90	5,15

Fuente : Martín, Sáez (1997)

En el cuadro 4 se recogen cinco ratios sobre tamaño de oficinas, productividad, coste por empleado y competitividad que pueden ofrecernos un buen balance del comportamiento competitivo de las entidades de depósito de siete países de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón a lo largo del período, 1985-1994. Llama la atención, en primer lugar, el reducido tamaño de las oficinas bancarias españolas en relación con las de otros países. Por volumen de activos, son las de menor tamaño, y sólo superan a las de Bélgica por número de empleados. Esta pequeña dimensión repercute, obviamente, en los bajos niveles de productividad del trabajo de las entidades de depósito españolas. En segundo lugar, cabe señalar que los costes laborales por empleado de las entidades españolas, que en 1985 eran los más bajos, han experimentado un crecimiento muy importante a lo largo del período. En tercer lugar, los costes laborales por unidad de activo, que pueden considerarse como un indicador sintético de la competitividad del sector, eran en España, al principio del período, los más altos de la tabla. En 1994, sin embargo, gracias al fuerte incremento de la productividad, la situación había mejorado sensiblemente, y podría haberlo

hecho aún más de no haber sido por el crecimiento de los costes por trabajador, que han acabado absorbiendo casi el 80 por ciento de aquellas ganancias.

#### EFFECTOS DEL EURO EN LAS ACTIVIDADES BANCARIAS.-

Para observar los efectos del euro en el sector bancario, es necesario señalar que el tamaño del mercado, no conlleva necesariamente que la búsqueda de economías de escala produzca ventaja competitiva. De ahí, que Canals, (1999) acentúe la necesidad de especialización de los bancos universales.

El euro provoca transformaciones desiguales según el tipo de negocio (Guindal, Díaz-Varela, 1997; Carbó, Coello, 1997; Lagartos, 1999; Canals, 1999):

**BANCA MAYORISTA:** Es evidente que será la primera actividad bancaria en sentir los efectos de la implantación del euro. Esta actividad se tendrá que enfrentar a una mayor competencia en la captación de recursos por parte de los grandes inversores institucionales. Éstos contarán con un mercado de capitales mucho más líquido y amplio, y son los principales beneficiarios del aumento del ahorro privado ante el temor que produce una crisis a medio plazo de los sistemas públicos de pensiones. Además, al desaparecer las barreras de las monedas nacionales, las bancas mayoristas integradas en los países de la Unión competirán entre ellas sin límite.

**BANCA MINORISTA:** Aquí existe mayor polémica sobre el impacto del euro, tanto a nivel europeo, como a nivel español. Existe una opinión muy generalizada de que la banca minorista debe seguir teniendo un importante componente nacional y local. La tupida red de oficinas va a seguir constituyendo una importante barrera de entrada a la competencia extranjera. Esta opinión la comparten de una manera especial los dirigentes de cajas de ahorros, que estiman que su negocio va a ser el que menos sufra el impacto del euro, debido a la legislación mercantil, bancaria y la fiscalidad es específica de cada país

Sin embargo, los banqueros utilizan un tono distinto. En opinión de Blessey, experto de Coopers & Lybrand, (El País, 19 de Abril de 1998): "el problema de fondo es que no existe aún ningún banco mundial. Hay entidades muy grandes, que actúan en muchos países, pero no existe el equivalente en banca a lo que es, por ejemplo, Coca-Cola. Las fusiones y compras, tanto en EEUU

como en Europa se están haciendo en función de la capacidad y el dominio estratégico actual y con vistas al futuro de las entidades, pero pensando en los mercados nacionales”.

Lagartos (1999) sostiene que excepto por adquisiciones o fusiones de bancos, el nuevo mercado de moneda única no va a tener expansión global en el negocio de la banca al por menor. Sólo en segmentos muy específicos de clientes privados de altas rentas-patrimonio se podrán ofrecer servicios y productos globales, tal como ocurre con los fondos de inversión”.

**NUEVOS PRODUCTOS, NUEVOS MERCADOS:** Se espera que continúe la transformación que se está observando en la colocación del ahorro, tendente a desplazarse desde los depósitos tradicionales hacia otro tipo de productos más sofisticados, a través de una desintermediación vinculada que, no obstante, permite obtener jugosos ingresos vía comisiones . Y este aspecto cobra especial importancia, ya que nos encontramos en un contexto de mercado muy competitivo con estrechos márgenes financieros.

Canals (1999) advierte que las fusiones en banca minorista no deben entorpecer el potencial innovador de cada banco fusionado. La innovación se suele llevar a cabo en bancos pequeños. Por ello, el énfasis en las economías de escala puede ser peligroso si no se atiende a los procesos de innovación.

**INTERNACIONALIZACIÓN :** El estrechamiento de los márgenes financieros en el sistema bancario incentiva la búsqueda de nuevos mercados geográficos en el sector bancario. Y por la proximidad cultural, América Latina aparece como el área más apropiada para la expansión de la banca española. Al mismo tiempo, el sector bancario latinoamericano atraviesa una etapa de enorme dinamismo caracterizado por fusiones y privatizaciones que tratan de reducir sus costes de transformación.

En síntesis, el euro afectará fundamentalmente a los negocios de banca corporativa, en donde se pueden conseguir economías de escala. Los negocios relacionados con banca privada o al por menor a corto plazo no se verán afectados, excepto por nuevos sistemas y canales de distribución. Canals (1999) destaca que en la banca al por menor las economías de escala se consiguen en bancos de tamaño mediano, de ahí que el tamaño no sea una variable competitiva en la zona del euro y que se revelen como factores decisivos la innovación y la calidad del servicio percibido por los consumidores.

## 2. Estrategia de diferenciación: *Orientación hacia el cliente.*-

Ante este entorno competitivo las entidades bancarias se preparan para un cambio permanente de sus actuaciones competitivas. Percibir el cambio es necesario pero no suficiente, también se requiere gestionarlo adecuadamente. El éxito estará en las entidades que mejor sepan atraer y atender a sus clientes, tengan un personal más formado y motivado, consigan una mayor capacidad de distribución y sepan aprovechar las oportunidades de negocio, en definitiva, en la diferenciación<sup>1</sup> de su servicio y su percepción por parte del cliente.

Sostenemos que para tener éxito en el mercado bancario actual es absolutamente necesario enfocar la actividad comercial con una perspectiva de *Orientación hacia el cliente*. (Castelló, 1996, Urcola, 1996, Huete 1996, Rodríguez Parada, 1996; Fainé y Tornabell, 1992).

En la literatura se han propuesto diversas definiciones de lo que se puede entender por *orientación hacia el cliente*, en entre todas ellas, destaca la desarrollada por Kohl *et al.* (1993). Según estos autores una empresa orientada hacia el cliente es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing. Ello supone que los distintos departamentos de la empresa llevan a cabo actividades orientadas a desarrollar una mejor comprensión de las necesidades actuales y futuras de los consumidores y de los factores medio ambientales que les afecta (generación de inteligencia de marketing), que dicha información es compartida por todos los departamentos (diseminación de la información), y que se genera a nivel organizativo una respuesta dirigida a *satisfacer* esa necesidad.

En función de la situación de cada entidad en el mercado, se establece la estrategia o estrategias de clientes más adecuadas a los objetivos que se persigan. A tales efectos, se deberá optar por desarrollar estrategias de:

- Atracción : Para la captación de nuevos clientes
- Vinculación : Para el incremento de volumen de negocio.
- Fidelización : Para el mantenimiento de las posiciones consolidadas.
- Abandono : Para el alejamiento o admisión de pérdida de un cliente

---

<sup>1</sup> Porter (1980,1985) identifica tres tipos de estrategias para unidades empresariales: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.

La estrategia de *liderazgo en costes* se propone obtener una ventaja competitiva mediante costes más reducidos. Una empresa con una estrategia de *diferenciación* pretende alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto o servicio que se perciba como único. La estrategia de *segmentación* se basa en las dos anteriores y su objetivo es centrarse en un segmento del mercado con el fin de superar a otras empresas que compiten con objetivos más amplios.

En cualquier caso, lo que toda entidad trata de hacer es vincular al máximo a sus clientes hasta el punto de hacerlos preferentes o exclusivos. La cuestión es cómo potenciar dicha vinculación a través de “ventas cruzadas”, es decir, la colocación de productos bancarios de activo y pasivo a los clientes existentes, a partir de un producto o servicio bancario que actúe como “inductor”(Faine y Tornabell, 1992).

Los esfuerzos realizados en el conocimiento del mercado y de los clientes, la segmentación, la determinación de clientes estratégicos configurándolos en carteras y el desarrollo de las estrategias de clientes y segmentos culminan en el “contacto” con nuestros clientes.

Para ello, es necesario tomar la iniciativa y contactar con los clientes objetivo. A este proceso de contacto se denomina “Gestión Proactiva”. La gestión proactiva es aquella en la que el gestor toma la iniciativa de contacto con el cliente con el fin de lograr un objetivo comercial previamente definido. Por su parte, la gestión relacional, es aquella cuya función principal es atraer, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes; se fundamenta en pasar de ser “vendedores” de productos a “gestores” de clientes. La razón de ser, tanto de la gestión proactiva como de la gestión relacional, se halla en incrementar la vinculación y fidelización con los clientes estratégicos, en hacerlos exclusivos o preferentes de la entidad, en potenciar la “proximidad” hacia ellos, en definitiva, en obtener su confianza y ganar su credibilidad.

Castelló (1996) indica que en el sector bancario las estrategias de diferenciación se han plasmado en la mejora de la capacidad tecnológica, la potencialización de la calidad de servicio y segmentación de la clientela. En la actualidad lo que se pretende es no romper el vínculo con el cliente. Fainé y Tornabell (1992) sugieren que la estrategia dirigida a aumentar la fidelidad de los clientes es la búsqueda de la calidad total.

Hasta ahora se ha presentado el fenómeno de la diferenciación como un fenómeno estático ya que se ha visto la necesidad de establecer un marketing de relaciones para favorecer el nivel de satisfacción y la fidelidad.

Ahora bien, Sánchez y Guzmán (1997) señalan que es necesario ampliar esta idea desde una *perspectiva dinámica* que sea más fiel a la realidad actual de las entidades financieras, en rápido proceso de transformación; lo que ahora se aborda no es el comportamiento que debe seguir

una empresa sino los cambios que se producen en ese comportamiento. Se hace necesario un proceso dialéctico entre aquellos elementos de la empresa que van a participar en la gestión y comercialización del servicio. En este sentido, se presentan verdaderos problemas de cooperación relacional entre departamentos. En cualquier caso, hay dos ejes principales a considerar en un plan de calidad :

- los clientes como referencia fundamental,
- y la movilización en esa dirección de todo el personal.

Igualmente, Castelló (1996) señala que dos grandes áreas de gestión, como son el marketing y los recursos humanos deben actuar coordinadamente. Berry (1997) indica que este escenario requiere un amplio programa de formación de los empleados, un eficaz sistema de información orientado a la gestión comercial y un sistema de control sistemático y periódico (Berry, 1995).

Desde una perspectiva dinámica como la que en estos momentos se sostiene, se aprecia que el proceso de adaptación de los servicios bancarios a los cambios se realiza de manera gradual, a través de un proceso continuo de interacción empresa-cliente (Huete, 1996 ; Rodríguez Parada, 1996 ).

Un estudio que investiga la perspectiva dinámica en el sector bancario español es el de Espitia, Polo y Salas (1990). Observamos que dicho estudio se centra exclusivamente en observar el objetivo de eficiencia y no tiene en cuenta la calidad. En el análisis de la eficiencia dinámica considera el comportamiento innovador, en cuanto a productos y procesos nuevos, de los Bancos y de las Cajas de Ahorro. Dichos autores controlan la rapidez en que se introducen dichas innovaciones según las características del mercado y de las empresas adoptantes. Comprueban que la mayor rapidez en la adopción de innovaciones ocurre para niveles intermedios de concentración y, por tanto, de competencia en dichos mercados.

Respecto a las innovaciones a realizar en la década de los noventa, Fainé y Tornabell (1992), señalan que los puntos de venta cambian su función y apariencia de la siguiente forma:

- a) La banca trata de reducir el personal dedicado a tareas administrativas. Las tecnologías de la Información y Comunicación acaban con el trabajo burocrático de los puntos de venta, debido a que las sedes centrales de las entidades bancarias tienen a su cargo la logística de la red.

- b) Las oficinas pasan a ser en centros de prestación de servicios personalizados. Los empleados se convierten en expertos en negociar, porque la venta de productos financieros es más compleja. En este momento los empleados tienen que tener en cuenta el perfil de los clientes potenciales y las condiciones de la competencia. Las operaciones rutinarias y que no exigen un trato personal (depósitos, reintegros, información sobre movimientos de cuentas corrientes, etc.) tienden a estar a cargo de los cajeros automáticos
- c) Algunas oficinas se especializan dentro de un servicio universal. En las grandes ciudades, las oficinas de barrios cuya población haya envejecido ven cambiar la composición de su clientela, con un aumento de los ahorradores netos y una disminución relativa del número de operaciones activas, especialmente en operaciones de préstamos hipotecarios. Por segmentos, las zonas de ingresos medio-altos requieren de personal más orientado hacia la gestión de patrimonios, mientras que en las zonas de parejas jóvenes la tendencia es la opuesta. Por consiguiente, las redes de oficinas tienden a segmentarse.

En este contexto, el personal dedicado a la actividad de los servicios debe estar dispuesto a servir y también debe ser capaz de servir. Para Berry (1995) un paso fundamental para conseguir la calidad en el servicio es invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los servicios, darles preparación para servir, y al hacer esto, alentar su deseo de servir.

La clave está en *comprender* no sólo qué hay que hacer, o cómo deben realizarse los servicios, sino por qué<sup>2</sup> la excelencia en el servicio es importante tanto para la organización como para el empleado individual (Sánchez Guzmán, 1997). El desarrollo de las habilidades y conocimientos es una actividad compleja y de muchas facetas que se debe plantear, apoyar y medir tan cuidadosamente como la misma mejora de la calidad, y dirigir con la mirada puesta en los mismos beneficios, es decir, satisfacer a todos los agentes que tienen lugar en el proceso : clientes, empleados y accionistas.

Para Dean y Bowen (1994), Schneider y Bowen (1995), la orientación hacia el cliente significa un compromiso organizativo tal que los clientes y las empresas compartan interdependencias, valores y estrategias a largo plazo. Para ello, las empresas fomentan el contacto

---

<sup>2</sup> El "qué", "cómo" y "por qué" del conocimiento es explicado en el capítulo III al tratar la evolución de la Banca de Relaciones hacia la Banca de Conocimientos.

con el consumidor, recogen información de sus clientes sobre sus necesidades, y la utilizan para desarrollar productos y servicios.

Pero, ¿qué necesita en concreto una entidad orientada hacia el cliente? La comprensión de las rutinas de trabajo que tienen lugar en esas interacciones es un elemento esencial para entender mejor la orientación hacia el cliente.

Este es precisamente uno de los objetivos de este capítulo: comprender lo hay de específico en la prestación de servicios bancarios, y extraer las consecuencias a nivel organizativo, y en particular, en política de desarrollo de habilidades para conseguir mejorar de forma continua.

### **3. Características de los servicios bancarios.-**

Hacia finales de la década de los 70 los investigadores y académicos del área marketing deducen que los servicios difieren de los bienes en el grado de tangibilidad que presentan. Simultáneamente aparecen los estudios de Eiglier y Langeard (1977) en Francia, Bateson (1972) en Inglaterra, Grönroos (1978) en Finlandia, y Shostack (1977) en Estados Unidos.

La gran diferencia con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente está presente en la prestación del servicio. Las interacciones o contactos entre el proveedor de servicio y el cliente se han denominado “encuentros de servicio” o “momento de verdad”. La gestión de estos episodios acumulados en el tiempo es el principal desafío para las organizaciones de servicios.

En los encuentros de servicios se produce un intercambio económico y otro social en paralelo. Las relaciones que tienen lugar en las interacciones pueden observarse desde cuatro perspectivas:

1. Económica : Lefwich (1966), Blau (1964), Williamson (1975), Jensen y Meckling (1976) ;
2. Psicológica y sociológica : Dwyer, Schurr y Oh (1987). Entre ellas la teoría de la respuesta afectiva de Karney y Bradbury (1995), la teoría de la interdependencia social de McCallum y Harrison (1985), y la teoría del rol de Solomon, Suprenant, Czepiel y Gutman (1985).
3. Comercial: Bitner (1990), Bendapudi y Berry (1997), Iacobucci y Ostrom (1996), Crosby y Stephens (1987).

4. Legal : MacNeil (1980), Kaufman y Stern (1992).

Los encuentros de servicios pueden clasificarse según Heskett, Sasser y Hart, (1993) en:

1. Encuentros rutinarios, en los que todo transcurre según lo planeado.
2. Encuentros de recuperación, que se producen cuando el cliente se queja debido a un previo encuentro defectuoso.

Mills y Margulies (1980) definen tres tipos de servicios según la naturaleza y la intensidad del contacto o interacción entre el empleado y el consumidor:

1. Servicios de interacción mínima donde la comunicación directa entre el proveedor y el consumidor es escasa y estandarizada ya que los clientes tienen claras expectativas sobre lo que van a recibir del servicio.
2. Servicios de interacción en las tareas donde los proveedores del servicio preguntan al cliente cómo quieren el servicio. Los clientes saben lo que quieren pero no cómo y los empleados preguntan para despejar la incertidumbre.
3. Servicios de interacción personal donde no hay solamente incertidumbre sino también ambigüedad. En este caso, los clientes demandan servicios de forma imprecisa y no piden una solución concreta. La ambigüedad ha sido un concepto confundido frecuentemente con incertidumbre, y expresa la dificultad en discernir el significado, la interpretación definitiva de una situación. Mientras que la ambigüedad se refiere a la multitud de significados, la incertidumbre es la diferencia entre la información que disponemos y la que necesitamos para reconocer las características de un problema (Hedberg, 1981). Esta distinción nos va a ser útil en posteriores capítulos.

En el tercer tipo de servicios se necesita una involucración o compromiso completo del empleado. Son servicios también conocidos como "emergentes". A diferencia de los servicios debidamente planificados y dirigidos, frecuentemente conocidos como "McDonaldficación o Disneyficación", en los servicios emergentes los empleados necesitan dialogar e implicarse, cognitivamente y afectivamente, en un grado superior en las interacciones con el cliente para reconocer sus necesidades del cliente, de ahí su nombre, emergente (Van Maanen and Kunda, 1989). Johnsen (1999) sostiene que el servicio emergente es el servicio que requiere estar alerta a

las necesidades de los clientes, su empatía y toma de decisiones, mientras se evalúa las situaciones complejas en el proceso de diálogo con el cliente<sup>3</sup>.

Una vez que hemos ubicado el estudio de los servicios bancarios dentro del estudio general de los servicios, desarrollamos a continuación las particularidades que lo definen.

Rodríguez Parada (1994) nos explica que estudiar la dinámica de la prestación bancaria nos lleva a identificar las principales *dimensiones* que intervienen en su proceso:

- Por un lado, una dimensión o realidad Humana, referida a las personas que participan en el proceso de prestación del servicio. Consideramos al empleado de la entidad financiera (recursos humanos) como un destinatario<sup>4</sup> del servicio que, con frecuencia, actúa como coproductor del mismo.
- Por otro, una dimensión o realidad Tecnológica, referida al soporte físico y tecnológico que posibilita la relación bancaria entre proveedor y cliente
- Y, en tercer lugar, una dimensión o realidad propiamente Bancaria, referida al conjunto de productos-servicios bancarios que se ofrecen al mercado y a sus características distintivas. Las necesidades financieras a satisfacer son: liquidez, rentabilidad, transferencias, gestión de riesgos, información y consejo ó experiencias. La amplitud y profundidad de este conjunto diverso de necesidades se conjuga con la gran variedad de perfiles del cliente bancario actual. La consecuencia inmediata es la personalización del servicio y el diseño de una gama de servicios bancarios cada vez más amplia, novedosa y sofisticada.

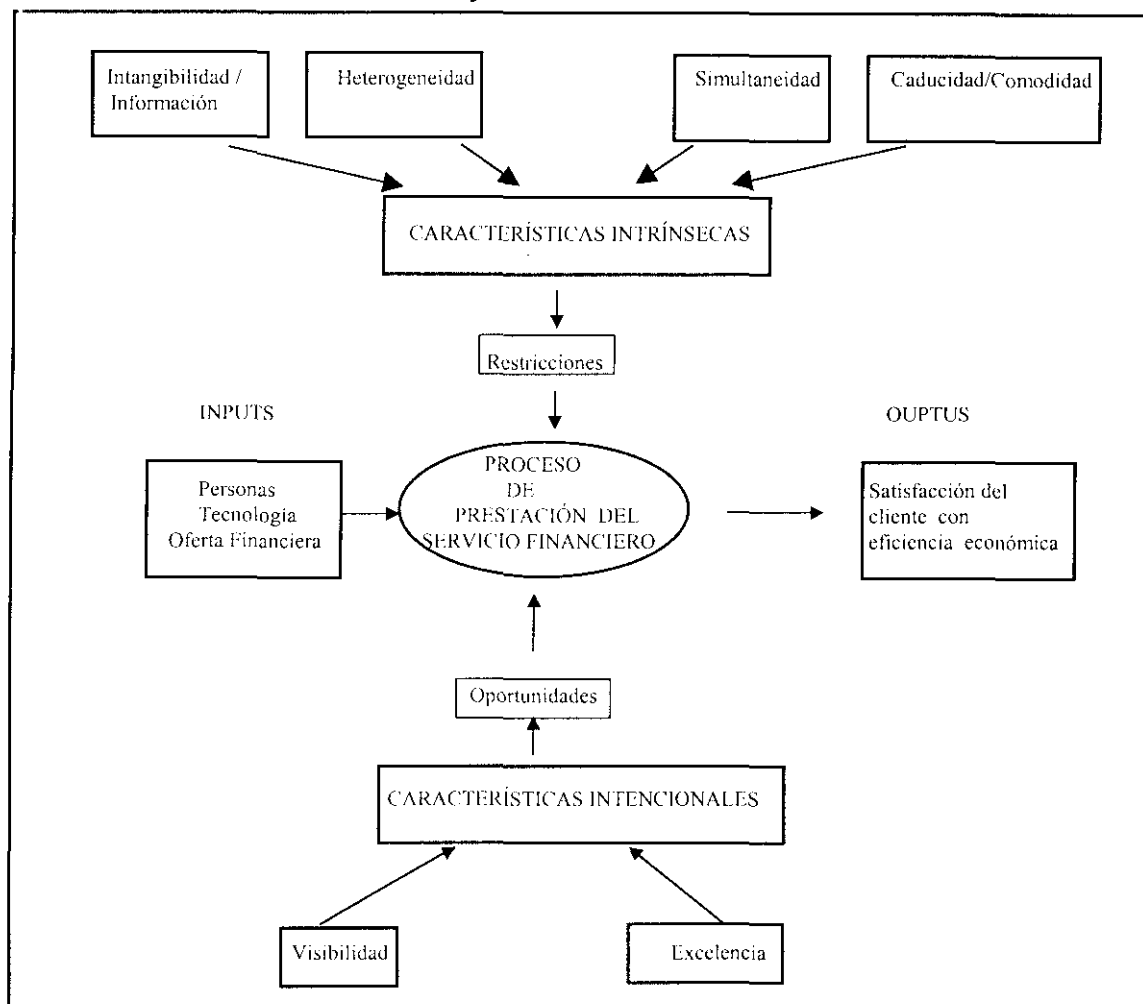
Las *características* que presenta el proceso de prestación bancaria podemos agruparlas, siguiendo a Rodríguez Parada (1994) en dos categorías tal y como se muestra en el cuadro 5. Tales categorías aparecen en el cuadro 5 y son las siguientes:

---

<sup>3</sup> Mumby y Putnam (1993); Martín *et al.* (1998) estiman que para mejorar el rendimiento común en las interacciones entre personas es preciso reconocer dos conceptos : la racionalidad limitada y la emocionalidad limitada. Mientras que la capacidad de plantear y resolver problemas (racionalidad limitada) es limitada, la emocionalidad debe ser limitada para cuidar y favorecer las relaciones interpersonales. La emocionalidad limitada implica ser emocionalmente natural dentro de una organización.

<sup>4</sup> En el apartado 4 de este capítulo que trata sobre el Marketing Relacional y la cadena de clientes explicamos el alcance y significado de la consideración del empleado como un cliente.

**Cuadro 5: Dinámica y Características de la Prestación Bancaria**



Fuente : Rodríguez Parada (1994, p.28)

a) *Características intrínsecas*: Son las características que se derivan de la propia naturaleza del servicio. Según Zeithalm, Parasuraman y Berry (1985) engloba las siguientes características:

- *Intangibilidad* : Los servicios bancarios se basan en el proceso de la información. La información es el resultado más intangible del servicio y puede ser presentada cara a cara o través de las tecnologías de la información y comunicación. Debido a que el servicio bancario se realiza mediante compromisos de la entidad hacia el cliente y viceversa, en la relación entre ambas partes debe primar la confianza y la seguridad en que esos compromisos se van a llevar a cabo de una manera satisfactoria (Sánchez Guzmán, 1997). Muchas veces se intenta presentar

al cliente algo tangible , una tarjeta de crédito, un talonario, una libreta, etc., pero esos objetos tienen carácter simbólico puesto que representan al servicio, pero no son el servicio.

- **Inseparabilidad producción y consumo del servicio financiero.** Cuando se presta un servicio “el cliente está en la propia fábrica” (Donnelly, Berry y Thompson, 1989). La inseparabilidad también implica que el productor y el vendedor son una misma persona (Lovelock, 1981) que desempeña la distribución directamente, situación en la que las funciones de marketing y producción se confunden e interactúan (Grönroos, 1978). El personal de contacto con el cliente (personal de primera línea ó *front office*) se puede considerar un elemento clave de la organización (Davidson, 1978). Por otra parte, la inseparabilidad de producción y consumo exige, asimismo, la colaboración del cliente en el propio desarrollo de la prestación. Ampliar el papel del cliente como “coproductor” del servicio puede ser un método útil y valioso para adecuar la capacidad de servicio a las exigencias de la demanda, aunque esta oportunidad esté condicionada, en último término, por la disposición de una buena base segmentada de clientes que permita identificar aquellos segmentos más capacitados y predispuestos a la participación activa en el servicio. Por último, es fundamental que en la entidad exista un acoplamiento perfecto entre recursos humanos y técnicos.
- **Heterogeneidad :** La heterogeneidad se relaciona con la variabilidad potencial en el desempeño de los servicios o con la dificultad para estandarizarlos. Conceptualmente no es sencillo estandarizar una actuación humana, pues su componente subjetivo dificulta, en extremo, cualquier tipo de normalización. Es impensable, por otra parte, la aplicación de un estricto control técnico sobre comportamientos y actitudes en la banca, en la forma en que habitualmente se supervisa un producto industrial (Lazko, 1988). Por parte de la entidad se deben promover una serie de condiciones para que la prestación del servicio se realice de la mejor manera posible, ya que ello contribuirá a obtener un servicio de calidad y una clientela más satisfecha. Es por ello que actualmente las entidades conciben que el camino hacia un servicio competitivo y de calidad pase por mejorar el capital humano de la entidad a través de la implantación y ejecución de planes de formación (Sánchez Guzmán, 1997).
- **Carácter percedero:** Los servicios no se pueden almacenar. El servicio se ofrece en un lugar y un tiempo específicos, y para un cliente determinado. A su vez, la intensiva participación del elemento humano en la prestación hace necesaria su disponibilidad puntual y la adaptación continua a las necesidades y expectativas del cliente. Todos estos factores dificultan la adecuada coordinación entre oferta y demanda bancaria, es decir, entre recursos y capacidades del proveedor y exigencias del cliente. Berry y Cooper (1990) exploran el concepto de “convenience”, traducido como conveniencia o comodidad. La comodidad es un concepto

dinámico. Lo que fue cómodo ayer no lo puede ser hoy. De hecho, la innovación en la logística de distribución de los productos y servicios bancarios junto con la percepción del tiempo escaso altera el concepto de comodidad de los consumidores. La comodidad, además, depende de tres dimensiones:

1. Comodidad local: ofrecer los servicios en el lugar preciso
2. Comodidad de tiempo: ofrecer los productos en el momento justo
3. Comodidad de proceso: ofrecer bienes y servicios rápidamente.

Como consecuencia de estas características propias de los servicios bancarios las entidades deben mejorar el llamado “momento de la verdad” o momento de encuentro sin que ello suponga unos excesivos costes de transformación (Sánchez Guzmán, 1997).

b) *Características intencionales* : Son las características que inciden de forma especial en el grado de fidelidad del cliente cuando percibe su presencia en el servicio. Presenta como rasgo peculiar su intencionalidad, es decir, la entidad incorpora voluntariamente su presencia en el diseño y estrategia del servicio que ofrece. Incluye las siguientes características:

- *Visibilidad* : La característica de visibilidad trata de materializar los elementos tangibles del servicio a través de las instalaciones, la apariencia y actitud del personal, la imagen de su publicidad, la presencia de la institución en actividades extraeconómicas, etc. (Shostack, 1981).
- *Excelencia* : La presencia de la calidad en el servicio bancario hace que su prestación sea digna de singular aprecio por parte del cliente (Rodríguez Parada, 1994). Es un claro indicador del interés prioritario que muestra la entidad por la satisfacción del cliente, esencia de la cultura de calidad de servicio. La excelencia, la perfección resalta el poder de diferenciación frente a la competencia y el poder de vinculación frente a la clientela. Toda cualidad que la institución decida incorporar voluntariamente al servicio para incrementar el grado de satisfacción del cliente, evidenciará la intención de la entidad por alcanzar una prestación excelente. De esta forma, atributos como la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993) u otros rasgos incluidos en clasificaciones alternativas, quedarían englobados en el término más genuino y ambicioso de **excelencia en el servicio**<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El término excelencia es abstracto y vago, pero todos intuimos su significado. Alcanzar la excelencia significa hacer cosas que sobresalgan en bondad, mérito o estimación a las de la misma especie. En el mundo empresarial la excelencia es algo dinámico, hay que alcanzarlo día a día, de forma continua. Es preciso mejorar continuamente para alcanzar la excelencia, competir en los turbulentos mercados internacionales y sobrevivir (Chávarri Dicenta, 1996 ; Reeves y Bednar, 1994). En el capítulo II comentaremos las implicaciones del término de Mejora Continua.

Pero para lograr un nivel de prestación excelente es conveniente concretar la excelencia en su utilidad en cada dimensión del servicio bancario (personas, tecnología y oferta financiera). Siguiendo a Huete (1996) la utilidad de un servicio es directamente proporcional a :

1. la percepción del valor de lo percibido, para lo cual hay que entender las necesidades que dicho servicio soluciona.
2. las incomodidades y esfuerzos relativos al número y complejidad de las operaciones que el cliente debe realizar para contactar y pagar el servicio.
3. las inseguridades y esfuerzos necesarios para superar la percepción de riesgo que alberga todo cliente ante productos intangibles.

Desde nuestro enfoque de calidad de servicio bancario consideramos como resultados finales del proceso de prestación del servicio, la satisfacción del cliente con criterios de eficiencia económica. En otras palabras, la organización se compromete a satisfacer a los principales agentes que intervienen en el desarrollo de la prestación: empleado, cliente y accionistas.

Hemos estimado oportuno y pertinente realizar esta amplia revisión del concepto de servicio bancario para poder entender la prestación de servicios bancarios desde todos sus posibles ángulos de visión. La dirección creativa del servicio (Heskett *et al.*, 1993) es una fuerza dinámica que alimenta y comprende profundamente el valor y la calidad que otorga el cliente y las formas de apalancar el valor por encima del coste. La dirección creativa del servicio aprovecha todas las connotaciones que giran alrededor de la gestión del servicio desafiando las compensaciones derivadas de la lógica convencional, asombrando y confundiendo a sus competidores; simplemente buenos.

#### **4. Relevancia del Marketing Relacional en los Servicios Bancarios.-**

Para triunfar en el entorno bancario de los 90 y dadas las características de los servicios bancarios hace falta un marketing renovado que se apoye en un enfoque relacional (Castelló, 1996) y que aporte valor a los clientes (menores costes, mejores prestaciones y mayor respeto por el entorno). Esta perspectiva del marketing va más allá de ofrecer un buen producto (marketing tradicional) o de obtener la satisfacción plena del cliente (marketing interactivo).

Tradicionalmente, el marketing ha sido concebido como una actividad dirigida a captar clientes. En cambio, el marketing relacional se orienta en dos sentidos: atraer y fidelizar a los

clientes. Para ello, la vinculación que existe entre marketing, servicio al cliente y calidad (Christopher; Payne, y Ballantyne, 1994) debe ser explotada eficazmente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo. Según Castelló, (1996) el desafío que se presenta a la organización bancaria es el de alinear muy estrechamente esas tres áreas cruciales.

El marketing relacional implica una ampliación de los componentes del marketing mix tradicional : producto, lugar, precio y promoción. Ahora se añaden tres elementos adicionales : personas, procesos y prestación del servicio a la clientela (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994):

1.PERSONAS : Judd (1987) señaló que en la bibliografía académica sobre el marketing existe una notoria ausencia de esfuerzos que permitan conceptualizar a los empleados de una organización como un elemento esencial de la estrategia de marketing de la organización. Un aspecto fundamental de ver al personal como parte del marketing mix radica en reconocer que las funciones que desempeñan los empleados de una organización inciden tanto en las actividades de marketing como en los contactos con los clientes. Judd distingue cuatro tipos de empleados :

1. Los Contactadores tienen contactos frecuentes con los clientes y están implicados en las actividades convencionales de marketing.
2. Los Modificadores, como por ejemplo, recepcionistas y telefonistas, no están implicados en las actividades convencionales de marketing pero deben desarrollar altos niveles de eficacia en las habilidades que sustentan las relaciones con los clientes.
3. Los Influyentes realizan cometidos como investigación de mercados y tienen pocos o nulos contactos con los clientes. Sin embargo, constituyen una parte importante en el diseño e implantación de la estrategia.
4. Los Aislados, o personal de apoyo, que no tienen contacto con los clientes ni participan en las actividades convencionales de marketing pero que afectan de forma determinante el nivel de eficacia de las actividades de la organización. Este personal debe ser consciente y sensible al hecho de que los empleados, al igual que los clientes, tienen necesidades que deben ser satisfechas.

2. PROCESOS: La gestión de los procesos incluye los procedimientos, las actividades y las rutinas que permiten entregar un producto o servicio a los clientes. Implican decisiones, dentro de la política de la empresa, sobre la implicación de los clientes y la discreción de los empleados. Por ejemplo, al reestructurar la forma de “entrega” de sus servicios con la incorporación de los cajeros automáticos (ATM), los bancos han podido liberar a su personal para que se dedique a gestionar necesidades más complejas de los clientes.

3. SERVICIO AL CLIENTE: Para mejorar las características intencionales, y, por tanto, para aumentar su satisfacción, se puede actuar en tres niveles (Huete, 1996):

- *la posición en el mercado*: La posición viene determinada por el segmento de mercado elegido como objetivo. La utilidad para el cliente se concreta en forma de los registros mentales -los juicios de aprobación o desagrado- que realiza el cliente. Por ello, al diseñar las operaciones hay que tener en cuenta cuáles son los elementos que tienen mayor potencial de influir en el recuerdo de los clientes. Por consiguiente, la estandarización de las operaciones bancarias debe hacerse compatible con la lógica de la personalización. En este punto, resulta necesario insistir en que las actividades de servicios no dejan de ser una secuencia de operaciones, que pueden ser realizadas por personas, máquinas o una combinación de las mismas. Y, en ocasiones, los mismos clientes pueden procesar sus operaciones.
- *la gestión del lugar de encuentro*: Es en este nivel donde se producen mayores oportunidades para incrementar el valor subjetivo del servicio prestado y para establecer una dinámica en la que simultáneamente se obtengan mayores índices de calidad y de productividad.
- *la verificación de errores y recuperación de clientes descontentos*: Las experiencias negativas de servicio reciben una publicidad oral mucho mayor que las positivas. También es cierto que vender a un cliente nuevo puede suponer cinco veces el esfuerzo de vender lo mismo a un cliente conocido. Un cliente insatisfecho, si se queja y su queja es resuelta, pasa a ser un incondicional de la casa y multiplica por cinco su propensión a realizar consumo de repetición, con respecto al cliente que no se ha quejado. Las alternativas gratuitas que dispone el cliente para canalizar sus quejas o reclamaciones se reflejan en el cuadro 6.

### Cuadro 6 : Canales gratuitos de Reclamación Financiera

- Entidad Bancaria: El cliente puede manifestar su queja en la oficina habitual a la que acude, en la oficina central, a través del departamento de Atención al cliente -en caso de existir- o bien, dirigir su reclamación a la Presidencia o Dirección General. Este es sin duda, el canal de reclamación más ventajoso para la institución financiera, pues le permite conocer, sin intermediarios, la opinión del cliente sobre el servicio y, asimismo, identificar los aspectos más débiles de su prestación.
- Figura del Defensor del Cliente: Si el cliente considera que su reclamación no ha sido gestionada de modo adecuado puede solicitar los servicios de su Defensor en la entidad, siempre que ésta disponga de dicha figura. Su figura, sin ser obligatoria, está reforzada por el Banco de España en su Circular número 8/1990, de 7 de Septiembre, a Entidades de crédito, sobre transparencia de las operaciones y protección de la clientela. Su función es la de un mediador, con la preparación y aptitudes necesarias para conseguir un arreglo amistoso sobre los conflictos que puedan surgir en relación financiera entre clientes y entidades. Las resoluciones del Defensor son de obligado cumplimiento para la entidad financiera, pero su aceptación es voluntaria para el reclamante. En caso de aceptarla, el cliente renunciará, expresamente, a cualquier acción reclamatoria judicial.
- Banco de España: Si el Defensor no admite la reclamación, falla en contra o no se pronuncia en el plazo de dos meses, el reclamante puede acudir al Servicio de Reclamaciones del Banco de España, creado con la finalidad de "recibir y tramitar las que pudieran formular los clientes de las Entidades de depósito sobre las actuaciones de éstas que puedan quebrantar las normas de disciplina, o las buenas prácticas y usos bancarios, en las operaciones que las afecten" (BOE, 5-3-87, Orden de 5 de Marzo de 1987 sobre liberalización de tipos de interés y comisiones y sobre normas de actuación de las Entidades de depósito). No es competencia del Servicio de Reclamaciones del Banco de España, sin embargo, "la tramitación de reclamaciones sobre cuestiones de mera política comercial (por ejemplo, la denegación de un préstamo) ni las que correspondan a los Tribunales Ordinarios de Justicia, debiendo plantearse estas últimas ante la jurisdicción competente". (Banco de España, *Funcionamiento del Servicio de Reclamaciones*. Servicios Jurídicos, Madrid, 1992). En el caso de que el Banco de España se pronuncie a favor del reclamante, su resolución no tiene carácter vinculante para la entidad ; no obstante, la institución suele aceptarla y actuar en consecuencia.

Fuente : Elaboración Propia a partir de Rodríguez (1994).

Cada transacción reclamada con un cliente es susceptible de generar un pequeño aprendizaje en la organización. La condición para ese aprendizaje está en disponer de un sistema que recoja y elabore la información producida durante los contactos entre empresa y cliente. El aprendizaje puede dar lugar a modificaciones en las operaciones que mejoren un determinado atributo de la oferta o la conceptualización del posicionamiento y la personalización de las actuaciones sobre el cliente.

Todo ello puede redundar en una actuación más eficaz en las cuatro actuaciones comerciales principales que encierra todo servicio : interesar, vender, satisfacer y retener.

La información que se capture sirviendo a los clientes desempeña en las actividades de servicios un papel similar al que tuvo en las empresas industriales la curva de aprendizaje. Este

concepto nació como consecuencia de una observación familiar : la repetición de una operación puede generar en quien lo realiza un aprendizaje que permite ir mejorando las ejecuciones sucesivas.

#### **4.1. Hacia una Cadena de Clientes sin rupturas.-**

En el marketing relacional el servicio al cliente se concibe en el contexto del canal proveedores-marketing. Esta concepción sugiere que el servicio al cliente actúa no sólo en el contexto de las relaciones que se establecen entre empresa y sus clientes, sino, también, en las relaciones hacia atrás que se establecen con los proveedores e, incluso, quizás con los proveedores de los proveedores (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

Rodríguez Parada (1996), Huetey Debaig (1995), Christopher, Payne y Ballantyne (1994) y Casilda (1997) destacan la consideración de los empleados como clientes (clientes internos) en los procesos. Por tanto, interesa también atender y satisfacer sus requerimientos internos. Se trata de un paso previo y necesario para el correcto desempeño en sus puestos de trabajo, a nivel individual, y para el logro de la meta cualitativa fijada por la institución financiera, a nivel corporativo.

Estas reflexiones nos sitúan en un marco perfecto para referirnos a una renovadora filosofía de trabajo basada en la satisfacción del cliente, pero contemplada desde una perspectiva mucho más amplia que la estrictamente convencional y, por ello, más flexible e integradora. Porque, como Schonberger (1994, p. 13) expresa “¿de qué sirve tratar de proceder correctamente con el cliente final cuando gran parte de la organización que suministra los productos o los servicios es propensa al error y a los retrasos en sus servicios internos?”. Rodríguez Parada (1996, p. 80) considera que la pregunta que formula Schonberger sitúa la satisfacción del cliente final desde la perspectiva en que se genera, a nivel interno, y revaloriza la importancia del empleado en el éxito del objetivo cualitativo (calidad).

Cada empleado asume una doble función en su puesto de trabajo : proveedor y cliente en el flujo de trabajo en el que participa, o en otras palabras, impulsor y beneficiador del valor (calidad) que de forma progresiva se va transmitiendo hasta llegar a cliente final. Los términos básicos de la Cadena de Clientes aparecen en el cuadro 7.

**Cuadro 7: Términos básicos de la Cadena de Clientes en una entidad bancaria.**

- *Cliente externo* : Destinatario final del producto /servicio de la entidad financiera, integrado en la demanda real o potencial de la institución. Coincide con la acepción tradicional del término cliente.
- *Cliente interno* : Cualquier persona que recibe de otro miembro del personal (su proveedor interno en el flujo de trabajo) el servicio semielaborado para añadirle el valor correspondiente al desempeño de su función. Coincide con la acepción tradicional del término empleado.
- *Servicio externo*: Servicio solicitado por el cliente externo a la entidad financiera, habitualmente a través del *front office* (empleados de “primera línea” que están en contacto con el cliente externo).
- *Calidad<sup>6</sup> externa* : Nivel de excelencia del servicio externo, medido a través del grado de satisfacción del cliente final con el servicio recibido. Conformidad a las necesidades y expectativas financieras del cliente final. Ventaja competitiva con poder para fidelizar al cliente externo y para diferenciar la oferta de la institución financiera frente a sus competidores.
- *Calidad interna* : Nivel de excelencia del servicio interno, medido a través del grado de satisfacción del cliente interno, con el servicio recibido de su proveedor. Conformidad a las especificaciones internas. Ventaja competitiva con poder para fidelizar al cliente interno e incrementar la motivación y eficacia en el desempeño de su función. Imprescindible para procurar calidad externa.
- *Flujo de trabajo* : Secuencia lógica de procesos necesarios para suministrar el producto o servicio terminado.
- *Cadena de clientes* : Configuración de los recursos humanos de la entidad como una sucesión de eslabones entrelazados entre sí por el vínculo cliente-proveedor, siguiendo la secuencia lógica del flujo de trabajo. Este enfoque organizativo incrementa, de forma progresiva, el valor añadido al servicio, desde que el cliente externo lo solicita en la institución financiera hasta que finalmente lo recibe. Se eliminan las actividades que no aportan valor al cliente (interno o externo). Otras denominaciones habituales son cadena de valor o cadena de calidad.

Fuente : Adaptado de Rodríguez Parada (1996)

Según Alonso y Blanco (1990) con este modelo se consigue que la figura del cliente sea cercana, lo que ayuda a tomar conciencia de que: primero, debemos actuar con los demás tal y como nos gusta que nuestros proveedores desempeñen su trabajo; y segundo, la satisfacción del cliente final, y con ella la supervivencia de la empresa, está condicionada a que todos realicemos un buen trabajo. Este modelo de relación no se reduce únicamente a “qué entregamos” sino también a “cómo lo entregamos”, buscando un ambiente en que todos los trabajadores tomen conciencia de que actúan para el bien común.

Identificado el flujo de trabajo y los clientes internos involucrados en dicho flujo, el paso siguiente es construir un pequeño número de conexiones fuertes en la cadena evitando, con ello,

<sup>6</sup> La revisión de la definición de calidad es objeto de estudio en el capítulo II.

un gran número de conexiones débiles, esto es, falsas relaciones internas que se traducen en ineficiencia organizativa y en escaso rendimiento del personal.

Oakland (1989) y Wilkinson *et al.* (1991) manifiestan que la consideración del empleado como un cliente interno conlleva el cambio del centro de control hacia la responsabilidad del empleado, de esta forma todos y cada uno de los empleados se comprometen y están motivados hacia los objetivos de calidad. Por consiguiente, cada empleado es responsable de su propio rendimiento, a la vez, que supervisa y vigila la calidad del trabajo que recibe de otro compañero. Por tanto, los empleados se ven inmersos en la lógica del mercado.

La economía de mercado impone a las empresas una doble lógica: por un lado las obliga a centrarse en la satisfacción de los clientes y por otro, a controlar férreamente los costes para reducir aquellos que sean superfluos o irrelevantes para la consecución del posicionamiento del mercado elegido por la empresa (Huete, 1996). ¿Qué ocurre en un mercado cuando se enfrentan dos modos de pensar contradictorios? La forma de pensar imperante en las empresas occidentales es que la satisfacción y los costes están reñidos irremediamente. Es la lógica que expresa el término anglosajón *trade off*; que en castellano vendría a significar “tú ganas, yo pierdo”. Es la lógica de suma cero.

Sin embargo, en los juegos de suma positiva, se arbitran las relaciones entre los actores para crear valor a largo plazo. Este sistema incluye las aportaciones e intereses de todos los actores implicados: dirección, empleados, clientes y accionistas. Se trata de crear relaciones de refuerzo mutuo: mejorar la cuenta de resultados de la empresa mejorando la función de valores de los clientes, empleados, directivos y accionistas. En el fondo, para la empresa, tanto para el empleado, como para el accionista, la única seguridad real en sus intereses radica en su capacidad de mejorar, cambiar y adaptarse.

Hoy en día la entidad bancaria debe aprender, y para ello la organización no solamente necesita una buena dirección, sino una mano de obra con un buen nivel de cualificación y con habilidades bien desarrolladas. Y, eso exige invertir en formación. La formación de los empleados es un tema polémico porque genera una inversión y los empleados al final pueden decidir abandonar la organización. En palabras textuales de Huete y Debaig (1995, p. 109) “Si una empresa quiere recibir lealtad, primero tiene que dar lealtad, y si quiere tener una mano de obra

cualificada, primero tiene formarla. Y todo ello, siempre desde una óptica pura y dura de rentabilidad”.

#### **4.2 Marketing Interno y Calidad de Servicio.-**

El tema central de las discusiones en calidad de servicio se centran en el papel que juegan los empleados, independientemente de que se encuentren o no en contacto con el cliente final, así como de la importancia del momento del encuentro del servicio, en el que se produce una interacción entre ambas partes.

El marketing interno ha sido descrito como una filosofía destinada a gestionar los recursos humanos de las organizaciones desde una perspectiva del marketing (George y Grönroos, 1989). El marketing interno es un modelo de intervención que permite a la empresa disponer permanentemente de un capital humano capaz de dinamizar y acompañar su propio desarrollo.

Richardson y Robinson (1986) realizaron un estudio sobre la aplicación de programas de marketing interno en la mejora de la gestión de la calidad bancaria. Estos autores sugieren que dichos programas juegan un papel importante en el reconocimiento del valor que tiene la comunicación en la información y motivación de los empleados, creando una actitud positiva y sentido de pertenencia que causa un impacto en la calidad de servicio. La banca, a pesar de los avances tecnológicos, se sigue relacionando directamente con sus clientes. Además, el personal que se encuentra de cara al público constituye un elemento crítico de competitividad en el mercado, por lo que su motivación constituye una tarea clave.

El marketing interno opera como un proceso de gestión logístico con el objeto de integrar las funciones de la organización de dos formas (Lloréns, 1998) :

- Primero, asegurar que los empleados de todos los niveles comprenden y experimentan el negocio, sus diversas actividades y campañas, todo dentro del contexto de un entorno que apoya la orientación al cliente.
- Y segundo, asegurar que todos los empleados están preparados y motivados para actuar con una orientación al servicio.

Hesket (1987) entiende que para generar productos o servicios efectivos se requiere gente que comprenda la idea. La premisa de esta filosofía se apoya en que si la alta dirección quiere que

sus empleados den un buen servicio a sus clientes, debe prepararse para hacer un gran trabajo con sus empleados (Lovelock, 1984); esto se debe a que las empresas necesitan vender el trabajo a sus empleados antes de vender el servicio a sus clientes. Los empleados se consideran clientes internos y sus trabajos productos internos. El personal es el primer mercado de una empresa de servicios.

Grönroos (1990) señala que el objetivo global del marketing interno es mantener al personal motivado, orientado y consciente del cliente.

Para que una empresa tenga éxito con su programa de marketing interno es necesario incidir en los siguientes factores (Richardson y Robinson, 1986 y Grönroos, 1990):

- Reclutar y seleccionar al personal idóneo, ofreciéndole un paquete adecuado de bienestar y recompensas. En otras palabras, es necesario un apoyo de la política de recursos humanos.
- Una política de formación interna que se centre en las relaciones con los clientes y en la formación continua de actividades.
- Apoyo de la dirección para asegurar que los empleados son reconocidos por su buen desempeño.
- Planificar y controlar la implicación de los empleados. Esto puede ser empleado para incrementar la motivación y la concienciación hacia el cliente.

La estructura operativa de un programa de marketing interno de forma resumida se puede concretar en los siguientes términos (Lloréns, 1998):

- **Producto.** El producto implica “vender” aquellos valores, actitudes y comportamientos que son necesarios para lograr el plan estratégico.
- **Precio.** Este elemento está relacionado con lo que pedimos a nuestros clientes que paguen cuando ellos se adhieren al proyecto de la empresa y puede incluir el sacrificio de otros proyectos que compiten con nuestro plan, el coste psicológico de adoptar diferentes valores y el cambio en la forma de llevar a cabo los trabajos.
- **Distribución.** Los canales de distribución están relacionados con los puntos de encuentro físicos y sociotécnicos en los que tenemos que desarrollar el producto y su comunicación: consejos, comités, negociaciones colectivas, contactos informales, rumores, entrevistas, conferencias, sesiones de formación, etc.

- **Comunicación.** El aspecto más tangible del programa de marketing interno es la comunicación empleada para informar, persuadir y actuar sobre las actitudes del personal clave que constituye el mercado interno.

En definitiva, el marketing interno constituye un medio para desarrollar y mantener una cultura de servicio, aunque el marketing interno por sí solo no es suficiente. Con el marketing interno y los factores anteriores se promueve el compromiso hacia el cliente final.

Crosby (1996) señala que es la comunicación y no el control, lo que crea calidad de categoría mundial. Del Pozo (1997) en su trabajo sobre cultura empresarial y comunicación interna concluye que la comunicación interna es una pieza clave que favorece el desarrollo y eficacia empresarial. En este sentido, consideramos que la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que aúne los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización.

## **5. Relevancia estratégica de las Oficinas Bancarias.-**

Para concluir este capítulo inicial observamos que los cambios en el entorno bancario se reflejan directamente en las oficina. El protagonismo de la acción comercial se muestra en las relaciones directas con el cliente en el punto de encuentro (Teruel, 1995 ; Oreja, 1995).

Las grandes estrategias comerciales se deciden en los despachos, pero se materializan en sus agencias bancarias. De este modo, las oficinas bancarias se configuran como una unidad estratégica en el mercado y entorno competitivo en el que le toca actuar, aplicando un conjunto de medidas encaminadas a desarrollar la gestión de la misma. Son las oficinas un destacado suministrador de beneficios de la banca al por menor.

Hasta hace relativamente poco tiempo se operaba con instrumentos y técnicas tradicionales y con escasa cartera de productos. Hoy en día, la diversificación de productos y el avance tecnológico está permitiendo la simplificación de las tareas administrativas con gran evolución hacia tareas comerciales.

La función actual de la oficina se reduce a la colocación y venta del producto bancario. (Teruel, 1995). La transformación de las tareas propias del empleado del negocio bancario, que se

convierte cada vez más en un gestor, asesor o vendedor, realzan la importancia de la formación (Fernández y Suárez, 1998).

Fernández y Suárez (1998) indican que el paso a la banca de conocimientos exige estrechar más la relación con el cliente. La banca de conocimientos trata de gestionar el conocimiento acumulado sobre los clientes para mejorar continuamente la satisfacción de la calidad del servicio y la eficiencia económica. Éste ya no tendrá que acudir a la sucursal para realizar las operaciones más sencillas (se realizarán a través de los puestos automáticos, y la banca electrónica o telefónica) y esperará encontrar en ella a verdaderos asesores financieros, capaces de vender productos cada vez más sofisticados. Estos cambios requieren el compromiso de los empleados para que puedan efectuarse.

Para entender el tipo de interacción cliente-empleado, y por consiguiente, el tipo de compromiso del empleado en la prestación de los servicios es necesario considerar los diferentes grupos de oficinas bancarias. En este sentido, Teruel (1995) señala las siguientes clasificaciones:

1. Una clasificación tipo de las oficinas bancarias desarrollada por parte de algunas entidades responde a demandas de grupos masivos de clientes. Así podemos observar la siguiente clasificación : *Oficinas de Caja* (aquellas en donde se realizan con normalidad un número suficiente de operaciones o transacciones en relación directa con los terminales o medios automáticos disponibles en su interior), *Oficinas de Multiproducto* (aquellas en donde se comercializa toda clase y tipo de productos a la clientela en general) *Oficinas especializadas* (son aquellas en las que prevalece un área de negocio concreto).
2. Una de las clasificaciones más clásicas es la determinación de la oficina por el factor de ubicación, por lo que se puede hablar de : industriales, urbanas, residenciales, comerciales, rurales y móviles.
3. También se pueden clasificar las oficinas por la segmentación del mercado al que quieren concurrir : oficinas de renta alta, de gente joven, de tercera edad, de comercio, de empresas, de corporaciones...

Cuanto mayor sea el grado de personalización del servicio bancario, será necesaria una involucración mayor por parte del empleado que está atendiendo unas necesidades particulares y no estandarizadas. Esta es una característica de los servicios emergentes tal y como hemos explicado en el apartado 3 de este capítulo.

En los últimos años han acontecido hechos que están haciendo cambiar el concepto tradicional de oficina bancaria. El sistema de banca automática está asumiendo cada vez más las funciones de base de la agencia bancaria (consulta de saldos, movimientos, retirada e ingresos de dinero, transferencias, realización de operaciones simples, etc.). Ante estos cambios se distingue entre venta de productos simples o de fácil explicación y la que conlleva comercializar productos más complejos que necesitan la intervención de un especialista.

Casilda (1997) enumera los siguientes canales de distribución emergentes. Canales que son alternativos y complementarios a la red de oficinas tradicional, no sustitutivos :

- Canales compartidos : Cajeros Automáticos Terminales Punto de Venta.
- Canales directos : Banca virtual, Banca Telefónica.
- Canales indirectos : Prescriptores, Fuerza de Ventas a Comisión.

A pesar de estas amenazas, la red convencional de oficinas va seguir por el momento teniendo un fuerte peso comercial y aquellos que tengan una red adecuada al objetivo de mercado, tendrán mejores oportunidades para ofrecer servicios esenciales en áreas tales como la captación de nuevos clientes y su posterior fidelización.

En el 4º Foro ISTP de Finanzas y Tesorería de 1999 se afirmaba: “Los nuevos canales no han de sustituir a los tradicionales, sino que han de complementarlos. Desde el punto de vista de la red comercial bancaria, en los nuevos canales se diferencian dos funciones. Primero, una función de apoyo que no aporta un valor añadido alto pero que supone un ahorro de trabajos operativos para realizar más trabajos de tipo comercial. Segundo, una función complementaria mediante la capacidad de realizar operaciones paralelas a la actividad comercial de la oficina” (Banca y Finanzas, no. 49, nov 1999 p. 42).

Por supuesto, la introducción de nuevos canales afecta de forma considerable la organización y cultura de las oficinas. Cada vez más será la habilidad organizativa e integradora de la capacidad de los recursos humanos la que sitúe a la entidad en una posición ventajosa. En un sector dominado por el cambio, las organizaciones con éxito son aquellas que reaccionan y/o se anticipan lo más rápidamente posible a las exigencias del mercado y, con imaginación e inteligencia, convierten al cliente en la esencia misma de su actividad empresarial. En este entorno competitivo la mejora de la calidad y la eficiencia están íntimamente relacionadas.

*“El conocimiento no se logra por la  
progresión gradual de uno a otro detalle,  
sino por la adivinación del todo”*

*FR. SCHLEIERMACHER*

**CAPÍTULO II:**  
**FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS EN EL ÁMBITO DE LA CALIDAD**  
**TOTAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL SECTOR BANCARIO**



En respuesta a los nuevos condicionantes del entorno bancario surgió a finales de los ochenta un nuevo movimiento, la “Gestión de la Calidad Total” (GCT), que trata de desarrollar la estrategia de orientación hacia el cliente. Posteriormente, este movimiento se mezcla con otras innovaciones administrativas, como la reingeniería de procesos, justo a tiempo... Finalmente, la gestión de la calidad se constituye como una gestión dinámica en cuanto a que el objetivo ya no es tan sólo un estándar, sino que trata de realizar mejoras continuas para aumentar la satisfacción de los agentes relacionados con la prestación del servicio bancario: clientes, empleados, y accionistas.

El capítulo que desarrollamos a continuación se estructura en cuatro partes. El primer apartado estudia cómo ha sido la evolución de la gestión de la calidad. El segundo apartado se detiene en el problema que plantea esta técnica administrativa: su implantación. Comparamos los distintos enfoques de implantación de programas de calidad total para entender mejor las prácticas y actividades que conlleva y discutimos si es una teoría aplicada o es una práctica que se ha conceptualizado. Ya en el tercer apartado, concluimos que el punto común de todas las innovaciones administrativas actuales en el sector bancario radica en la mejora continua de su saber hacer en la prestación de servicios bancarios, es decir, en el punto de contacto con el cliente y siempre con el objetivo de mejorar el desempeño de la entidad bancaria.

Con el desarrollo de este capítulo pretendemos abordar uno de los principales objetivos de nuestra investigación: dar respuesta a la necesidad de mejora continua de las organizaciones bancarias. Partimos de los estudios realizados por Berry *et al.* (1989), Donnelly *et. al.* (1989), Rodríguez Parada (1994), Padrón (1995), Lloréns (1996, 1998) y James (1997) para estudiar la naturaleza de la calidad de los servicios bancario. A continuación, apoyándonos en los estudios de Fernández y Fernández, (1996), Choi (1995), Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996) y Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994) iniciamos el debate de la gestión de la calidad como nueva innovación administrativa cuyo núcleo estriba en la mejora continua de la gestión de los servicios bancarios.

## 1. Gestión de la Calidad.-

### 1.1. Etapas en la Gestión de la Calidad.-

El desarrollo de la calidad ha sido más o menos continuo en el tiempo. Sobre todo en los últimos cien años. Este desarrollo no es atribuible solamente a una persona o a unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, las cuales nos han llevado a la actual etapa de la calidad.

El cuadro 1 ilustra un modelo de interacción de las eras de la gestión de la calidad y el factor principal que caracteriza esta etapa de desarrollo.

**Cuadro 1: Etapas en la Gestión de la Calidad**

CARACTERÍSTICA	INSPECCIÓN	CONTROL INTEGRAL DE LA CALIDAD	GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Dirección pre-científica	*		
Dirección científica	*	*	*
Sistemas de dirección		*	*
Dirección cultural			*
Enfoque	Producto	Proceso/Sistema	Personas

Fuente : Elaboración propia a partir de James (1997)

Para Gomis y Valero (1990, p. 18) el Sistema de Gestión de Calidad de una empresa “es el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientadas a garantizar la calidad de sus productos”. Gomis y Valero (1990) y James (1997), diferencian las siguientes etapas en la evaluación de la gestión de la calidad:

- Inspección : Garvin (1987) sugiere que el desarrollo de la gestión de la calidad empezó con la inspección. Los artesanos realizan inspecciones al final de cada etapa particular. Posteriormente, con la dirección científica nace la división y especialización del trabajo. Esto llevó a la descualificación artesanal. El problema ocasionado fue el divorcio de la responsabilidad y los resultados reales del trabajo. Sólo la inspección de artículos acabados se convirtió en norma. Unas personas (los verificadores) se dedican a separar los productos o

piezas conformes de los no conformes, apartando estos últimos del flujo de la producción. Los elementos en esta concepción a destacar son: asegurar que se obtiene la calidad prevista, seleccionar cuando aparecen defectos e introducir medidas correctoras para evitar la repetición de defectos.

- **Control Integral de la Calidad:** La gestión de la calidad a través del control significa tratar con los datos obtenidos del proceso utilizado para la fabricación de productos o servicios. W. Shewhart, en 1931, desarrolló los conceptos que son fundamentales para el control estadístico de la calidad. La dirección necesitaba determinar qué muestra y qué variación era aceptable y cual no. El control integral de la calidad abarca todas las áreas de la empresa relacionadas con el producto, las cuales deben tener bien definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad. Se insiste en el autocontrol, es decir, que cada empleado disponga de medios para controlar lo que realiza y responder de la calidad que obtiene.
  
- **Calidad Total:** El concepto de calidad total considera, no solamente la calidad del producto o servicio, sino la de todas las actividades que se realizan en la empresa. En este sentido, la calidad es responsabilidad de todas y cada una de las personas que componen la empresa. Oakland (1989) sugiere que la GCT<sup>1</sup> es una forma global de mejorar la eficacia y flexibilidad de un negocio. Si bien la GCT no es la panacea para todas las enfermedades de producción que asolan las organizaciones, puede ofrecer los medios para controlar y redirigir los patrones de cambio y brindar así nuevas oportunidades. La GCT destaca la prevención frente a la detección de errores.

Dean y Bowen (1994 p.395) consideran que la Calidad Total es “una filosofía o aproximación al management que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas, tal y como se aprecia en el cuadro 2. Sus tres principios básicos son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. Cada principio es implantado por medio de un conjunto de prácticas que son simples actividades tales como recoger información de los clientes y analizar los procesos. Las prácticas están apoyadas, en cambio, por una amplia gama de técnicas (por ejemplo, diagramas de Ishikawa<sup>2</sup>, análisis de Pareto, control estadístico de proceso, etc.).”

---

<sup>1</sup> A partir de aquí utilizaremos indistintamente las siglas GCT ó TQM para referirnos a la Gestión de la Calidad Total, “Total Quality Management” en inglés.

<sup>2</sup> Se trata de instrumentos de búsqueda y representación de las relaciones entre las causas que son el origen de los problemas. En la última fase se buscan las modificaciones que se han de implantar para hacer desaparecer el problema planteado

**Cuadro 2: Principios, prácticas y técnicas de la calidad total**

	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Mejora continua</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Principios</b>	Importancia suprema de proporcionar a los bienes y ser vicios todo lo que satisfaga las necesidades del cliente. Requiere una organización orientada hacia el cliente.	La mejora de la satisfacción del cliente sólo se puede conseguir mediante una mejora continua de los procesos productivos.	La orientación al cliente y la mejora continua son objetivos más fácilmente alcanzables mediante la colaboración, no sólo entre los miembros de la organización, sino también con los proveedores y clientes.
<b>Prácticas</b>	-Contacto directo con el cliente. -Recogida de información sobre las necesidades de los clientes. -Uso de la información para diseñar y suministrar los bienes y servicios. - Ciclo Planificar-Hacer-Verificar -Actuar (PHVA).	-Control de procesos. -Reingeniería. -Solución de problemas.	-Búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las partes implicadas en el proceso. -Formación de varios tipos de equipos. -Entrenamiento de los grupos de trabajo al objeto de fomentar sus habilidades y potencialidades.
<b>Técnicas</b>	-Estudios de clientes y orientaciones de grupos (de compra). -Despliegue de la función de calidad (traslado de la información de los clientes a las especificaciones del producto).	-Diagramas de flujos. -Análisis de Pareto. -Control estadístico del proceso. -Diagramas causa-efecto.	-Métodos de desarrollo organizativo. -Métodos de desarrollo de grupos (por ejemplo, clarificación del papel y del feed-back del grupo).

Fuente : Dean y Bowen (1994 p.396)

### 1. 2. Definición de Calidad. Evolución del concepto.-

Dada la complejidad del proceso de prestación de servicios operativizar el concepto de calidad en las empresas de servicio es una tarea difícil. En principio, podemos partir de una definición de la calidad como “el conjunto de propiedades y características de un producto que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas “ (ISO 9000). En el concepto tradicional, la calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones establecidas dentro de ciertos límites denominados límite superior e inferior.

Cada disciplina tiene sus autores. A continuación, en el cuadro 3 mostramos las definiciones de los principales profesionales de la gestión de la calidad: Feigenbaum, Ishikawa, Crosby, Deming, Garvin, Taguchi y Jurán.

**Cuadro 3: Principales autores en la definición de Calidad**

*Feigenbaum* (1986) la entiende como la resultante total de las características del producto y servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente. Feigenbaum originó el ciclo industrial, el desarrollo de un producto desde el concepto hasta su salida al mercado, y más allá.

*Ishikawa* (1986) fue conocido por su contribución a la gestión de la calidad a través del control estadístico. Desarrolló el diagrama de Ishikawa (diagrama causa-efecto ó espina de pescado) y el empleo de las siete antiguas herramientas de la calidad proporcionaron las capacidades básicas para el uso de las técnicas de resolución de problemas. Sin embargo, Ishikawa estaba más orientado a las personas que a las estadísticas. Su principal objetivo fue involucrar a todos en el desarrollo de la calidad, y no solo a la dirección. Ishikawa es conocido como el padre de los círculos de calidad.

*Crosby* (1987) sugiere que la calidad viene dada por la conformidad con la especificación o cumplimiento de los requisitos. Esta definición establece un nivel que considera suficientemente bueno y asegura que no salga ningún producto (bien o servicio) de la empresa sin que cumpla las exigencias establecidas ; además carece de dinamismo y puede llevar a que se sitúe el énfasis en la inspección. Crosby diseña un plan de calidad basado en catorce puntos. Crosby define que la planificación cero defectos engloba los siguientes aspectos: explicar el concepto y programa a todos los supervisores, determinar el material necesario, determinar el método y proceso de envío del programa cero defectos e identificar el programa-error- causa- eliminación y hacer planes de ejecución.

*Garvin* (1988) desarrolló lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad : actuación, características, fiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida. También introdujo la noción de las cinco bases de la calidad : transcendencia, producto, usuario, fabricación y valor. Garvin destaca que la calidad como transcendencia, excelencia o perfección depende del enfoque subjetivo que se proyecta sobre un objeto. La importancia de este enfoque sólo se entiende parcialmente porque, hasta ahora se investigado poco en esta área.

*Deming* (1989) considera la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. A Deming se le recuerda por su particular aprecio por las estadísticas y sus catorce puntos. En el punto 14 sugiere el uso del ciclo PHVA de Shewart.

Crosby y Deming tienen un mensaje similar para la alta dirección. Son ellos los que deben cargar con la culpa por la mediocridad en los procedimientos de calidad y los resultados.

*Taguchi* (1989) se refiere a la eficacia de la calidad de diseño. Esencialmente, sus métodos están enfocados al cálculo de los costes ocasionados por no satisfacer el valor del objeto especificado. Sugiere que el tiempo y esfuerzo empleados en diseñar y planificar ahorrará en el futuro más esfuerzo, tiempo y costes .

*Jurán* (1990) define la calidad como la adecuación al uso, abarcando tanto la ausencia de defectos como la presencia de múltiples elementos requeridos para satisfacer las necesidades totales del cliente. El concepto de calidad está basado en cinco elementos : tecnológicos, psicológicos, temporales, contractuales y éticos. Manejar con eficacia estos elementos significa utilizar su trilogía de la calidad: 1. Fase de planificación y diseño de la calidad ; 2. Fase de fabricación o prestación del servicio ; y 3. fase de control de la calidad. Cuando se utiliza la definición de Jurán, sólo el cliente puede determinar la calidad del producto o servicio, en consecuencia a las organizaciones no les gusta utilizarlas y prefieren una conformidad más controlada con las especificaciones. Adecuado para el uso es un concepto de valor utilitario que varía de un cliente a otro. Jurán también contempló el concepto de "cliente interno", relacionado con una organización de más de una persona.

*Tuchman* (1980) argumenta que la calidad como excelencia significa la dedicación de las mejores habilidades y esfuerzos posibles para producir los resultados más excelentes y admirables que sea posible.

Fuente : Elaboración propia.

A partir de algunas de las definiciones mencionadas anteriormente, Alonso y Blanco (1990) recogen varias de las ideas clave que a su juicio debiera contener una definición de calidad:

- Satisfacción del cliente.
- Hacer el trabajo bien a la primera.
- En la organización existen clientes internos.
- Adecuación para el uso. Si un producto no sirve para lo que se pretende carece de calidad.
- Mejora. Visión dinámica de la calidad.
- Productos y servicios, tanto internos como externos.

Reeves y Bednar (1994, p.21) sugieren, tras una revisión de las definiciones de calidad, que “cada concepto tiene fuerzas y debilidades en relación a su medición y generalización, utilidad para el directivo y relevancia para el consumidor. La calidad se mide más precisamente cuando es definida en función de la conformidad con las especificaciones; es más difícil de medir cuando es definida como excelencia”.

Reeves y Bednar (1994) continúan observando que las definiciones de la calidad también pueden variar en cuanto a su utilidad para los directivos. La calidad definida como excelencia puede generar una fuerte motivación en la fuerza laboral. La calidad definida como valor o conformidad con las especificaciones puede permitir que una organización se centre en la eficiencia, mientras que la calidad definida como el logro de las expectativas de los clientes obliga a que la organización esté atenta a los cambios en las necesidades de los consumidores. Sin embargo, cada definición tiene desventajas para los directivos. Así, la excelencia presenta una guía práctica muy limitada. Por otra parte, la conformidad y la satisfacción de las expectativas representan conceptos típicamente diferentes; la conformidad con las especificaciones puede hacer que los directivos se centren más en la eficiencia interna que en la efectividad externa, mientras que la comprensión y medición de las expectativas del cliente es problemática. En el caso de los clientes, el logro de sus expectativas es la definición más importante de la calidad.

### **1.3. Diferentes perspectivas en la concepción de la Calidad.-**

No es fácil delimitar el alcance de la Calidad de Servicio. Por este motivo, algunos autores han diferenciado en sus análisis distintas categorías de Calidad, con el propósito de profundizar, en la medida de lo posible, en una realidad que resulta de difícil definición desde una perspectiva

global, a pesar de su sencilla captación intuitiva. A continuación, seleccionaremos algunas de las aportaciones que, a nuestro juicio, sobresalen por su relevancia.

A partir del momento en que se hace necesario el uso de especificaciones, el concepto genera otra serie de definiciones (Lloréns, 1998) : Calidad Necesaria, Calidad Programada y Calidad Realizada.

- La Calidad Necesaria contribuye hacia la adecuación al uso del cliente y que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción.
- La Calidad Programada o de Diseño indica la calidad que se ha pretendido obtener y que figura descrito en los documentos de diseño mediante las especificaciones.
- La Calidad Realizada o de Conformidad es la obtenida por una persona cuando realiza su trabajo. Se manifiesta mediante la concordancia que existe entre lo planeado o diseñado y lo producido y elaborado.

Sólo obtendremos productos y servicios de calidad cuando se cumplan totalmente los tres puntos anteriores. Todo lo que esté fuera de dicha coincidencia será motivo de insatisfacción, calidad superflua o derroche.

Grönroos (1982) y Lehtinen y Lehtinen (1982) especifican tres magnitudes distintas de Calidad de Servicio : Calidad Técnica, Calidad Funcional y Calidad Corporativa.

- La Calidad Técnica ó Calidad Física se refiere a la parte más objetiva de la calidad.
- La Calidad Funcional ó Calidad Interactiva abarca una dimensión más subjetiva, y por tanto menos precisa. Esta dimensión es consecuencia de la sintonía surgida entre el cliente y su proveedor. Aspectos como la actitud de servicio, apariencia y personalidad de los empleados, su mayor o menor accesibilidad, etc., repercuten directamente sobre la Calidad Funcional
- La imagen corporativa o Calidad Corporativa recoge la percepción que el cliente tiene de la entidad con la que trabaja, percepción a su vez influida por la Calidad Técnica y funcional.

Rodríguez Parada (1994) afirma que cualquier categoría de Calidad de Servicio, por objetiva que sea en su formación teórica, lleva consigo cierta dosis de subjetivismo. Su presencia es inevitable en el Servicio Bancario porque el elemento humano está presente desde el momento

en que se inicia la prestación. Tomando como punto de partida este matiz subjetivo, Rodríguez Parada, (1994) distingue dos grandes grupos de Calidad en la prestación del Servicio Bancario:

- **Calidad Técnica (Tecnológica y Bancaria):** Supone ofrecer una buena prestación al cliente desde el punto de vista tecnológico y financiero, esto es, en términos de amplitud de gama de productos y servicios, de conveniencia de características y de condiciones bancarias para su disfrute (Calidad Bancaria) y finalmente, en términos de soporte tecnológico necesario para su correcto funcionamiento (Calidad Tecnológica). La Calidad Técnica representa el aspecto más objetivo de la calidad de servicio y su coincidencia entre instituciones es notoria.
- **Calidad Organizativa:** Se relaciona específicamente con la dimensión humana del Servicio Bancaria. Se define como el estilo propio con que cada entidad decide realizar la prestación de servicios, o en otras palabras, la forma que el proveedor elige para servir a su clientela. Por tanto, esta característica representa una diferencia en la prestación del servicio que el cliente percibe y valora.

Diversos investigadores (Garvin 1984, Zeithmal, 1987 ; Holbrook y Corfman, 1985 ; Padrón 1995) han enfatizado la diferencia entre calidad percibida y calidad objetiva. Crosby (1991) relaciona ambos conceptos al definir la calidad como “el cumplimiento de los requisitos”, siendo los requisitos definidos por los clientes los realmente válidos. Grönroos (1990) aconseja que la calidad debe definirse de la misma forma que los clientes lo hacen, o de lo contrario se podrían tomar acciones equivocadas que malgasten tiempo y recursos.

Bitner (1990) profundiza en el proceso de formación de la calidad percibida distinguiendo las siguientes fases : comparación de expectativas y experiencias, análisis causal, satisfacción y calidad percibida. La satisfacción es definida por Oliver (1980, p.25) como “la reacción emocional siguiente a una transacción que resulta de la confirmación/disconfirmación experimentada por el cliente en la comparación de las expectativas *a priori* con la experiencia de consumo”.

La calidad percibida es, por tanto, el juicio o la actitud del consumidor hacia la excelencia o superioridad global del servicio, que resulta de la evaluación de la empresa en el tiempo y no de una transacción aislada. O lo que es lo mismo, es el resultado de varios incidentes de satisfacción acumulados en un período de tiempo determinado ( Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993 ; Zeithaml, 1988 ; Padrón, 1995).

Rodríguez Parada (1994) concluye que la *Calidad de Servicio Bancario* puede ser definida como aquel estilo de prestación que, con eficiencia económica, ofrece un servicio financiero cumpliendo, como mínimo, las expectativas del cliente. En definitiva, aquella prestación que busca obtener, con eficiencia económica, clientes satisfechos.

Nosotros consideramos que debido a la intangibilidad de los servicios bancarios, la gestión de las relaciones con el consumidor, es decir, la gestión de las interacciones empleado- cliente es una pieza clave en el estilo de prestación. Padrón (1995) concluye que la unidad de análisis de la calidad percibida en los servicios bancarios ha de ser el encuentro de servicio o interacción cliente-empleado, pues es en ese momento o instante cuando el cliente realiza la comparación entre sus expectativas de calidad y la calidad experimentada, produciéndose las mayores oportunidades para aumentar la calidad percibida y, con ello, la fidelidad de los clientes.

Siguiendo a Ivancevich, Lorenzi y Skinner y Crosby (1996) afirmamos que conseguir una cultura de rendimiento es importante para todas las empresas, pero conseguir este alto rendimiento en términos de calidad y eficiencia es más importante para las empresas de servicios debido a sus connotaciones intangibles. Una organización tiene una cultura de rendimiento cuando cada uno puede realizar su trabajo de la mejor manera posible.<sup>3</sup>

#### **1.4. Gestión de la Calidad Total.-**

Lloréns (1998, p. 35) señala que “muchas versiones de programas de calidad total son ahora muy conocidas en el Japón y en muchos países del mundo, entre las que podemos destacar las siguientes : Control Total de la Calidad (Total Quality Control, TQC), el Control Total de la Calidad “estilo japonés” (Company Wide Quality Control, CWQC), el proceso de Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management) o la Dirección Estratégica de la Calidad Total (Strategic Total Quality Management, STQM)”.

---

<sup>3</sup> El rendimiento máximo es la sumatoria del rendimiento aceptable y del esfuerzo discrecional. El rendimiento aceptable es el esfuerzo mínimo que se hace necesario para no incurrir en sanciones. El esfuerzo discrecional es el esfuerzo respecto al cual los empleados ejercen el grado más elevado de control mientras los gestores ejercen el grado más reducido de control sobre el mismo. El mejor medio para mejorar la productividad y calidad del servicio es invertir en el personal (Ivancevich, Lorenzi, Skinner con Crosby, 1996)

El Control de la Calidad (TQC) es un término acuñado por A.V. Feigenbaum (1986) utilizado en EEUU, que no está universalmente aceptado. Para Feigenbaum (1986, p. 865) el Control Total de la Calidad “es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, el mantenimiento y la superación de la calidad con el fin de hacer posible las funciones de marketing, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico”. El fundamento de este concepto de calidad total y su diferencia básica con otros conceptos se basa en que, para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con la identificación de los requisitos de calidad del cliente. Sin embargo, no consideró realmente si la calidad era lo primero de todas las cuestiones estratégicas de un negocio (Garvin, 1987). Además, sugirió que el control total de la calidad debería estar respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos, y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad. Su profesionalismo occidental le llevó a abogar por un control total de la calidad que estuviera en manos de especialistas (Ishikawa, 1986).

El Control de la Calidad “estilo japonés” (Ishikawa, 1986; Imai, 1989) puede ser conceptualizado como un conjunto de actividades organizadas que involucra a todos los miembros de una empresa en un esfuerzo totalmente integrado hacia la mejora del desempeño en todos los niveles. Se supone que este conjunto de actividades conducirá a una mayor satisfacción del cliente. Para Ishikawa (1986 p.85) el Control Total de la Calidad implica que “todo individuo, en cada división de la empresa, deberá estudiar, practicar y participar en el control de la calidad. Asignar especialistas en control de calidad como propuso Feigenbaum no es suficiente”.

El proceso de Gestión de la Calidad Total (GCT ó TQM, *Total Quality Management* en inglés) es un enfoque corporativo que se centra en satisfacer y, a menudo, en exceder las expectativas de los clientes reduciendo significativamente los costes resultantes de una mala calidad mediante la conformación de un nuevo sistema de gerencia y cultural corporativa. El TQM constituye un estilo de dirección que describe la manera en que una organización puede satisfacer a sus clientes y optimizar su rentabilidad a largo plazo, posición competitiva y participación en el mercado (James, 1997, Lloréns, 1998).

Aunque cada experto pone énfasis en diferentes aspectos de la metodología del TQM, Spencer (1994) completando a Dean y Bowen, (1994) resume sus componentes principales como sigue:

- El TQM considerará la mejora de la calidad como una prioridad dominante en la organización, vital para su efectividad y supervivencia.
- La calidad consiste en satisfacer o deleitar al cliente. El principio más importante de la Calidad Total es la orientación al cliente. La justificación de este principio se halla en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito organizacional a largo plazo, y necesita que la organización al competir se centre en el cumplimiento de sus necesidades.
- El TQM desdibuja los límites entre la organización y el entorno. Las entidades que previamente se consideraban externas a la organización (proveedores, clientes) pasan a considerarse parte de la misma debido a que aumenta su grado de participación en la organización.
- El papel del directivo debe crear constancia de propósito en la mejora del producto o servicio, así como desarrollar un sistema que pueda generar resultados de calidad.
- Se refuerza la función de los empleados en la toma de decisiones, en la construcción de relaciones y en la ejecución de las acciones necesarias para mejorar la calidad dentro del sistema diseñado por los directivos.
- La organización es reconfigurada como un conjunto de procesos horizontales que comienzan con el proveedor y termina con el cliente.
- El cambio, la mejora continua y la formación son promovidos.

Finalmente, la Dirección Estratégica de la Calidad (STQM) es una extensión de la Gestión de la Calidad Total. La Dirección Estratégica de la Calidad se puede definir como una filosofía que considera la calidad desde el punto de vista del desempeño externo e interno de una empresa. La calidad viene definida por las necesidades del entorno y de los clientes, y parece identificar los factores críticos que determinarán la supervivencia y competitividad de una empresa en un futuro próximo.

#### **1.4.1. Enfoques en la Gestión de la Calidad Total (GCT).-**

Dentro de la GCT, las empresas han seguido tres enfoques en el desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de calidad total (Mulder, 1991, p.458, Padrón, 1995, p. 100) :

- Enfoque de los "Gurús" : En este enfoque, las empresas siguen una, o una combinación, de las filosofías y los métodos propuestos por los principales autores de la calidad, tales como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishiwawa, Taguchi, etc.
- Enfoque de la Normalización : Las empresas cumplen una serie de normas internacionales, la serie ISO 9000 (equivalentes a las normas UNE serie 66-900 en España, a las normas EN serie 29000 en Europa, y a las ANSI/ASQC Q90-94 en Estados Unidos), que finalmente les llevarán a la obtención de la certificación.
- Enfoque de los Premios: El enfoque de estos premios anuales es reconocer a aquellas empresas que son ejemplares en la gestión de la calidad, y facilitar un medio a través del cual estas empresas compartan sus conocimientos y experiencias para, de esta forma, elevar el nivel general de calidad y competitividad de las mismas. En las bases de estos premios se recoge una serie de requisitos (llamados capítulos, criterios, lista de comprobación, etc.) que sirven tanto para evaluar a los solicitantes, como para facilitar a las empresas un marco exhaustivo para valorar sus progresos. Este enfoque puede ser ilustrado por el Premio de Aplicación Deming en Japón, el Premio Baldrige en los Estados Unidos, y los recién creados Premios Príncipe Felipe en España y Premio Europeo a la Calidad en la Unión Europea.

### **Análisis comparativo de los enfoques**

Las diferencias que podemos encontrar entre los tres enfoques son fundamentalmente de propósito, énfasis y contenido; pero no son nada contrapuestos sino complementarios, siempre y cuando los comparemos en su estado actual de desarrollo. El problema común que pueden presentar dichos enfoques se debe a que la excesiva documentación que precisan para definir su sistema de funcionamiento hace que las personas no entiendan su finalidad. De esta forma se configura un sistema sin sentido propio, un sistema muerto, expuesto a convertirse en un montón de manuales olvidados en el despacho de algún directivo. En otras palabras, la excesiva burocracia que acompaña a la certificación y a los modelos de los premios puede restringir o no estimular la capacidad de implicación de los empleados que van a implantar los sistemas de calidad. Por ello, por ejemplo, el premio del modelo europeo EFQM<sup>4</sup> en su afán de mejora continua, en la reunión de Ginebra de 1999 acuerda enfatizar la gestión de la innovación, la gestión del conocimiento y la reducción de los trámites burocráticos.

---

<sup>4</sup> EFQM : *European Foundation for Quality Management*

Estamos de acuerdo con Padrón (1995) en que los tres enfoques de la GCT no son para nada excluyentes sino totalmente compatibles y complementarios. Son parte de un continuo que ayuda a desarrollar, implantar y evaluar el sistema de calidad total de las empresas. El proceso se inicia con la documentación del sistema de calidad con la ayuda de las normas ISO 9000, pero no debe acabar ahí, pues la estandarización de las políticas, los procedimientos y las instrucciones de trabajo no supone por sí misma una ventaja competitiva; para alcanzar la diferenciación, las empresas deben perseguir objetivos más altos que se encuentran en los requisitos exigentes de los premios; pero tanto el enfoque de Normalización como el de los Premios no prescriben las técnicas y los métodos específicos para alcanzar esos requisitos mínimos y máximos.

En definitiva, podemos afirmar, que el sistema de calidad total alcanza su máxima eficacia cuando se desarrolla e implanta adoptando aquella combinación de los puntos fuertes de los diferentes enfoques y no se limita a utilizar uno solo. La normalización destaca las características mínimas y estándares para certificar la calidad. Los principios de la gestión de la calidad total (GCT) de los diferentes autores orientan la realización de cambios de carácter único en las operaciones de una organización. Y, los premios y las certificaciones de ISO 9000 son acicates para que la organización incorpore estas características.

Todos estos enfoques resaltan dentro del capítulo de gestión de personal la repercusión de los planes de educación y formación en el aumento de la capacidad y autonomía de los empleados para fomentar la mejora continua de la organización.

En concreto, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fundada en 1991, destaca en el apartado 3c “la alineación de los objetivos de las personas y equipos con los objetivos de la organización mediante la revisión y la actualización de los objetivos”. Continuando en el apartado 3d “La promoción de la implicación de todo el personal en la mejora permanente mediante la delegación de poder y autoridad en las personas y los equipos para tomar iniciativas precisas en la mejora de la calidad.

El Premio Príncipe Felipe en España redacta su capítulo 15 de la siguiente forma: “Se deben identificar las necesidades de formación y motivación en todos los niveles de la organización, y la dirección debe hacer un reconocimiento de las aportaciones del personal cuando se alcanzan niveles de calidad satisfactorios”

El Premio Deming en Japón destaca en su capítulo 3 el tema de la Educación. Explica cómo se aumenta la capacidad y la autonomía de los empleados en el marco de los círculos de calidad, mediante la educación y el adiestramiento en técnicas directivas y estadísticas.

El Premio Baldrige en Estados Unidos, a su vez, en el capítulo 4 sobre el desarrollo y la gestión de los recursos humanos evalúa los elementos clave para desarrollar y obtener el potencial total de los empleados que faciliten la consecución de los objetivos de actuación y calidad de la empresa. También evalúa los esfuerzos de la empresa para construir un entorno que permita el crecimiento personal y organizativo.

Dentro de los 14 puntos del programa de Deming (1989, 1993) destaca el sexto principio dedicado a “implantar la formación en el trabajo” Establece que la dirección necesita una mayor formación para comprender y actuar sobre los problemas que privan al trabajador del orgullo por el trabajo bien hecho. Además, en el apartado 13 referido a implantar un programa de educación y auto-mejora señala que el personal tiene que adquirir las nuevas habilidades que le garantizarán la seguridad de su puesto de trabajo en el futuro.

Juran (1990) destaca en el apartado 4.a. “la formación para la calidad” sugiriendo que la formación debe abarcar a todas las funciones y niveles de la empresa, comenzando desde arriba. El propósito de la formación es ayudar a los participantes a realizar el cambio de comportamiento, exigiendo luego la aplicación de los nuevos conocimientos adquiridos.

Crosby (1987) en el paso octavo se refiere también a “la formación de los empleados” indicando que antes de implantar el proceso de mejora de la calidad todos los niveles de la empresa deben ser formados para realizar su parte. La educación de los empleados equivale a construir la base para la comprensión y la implantación de la calidad por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.

En definitiva, observamos como todos estos enfoques destacan el hecho de que la Gestión de la Calidad Total (GCT) requiere el desarrollo y aplicación de programas de educación y formación para una gestión empresarial eficaz.

## 2. La Gestión de la Calidad Total como una innovación administrativa.

### 2.1.- ¿La Gestión de la Calidad Total es una teoría o una práctica ?

Dean y Bowen (1994) estudian el solapamiento conceptual entre los fundamentos que definen la Calidad Total y la teoría de Dirección y Administración de Empresas. La Gestión de la Calidad Total (GCT) es una aproximación a las teorías de Dirección de Empresas que ha evolucionado desde una orientación limitada al control estadístico de los procesos hacia la aplicación de una variedad de técnicas y métodos relacionados con el comportamiento que tratan de mejorar el desempeño organizativo. La teoría de Administración y Dirección de Empresas es un campo académico multidisciplinar que relaciona prácticas, en algunos casos, discutibles. Quizás, la diferencia fundamental entre la Calidad Total y la teoría de Dirección se centra en sus audiencias. Mientras que la Calidad Total está dirigida a directivos, la teoría del *Management* ó Dirección se enfoca hacia los investigadores. Dada la diferencia entre audiencias, el lenguaje empleado por los dos enfoques también difiere.

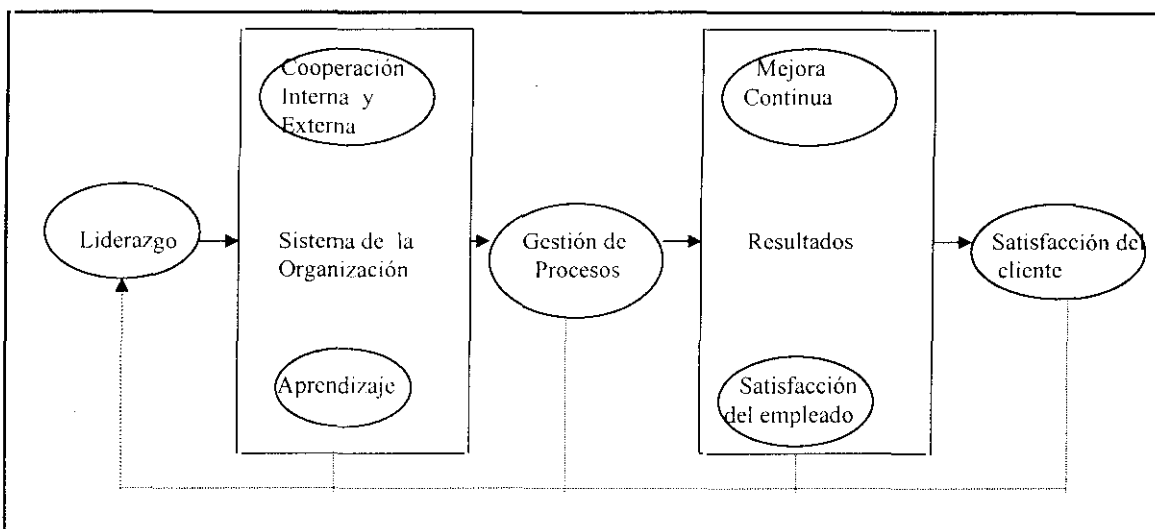
La GCT ha sido conceptualizada no como un nuevo paradigma sino como una práctica de Dirección que recoge conceptos de la organización y los enfatiza a través de una metodología y técnicas para mejorar la calidad de la organización. Su origen está fuera del mundo académico. (Spencer, 1994).

Anderson, Rungthsanatham y Schroeder (1994) a partir de los 14 puntos del enfoque de la GCT de Deming sugieren que existe una teoría. Recogen los conceptos principales y los articulan en un diagrama causa efecto formulando una teoría. Estos conceptos proporcionan el “Qué”, o bloques de teoría a relacionar (Whetten, 1989), luego establecen el “Cómo” de la teoría relacionando explícitamente en un diagrama dichos bloques de conceptos y finalmente justifican el “Por qué” de dicha teoría yuxtaponiéndola con la literatura existente en la teoría de Dirección de Empresas. El Modelo Propuesto se puede observar en el cuadro 4.

Anderson *et al.* (1994) indican que la satisfacción del cliente se origina en la idea de calidad que la alta dirección (liderazgo) sostiene. A través de la colaboración y aprendizaje continuo, la gestión de procesos mejora continuamente. Tal mejora se refleja en los resultados, en la satisfacción del empleado y, finalmente, en la satisfacción del cliente final. Asimismo, estos

autores señalan que en todo momento es necesario considerar el *feedback* que contribuye a mejorar todo el sistema.

**Cuadro 4: Teoría propuesta de la Gestión de la Calidad apoyándose en el enfoque de Deming.**



Fuente : Anderson, Rungthusanatham y Schroeder (1994, p. 481)

Para justificar la teoría, su “Por qué”, sus autores yuxtaponen los conceptos utilizados en los conocimientos más relevantes que actualmente existen en la literatura de Dirección de Empresas. Asimismo, establecen que esta yuxtaposición es ilustrativa y no exhaustiva, únicamente para apoyar su punto de vista y no para probar o confirmar las relaciones en la teoría propuesta. La literatura que apoya dicho modelo aparece en el cuadro 5.

Deming (1989; 1993) intentó revisar su filosofía sobre la gestión de la calidad total describiéndola como el “Sistema de Conocimiento Profundo de Deming”, e incluye :

1. Optimización de un sistema. Esto significa que todos necesitan entender las partes que constituye el sistema en el que trabajan y las varias interrelaciones que existen ; un fallo en una parte del sistema afecta al éxito en otra parte del mismo. La optimización del sistema es el proceso de dirigir los esfuerzos de todos los componentes hacia el logro de la mejora continua de la calidad y la productividad.
2. Conocimiento de la teoría estadística. Deming exige que todo el personal esté familiarizado con los métodos estadísticos generales y los aplique con eficacia. Deming afirma que la variación estar presente entre las personas, los productos, los servicios, etc., y, por tanto, nunca

se podrá eliminar del todo. Por ello, es esencial conocer cuándo esta se debe a causas especiales y cuándo se debe a causas comunes.

3. Teoría del conocimiento. Tiene que ver con la eficacia de la planificación y la aplicación de estos planes para explicar mediante teorías lo que funciona y lo que no.
4. Conocimientos de psicología. El desarrollo de la calidad requiere cambios de actitud en las personas, en los valores y los comportamientos. En consecuencia, directores y trabajadores por igual necesitan comprender qué impulsa a la gente y como estos impulsos pueden ser aprovechados para el desarrollo continuo de la gestión de la calidad.

**Cuadro 5: Revisión de la literatura que apoya el modelo teórico del cuadro 4.**

<i>Liderazgo visionario</i> : Avolio y Bass, 1986 ; Barnard, 1938 ; Bennis y Nanus, 1985 ; Bird, 1940 ; Bass, 1985 ; Burns, 1978 ; Conger 1989 ; Kuhnert y Lewis, 1987 ; Likert, 1967, Sooklal, 1991.
<i>Cooperación interna y externa</i> : Ackoff 1971; Barnard, 1938; Benson, 1975 ; Dean y Evans, 1994 ; Deutsch, 1949 ; Frey y Schlosser, 1993 ; Hahn, Kim y Kim, 1986 ; Hall, 1983 ; Johnson and Johnson, 1989; Lascelles y Dale, 1989 ; Michaels, 1977; Morgan, 1986 ; Pfeffer y Salancik, 1978 ; Ring y Van de Ven, 1994 ; Shaw, 1958 ; Tjosvold and Deemer, 1980.
<i>Aprendizaje</i> : Argyris y Schön, 1974; Brown y Deguid, 1991 ; Cyert y March, 1983 ; Glynn, Lant y Mezias, 1991 ; Huber, 1991; Lant y Mezias, 1992 ; Lewis, 1929 ; Starbuck, 1992 .
<i>Gestión de Procesos</i> : Akao, 1990 ; Carson y Carson, 1992 ; Hackman, Oldham, Janson y Purdy, 1975 ; Hackman y Oldham, 1976, 1980 ; Locke y Latham, 1984 ; Mizuno, 1988 ; Schroeder, 1992 ; Shewart, 1931; Snell y Dean, 1992 ; Taguchi, 1979 ; Taylor, 1911 ; Trist, 1971 ; Vardeman, 1986.
<i>Mejora Continua</i> : Abernathy y Utterback, 1975 ; Anderson y Dooley, 1990 ; Box, 1987 ; Cochran, 1968 ; Dutton, Thomas y Butler, 1984 ; Dornblaser, Lin y Van de Ven, 1989 ; Epple, Argote y Devadas, 1991 ; Garvin, 1987 ; Imai, 1986 ; Misterek, Muth, 1986 ; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 ; Wright, 1936 ; Yelle, 1979 ; Van de Ven, Angle y Poole, 1989 ; Van de Ven y Roger , 1988.
<i>Satisfacción del Empleado</i> : Cranny, Smith y Stone, 1992 ; Gabor, 1990 ; Locke, 1976 ; Mitchell, 1979 ; Nord, Brief, Atieh and Doherty, 1990 ; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974 ; Steers, 1977 ; Wanous y Lawler, 1972 ; Wollack, Goodale, Wijting y Smith, 1971.
<i>Satisfacción del Cliente</i> : Boulding, Kalra, Staelin y Zeithmal, 1992 ; Steenkamp, 1989 ; Scherkenbach, 1986 ; Tse y Wilton, 1988 ;

Fuente : Elaboración propia a partir de Anderson, Rungthusanatham and Schroeder, 1994

Al intentar tender un puente entre la teoría de la GCT y las teorías vigentes en administración de empresas observamos que actualmente el mundo académico en el área de Dirección y Organización de Empresas está reflexionando sobre los nuevos modelos administrativos y discutiendo cómo encuadran en las teorías clásicas. (Snow, Charles y Thomas, 1994; Thomas, Howard y Pruett, 1993 ; Moingeon, Edmondson, 1996, Chávarri Dicenta, 1996 ).

Para poder dar una respuesta a esta cuestión, pasamos a realizar una somera revisión acerca de las nuevas filosofías administrativas. De esta forma seremos capaces de entender cómo se están organizando las empresas para mejorar continuamente, y cuál es la base teórica que apoya tal cuestión.

## 2.2. Nuevas filosofías administrativas.-

Fernández y Fernández (1996 p. 7) en su revisión de las nuevas filosofías de dirección señalan que “Una de las características más acusadas en el campo de la dirección de empresas es la proliferación de modelos, filosofías o recomendaciones sobre cómo mejorar la gestión empresarial (Fernández, y Fernández,1996). Muchos de ellos, además, vienen presentados bajo algún rótulo anglosajón, intraducible por lo general, lo que le da un marchamo adicional de calidad y originalidad, *benchmarking*, *reengineering*, *just in time*, *business process reengineering*, *outsourcing*, gestión de la calidad total, gestión del tiempo y producción ajustada son sólo algunos ejemplos paradigmáticos de la avalancha de formas de mejorar la gestión empresarial que acapara la atención del directivo moderno”

En concreto, los enfoques BPR (Business Process Reengineering), TQM (Total Quality Management) y JIT (Just in Time) son constructos<sup>5</sup> ambiguos que tratan de transformar problemas micro-organizativos en problemas técnicos capaces de absorber un conocimiento más detallado de la situación de forma recurrente. La diferencia entre TQM y BPR desaparece cuando el TQM incorpora las tecnologías de la información en la organización, lo que conlleva mejoras incrementales de mayor tamaño. Todos estos enfoques utilizan unas prácticas y infraestructura convergentes (De Cock y Hipkin, 1997 ; Fernández y Fernández, 1996 ; Flynn, Sakakiba y Schroeder, 1995 ; Knights y McCabe ,1997 ; Wilkinson y Willmot, 1995).

---

<sup>5</sup> Actualmente al hablar científicamente de conceptos se suele utilizar el término de *constructo*. Término derivado del inglés “construct”.

Sin embargo, con independencia de esa variedad de contenidos que se esconden bajo múltiples denominaciones hay ideas recurrentes, lo que no dejaría de ser una prueba de que realmente algo está cambiando en el mundo de la gestión empresarial, puesto que hay algunos cambios cuya utilidad parece venir avalada por la práctica, ya que no por una seria investigación científica en la mayoría de los casos.

Fernández y Fernández (1996) concluyen que van a ser mejoras organizativas, tanto radicales como incrementales<sup>6</sup>, las que aparecen detrás de muchas de las fórmulas que se barajan con mejor o peor fortuna en la gestión moderna. Al final, la empresa debe mantenerse siempre en un proceso de mejora continua, entendida en sentido amplio, incluyendo la generación y difusión de conocimiento que sea aplicable en nuevas situaciones; es decir, que no hagan que, necesariamente, la eficiencia prime sobre la flexibilidad y la capacidad de hacer cosas nuevas.

Riverola y Muñoz-Seca (1995) entienden que las ideas de mejora, aún en estado intelectual, se convierten en innovación, cuando se convierten en acción. La mayoría de las innovaciones en una empresa son cambios en la manera de realizar algunas operaciones, a menudo pequeños cambios (Abernathy, Clark, 1985; Damanpour, 1991; Demming, 1988).

Es un hecho evidente y una realidad irrefutable que la innovación, sea cual sea el concepto y la naturaleza con que se visualice la misma, viene siendo un factor clave para la competitividad de la empresa y, en suma, para su proceso de desarrollo -adaptación continua o supervivencia- respecto al entorno económico en el que tiene o tenga que actuar.

En este sentido es en el que AECA<sup>7</sup> (1994) define la innovación como factor de supervivencia de la empresa, al indicar exactamente que representa el que la empresa sea capaz de impulsar sus actividades y de adaptarse, rápida y constantemente, a los cambios externos e internos, con la flexibilidad defensiva u ofensiva que evite el desencadenamiento de crisis vitales.

Asímismo, Westphal, Shortel y Gulati, (1997) definen innovación como cualquier idea, práctica o artefacto material percibido como relevante para poder ser adoptado como nuevo.

---

<sup>6</sup> La diferencia entre mejora incremental o radical será abordada en el siguiente epígrafe.

<sup>7</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

La tendencia de los investigadores a concebir la innovación como un fenómeno discreto puede derivarse del énfasis de la literatura sobre tecnología (Damanpour, 1987). Mientras que la presencia o ausencia de una innovación tecnológica no es ambigua -sino de comprensión inmediata-, la definición de una innovación administrativa está abierta a múltiples interpretaciones. Adicionalmente, las innovaciones administrativas pueden incluir diferentes rutinas que pueden ser combinadas de diferentes formas.

Bueno y Menguzzato (1995) observan que las innovaciones administrativas comprenden el conjunto de conocimientos, procedimientos, habilidades o capacidades que están provocando los nuevos enfoques de la función directiva o de sus procesos, los cuales están acuñando la expresión sintética de “dirección o gestión del cambio” (*change management*).

La innovación administrativa pretende presentar los cambios que afectan tanto al diseño como al desempeño de los flujos de trabajo, de los procesos, actividades y tareas productivas, desde una óptica que trata de combinar tanto la “dinamicidad” como la “flexibilidad” de las operaciones fundamentales de las empresas o, en general, de las organizaciones.

Estos planteamientos y estos nuevos métodos de enfocar el proceso directivo y organizativo son los que impregnan los contenidos de nuestro estudio.

Westphal, Shortell y Gulati (1997) sostienen que hay que estudiar cómo se implanta una innovación administrativa tratando dicha adopción de una forma continua y no como una ocurrencia discreta. Esto es particularmente cierto para la Gestión de la Calidad Total.

Como muchas innovaciones administrativas la GCT representa más una filosofía integral de dirección (Powell, 1995) que una técnica o conjunto de técnicas claramente definidas. Desde un punto de vista institucional, se puede tratar de estudiar la mejora de la calidad sin dictar claramente una rutina para realizarlo. En las innovaciones administrativas la cuestión estriba no sólo si una organización adopta o no un programa de gestión de la calidad total, sino cómo lo adopta.

En general, mientras que la GCT incluye muchas políticas y actividades diferentes, en distintas combinaciones, todos los programas sobre GCT comparten el mismo objetivo de dirigir el esfuerzo de la organización hacia la satisfacción del cliente externo.

Muchas empresas han intentado implantar GCT y han cesado en el empeño. No existen estudios lo suficientemente rigurosos como para comprobar el grado de éxito o fracaso de la GCT en la práctica. Entretanto, sólo tenemos las elocuentes pruebas de las empresas japonesas y de todas aquellas empresas occidentales, principalmente de automoción, que han implantado la GCT y dominan los mercados. (Chávarri Dicenta, 1995; Zbaracki, 1998)

Según Zucker's (1983) la hipótesis de la institucionalización trata de reconciliar las distintas posibilidades de interpretación entre las redes sociales acerca de la adopción de la innovación administrativa. Para ello, la comunicación es el vehículo para el aprendizaje social y transmisión de la innovación.

En el caso del sector financiero, para Latzko (1988), el tipo de gestión de calidad que necesitan los bancos viene impuesto por los cambios que ha experimentado recientemente el sector bancario coincidiendo con la introducción masiva de tecnologías. Latzko, continua exponiendo que los directivos bancarios actuales no se plantean tanto la necesidad de controlar la calidad como la forma de llevarla a cabo.

Berry, Bennet y Brown (1989) sugieren que las entidades financieras son semejantes en los servicios que ofrecen, sus precios son comparativos y, a menudo, ofrecen ventajas análogas de ubicación, pero difieren en la forma en que se presentan. Para estos autores la calidad de servicio consiste en ajustarse a las especificaciones del cliente en concreto.

Gray y Harvey (1992) consideran que la calidad de servicio es sólo un componente de los programas de calidad total. Un programa de calidad total en banca agrupa tres componentes: excelencia interna, prestación de un servicio superior al cliente, y una estructura organizativa que es diseñada explícitamente para apoyar la orientación hacia la calidad.

En nuestra opinión, para mejorar la organización bancaria hay que ir más allá de cualquiera de estas prácticas modernas (GCT, reingeniería de procesos, etc.). Es necesario entender sus puntos comunes y sus raíces en la organización interna, ya que es ahí donde se posibilita su correcta, eficaz y eficiente implantación. Se trata de combinar la calidad con las tecnologías de la información bajo criterios de eficiencia económica en el "buen hacer de las prestaciones financieras" siempre con el objetivo superar continuamente la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas.

### **3. Mejora Continua.-**

Como acabamos de plantear en el apartado anterior, las nuevas filosofías administrativas, tienen aspectos comunes, se funden entre sí. La reingeniería y su palanca de cambio, las tecnologías de la información, se amalgaman actualmente con las técnicas de calidad total. Ambos modelos, Reingeniería y Gestión de la Calidad, son constructos ambiguos, que incorporan unas técnicas a seguir para ayudar a reflexionar en la práctica sobre lo que es está haciendo.

En definitiva, muchos de los modelos actuales son programas que fomentan el cambio continuo en la organización. Como indican, De Cock y Hipkin (1997), en los programas de cambio es necesario hacer reflexionar a los empleados y directivos sobre lo que está ocurriendo para que puedan adaptarse según la visión de la alta dirección y adecuarse a las necesidades que el entorno demanda. Esta es la idea central que guía la implantación de cambios en la organización.

En los apartados precedentes hemos señalado la idea de Mejora Continua como uno de los cimientos de la Gestión de la Calidad Total. La Mejora Continua ha surgido como un principio clave en las organizaciones con un claro enfoque orientado hacia el cliente. En este apartado vamos ahondamos en la esencia de la Mejora Continua. Observamos que el concepto de Mejora Continua descansa en saber aprender y conocer cada vez mejor las necesidades del cliente para poder realizar un mejor desempeño (Anderson, Runthsanatham y Schoreder, 1994 ; Spencer, 1994 ; Dean y Bowen, 1994 ; Senge, 1990).

Para muchas organizaciones bancarias que han estado operando bajo el paraguas de la burocracia, la Mejora Continua representa un punto de vista más dinámico para observar el flujo de trabajo. Mientras que las estructuras burocráticas de trabajo establecen rutinas de tareas predecibles y estables, la Mejora Continua señala rutinas y estándares de elaboración superables.

Por ello, es interesante cuestionarse qué tipo de cambio organizativo constituye la Mejora Continua (Choi, 1995). Sin embargo, las características del cambio inherentes a la Mejora Continua no han sido plenamente desarrolladas y explicitadas. Choi (1995) observa que los autores que realizan estudios en la Mejora Continua se basan en las implicaciones operativas ,es decir, en las rutinas de trabajo y han prestado una reducida atención a las implicaciones que

representa para el cambio estratégico, o el desarrollo de la organización, excepto cuando sugieren que tales asuntos deben ser dirigidos por la alta dirección.

Las teorías sobre el cambio organizativo se refieren a un “cuerpo ecléctico y heterogéneo de investigación”. Recoge tanto los cambios tecnológicos hasta los cambios estructurales, y desde la transición psicológica de los individuos hasta la reducción de tamaño de las organizaciones.

Nos vamos a basar en los estudios de Miller y Friesen (1982) que se refieren al cambio organizativo desde el punto de vista estratégico y de políticas de cambio. De esta forma, la literatura sobre cambio organizativo distingue entre grandes y pequeños cambio. Según Greiner (1972), las organizaciones cambian a través de cambios revolucionarios y evolutivos. Los cambios revolucionarios conllevan periodos turbulentos, mientras que los cambios evolutivos se realizan en un largo período de tiempo sin grandes sobresaltos. Nord y Tucker (1987) definen los cambios revolucionarios y evolutivos, como radicales y rutinarios, respectivamente. Miller y Friesen (1982) distinguen entre cambios cuánticos e incrementales. Las características de cada uno de estos tipos de cambio aparecen en el cuadro 6.

**Cuadro 6: Características de los cambios organizativos**

	Cambios mayores	Cambios menores
Condiciones que los provocan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia o anticipación de un cambio en el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas en la dinámica interna de la organización</li> <li>• Cambios en unos factores del entorno</li> </ul>
Naturaleza del cambio organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de la alta dirección</li> <li>• Emocional</li> <li>• Cambios dramáticos y discontinuos (saltos cuánticos)</li> <li>• Riesgo alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar sentido, racionalizar.</li> <li>• Propósito lógico o</li> <li>• Cambios incrementales inconexos</li> <li>• Realizar cosas simples, pero haciéndolas muy bien y mejorándolas constantemente.</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios son notorios, por lo que la dirección asume un elevado riesgo a cambio de lograr una recompensa importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados locales, parciales y continuos.</li> </ul>

Fuente : Choi (1995)

Muchas teorías del cambio organizativo radical han tenido su origen en la obra del psicólogo social Kurt Lewin. Lewin (1951) elaboró un modelo de cambio planificado en tres etapas que explica cómo se inicia, se dirige y se estabiliza el proceso de cambio. Las tres etapas son el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento<sup>8</sup>.

En la misma línea, Isabella (1990) desarrolla un modelo de la forma en que los administradores interpretan hechos organizativos conforme se va dando el cambio. El modelo sugiere que las interpretaciones de los cambios se presentan en cuatro etapas: anticipación, confirmación, culminación y postrimerías ligadas al proceso de cambio.

Según Quinn (1982) la dirección continuamente se centra en cambios de pequeña escala y comprueba lo significativos que son. Quinn, asimismo, argumenta que el proceso de cambio estratégico es un proceso fragmentado y evolutivo, debido principalmente las limitaciones cognoscitivas y analíticas de las personas. Quinn, enfatiza los procesos de cambio lógicos y no desordenados. Sin embargo, Pfeffer y Salancik (1969) destacan que los cambios organizativos son necesarios porque las organizaciones dependen del entorno para obtener los recursos. Por ello deben adaptar adecuadamente sus operaciones a las condiciones del mismo. Las teorías de la ecología de las poblaciones se han centrado en cómo las poblaciones de organizaciones se transforman debido a las adaptaciones a los cambios del entorno.

De forma similar las teorías sobre Mejora Continua se refieren al tema del cambio organizativo. En todas estas literaturas, los autores tratan de transformar las organizaciones de forma que sean más “flexibles y ágiles” para responder más eficaz y eficientemente a los cambios del mercado. Ven a la organización como entidades dinámicas que cambian su forma para sobrevivir y prosperar. La Mejora Continua se centra en cambios incrementales, pequeños realizados a través de una “repetición incesante” (Imai, 1986).

---

<sup>8</sup> Hendry (1996) fusiona la teoría de Kurt Lewin con las teorías del conocimiento (Argyris, 1977 ; Polanyi, 1967) y las teorías sobre el comportamiento (Skinner, 1969 ) y explica la etapa de descongelamiento como aquella en la que se produce una disonancia cognoscitiva, disconformidades, debido al cuestionamiento del paradigma actual, en definitiva es una etapa donde es necesario olvidar lo aprendido hasta ese momento ; la finalidad de esta etapa es crear la motivación que se requiere para el cambio. En la etapa de cambio, se trata de explorar las distintas alternativas estratégicas, de alcanzar una solución, para ello, Hendry sugiere atrapar la imaginación y emoción de los distintos agentes participantes en el proceso de cambio para generar ideas constructivas. En esta etapa es fundamental el movimiento de información para generar nuevo conocimiento. Finalmente, en la etapa de recongelamiento se desarrollan las habilidades específicas y competencias para capacitar a los empleados a realizar las tareas de forma diferente. Dicho proceso se ve reforzado aplicando un refuerzo positivo para implantar el cambio deseado.

**Cuadro 7: Características de la Mejora Continua**

Condiciones que los provocan	Naturaleza del cambio organizativo	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presión de la competencia</li> <li>• Eliminar derroches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de trabajo orientada a procesos</li> <li>• Creatividad del empleado</li> <li>• Disciplina que dirige los cambios</li> <li>• Cambios incrementales y continuos</li> <li>• Bajo riesgo y bajo coste de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos de valor añadido reducidos pero continuos.</li> <li>• Los cambios acumulados, se traducen en un gran valor añadido, cuando se realizan bien.</li> </ul>

Fuente : Choi (1995)

Las principales características de la Mejora Continua se observan en el cuadro 7. Todas las actividades de Mejora Continua deben alinearse conjuntamente para crear un resultado significativo, y la alineación se facilita por la visión y misión de la dirección. Además, la Mejora Continua implica a todos los empleados de la organización, es un compendio de la “inteligencia colectiva” para recoger la creatividad y experiencia de cada uno de los empleados, mejorar los procesos, y eliminar las prácticas derrochadoras que no generan valor ni calidad.

### 3.1. Fuente de Mejora continua.-

Deming (1986) popularizó el ciclo o rueda de Shewart (1931). Deming señaló que la mejora continua se logra a través de la rotación del ciclo planificar-hacer-revisar-actuar (PHRA) en las rutinas de trabajo. Las organizaciones tratan de responder cada vez mejor y de forma más eficiente a lo que el cliente desea. Para ello la organización aprende y mejora su desempeño. El cuadro 8 refleja el ciclo PHVA.

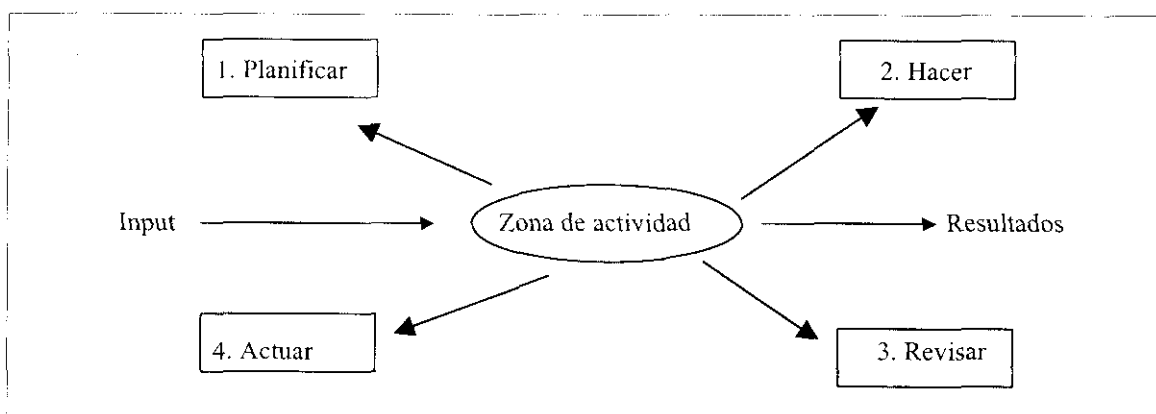
La fase de planificación comienza con una definición del problema y la recopilación de datos para analizarlo ; tras ello, habrá que identificar sus causas, desarrollar cursos de acción para resolverlo y elegir uno. La fase de Hacer se puede dividir en dos etapas: formación y puesta en práctica. En efecto, una vez elegida una solución la dirección debe formar al personal para que ejecute correctamente las actividades que se deben llevar a cabo para conseguir el objetivo. En la tercera fase se revisa la ejecución para comprobar si se han producido las mejoras anticipadas. Si así ha ocurrido, en la última fase se estandariza la solución, para asegurar que los nuevos métodos

serán aplicados de continuo en la mejora conseguida y, de esta forma, no volver a repetir el problema.

El ciclo se repite continuamente. Tan pronto una mejora se convierte en estándar se pondrán en marcha nuevos planes para superarla. De esta forma el ciclo PHVA se entiende como un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares sólo para ser refutados, revisados y reemplazados por otros mejores.

Imai (1989) denomina este proceso de estabilización como EHRA (Estandarizar, Hacer, Revisar, Actuar).

**Cuadro 8: Gestión de la Mejora Continua**



Fuente : Juran (1990); Deming (1989); Imai (1989); Ishikawa (1986); Shewart (1931)

En definitiva, los diferentes autores sobre calidad (Juran, 1990 ; Deming, 1989 ; Imai, 1989; Ishikawa, 1986), representan de forma similar sus modelos de Mejora. Establecen que “la mejora continua” se logra “rotando la rueda”, es decir, cambiando los estándares, revisándolos y reemplazándolos por otros mejores. Todo proceso global está integrado por un conjunto más o menos numeroso de procesos parciales. Cada uno de estos procesos puede ser objeto de mejora continua. En último lugar, esta mejora continua global sólo es posible si quienes intervienen en dicho proceso aplican el ciclo de mejora en su propia actividad laboral.

Todo el proceso se deriva de una actitud que permita generar y compartir los conocimientos dentro de la organización y que facilite que todos los niveles de la empresa participen en las mejoras. Las personas que realizan el trabajo componen una “community of

practice” en donde se diagnostica, se actúa y se readiagnostican las situaciones para mejorar continuamente (Brown y Duguid, 1991).

La fuente de mejora, de progreso, hay que buscarla en la habilidad de las personas que forman la entidad al resolver los problemas, al lograr el progreso permanente de ésta, con la mejora correspondiente en el proceso de prestación del servicio al cliente. Por ello, el activo más importante de la empresa, y la fuente de la dinámica de mejora de la misma, es el conocimiento que tiene almacenado (Riverola, Muñoz-Seca, 1995)

El personal hará mejor su trabajo si sabe, con precisión, “lo que es” el trabajo que debe realizar y si se le proporcionan los recursos adecuados (Christopher *et al.*, 1994 ; Anderson, *et al.*, 1994).

La situación actual exige la “ruptura” de los sistemas rutinizados y el establecimiento de los mecanismos que permitan organizar, como un área casi aislada del diagnóstico, la generación de los conocimientos que se necesitan para mejorar la calidad (Christopher *et al.*, 1994 ; Huete, 1995). Este enfoque permite a todos los niveles de personal participar en la Mejora Continua a través de equipos que generen ideas para su perfeccionamiento.

Fernández y Fernández (1996 p.23-24) observan que “...otra cosa será que a la empresa le interesa seguir invirtiendo en mejorar algo poco estable y sometido a fuertes cambios... En efecto, algunos autores (Reed *et al.*, 1996; Sitkin *et al.*, 1994) vaticinan que la mejora continua sólo tiene aplicación en situaciones repetitivas, propias de entornos con bajos niveles de incertidumbre ; ya que sólo aquí merece la pena invertir en estudiar un proceso y mejorarlo. Por ello, en situaciones de elevada incertidumbre sería un factor de encarecimiento, que podría producir desventajas competitivas, como costes más elevados o rigideces que reduzcan su capacidad de adaptación futura”.

Ahora bien, parece difícil de creer que aquí termine la aplicabilidad del concepto de la mejora continua; puesto que siempre es posible aprender y mejorar. El proceso de aprendizaje funciona mediante prueba y error, pero una vez que se descubre que una determinada forma de búsqueda o desarrollo funciona, puede tratar de sistematizarse para ser utilizado en próximas ocasiones. La disposición de empleados formados y cualificados puede aplicarse a nuevas

actividades con menor coste que la primera, ya que pueden exportar sus habilidades y conocimientos individuales y grupales a la nueva situación.

Fernández y Fernández (1996 p.24-25) en esta discusión, concluyen que “no hay que desechar de antemano el papel de la mejora continua en ambientes de incertidumbre, ante tareas nuevas y con poca información, pese a lo que Sitkin *et al.*,(1994) propugnan<sup>9</sup>. Se trata de desarrollar nuevas capacidades, no sólo de reforzar ó explotar las ya existentes.”

Wright, Snell (1998) continúan este debate destacando la función que desempeñan los Recursos Humanos en la tensión que existe entre la necesidad de las organizaciones de ajuste<sup>10</sup> o congruencia a corto plazo y flexibilidad a largo plazo. Dichos autores destacan la flexibilidad de los recursos, sobre todo, humanos para hacer frente a ambientes de incertidumbre, ambigüedad y de cambio en general. Argumentan la necesidad de prácticas de selección innovadoras que identifiquen a personas con habilidades de aprender y adaptarse a situaciones nuevas continuamente. En su enfoque sistémico de la gestión de recursos humanos no olvidan las prácticas de remuneración necesarias para motivar a los empleados cualificados. Finalmente, sugieren que los programas de formación desempeñan un papel esencial en las organizaciones al facilitar a los empleados la adquisición de nuevas habilidades, y de esta forma promover en la organización el ajuste a los problemas y cambios a corto plazo junto con la flexibilidad necesaria a largo plazo.

Para terminar con este apartado observamos que la idea de gran cambio obtenido a partir de los cambios incrementales de la Mejora Continua se está debatiendo actualmente. La idea parece conceptualmente posible porque cada cambio adicional proporciona una nueva información en el ciclo de cambio, y así el esquema de la organización va transformándose. Se trata de ir explotando las capacidades actuales e ir desarrollando nuevas capacidades continuamente. Choi (1995) indica que los investigadores todavía no se han puesto de acuerdo sobre cómo los cambios incrementales transforman su esquema global.

---

<sup>9</sup> Esto lleva a Sitkin *et al.* (1994) a distinguir entre control de la calidad total (Total Quality Control, TQC) y el aprendizaje de la calidad total (Total Quality Learning, TQL).

<sup>10</sup>El concepto de ajuste ó congruencia (*fit*) subyace en numerosas teorías y niveles de análisis de la organización (Venkatraman, 1989). Nadler y Tushman (1980) definen congruencia ó ajuste como “el grado con el cual las necesidades, demandas, objetivos y/o estructuras de un componente son consistentes con las necesidades, demandas, objetivos y/o estructuras de otro componente”. Respecto a flexibilidad, destacamos la descripción de Teece, Pisano y Shuen, 1997 sobre “la necesidad de las empresas en ambientes dinámicos de reconfigurar su estructura de recursos, y realizar las transformaciones internas y externas necesarias.”

Desde la perspectiva de la banca comercial, destacamos que, en general, es un sector con organizaciones conservadoras y con culturas tradicionales que afrontan con reticencia los procesos de cambio y priman la estabilidad. La cultura bancaria predominante es la de continuidad. Paradójicamente, este sector conservador se encuentra en un entorno dominado por el cambio. Desafíos como la adopción del euro y la consideración de mercados globales están siendo los motores y catalizadores del proceso de renovación del mapa bancario mundial. Mediante estos revulsivos, las instituciones no cesan de realizar mejoras continuas a la par que acometen grandes cambios, como, por ejemplo, las fusiones.

La Mejora Continua de la calidad con criterios de eficiencia económica constituye un desafío a nuestra tradicional comprensión de la relación que existe entre los niveles operativos y los resultados que logra la entidad bancaria como un todo.



***SEGUNDA PARTE:***  
***INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS***



*Yo preguntaba una y otra vez.  
Elsa, la holandesa, me daba con el codo y me decía :  
"No insistas. Haz como si lo entendieras."  
Y de ahí no salimos.  
Yo no puedo dejar palabras oscuras,  
y menos en una tesis universitaria.*

*R.J.SENDER "La tesis de Nancy"*

**CAPÍTULO III:**  
**LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES COMO NUEVA  
APORTACIÓN AL ESTUDIO DE LA MEJORA CONTINUA DE LAS  
ORGANIZACIONES : GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**



El futuro de las organizaciones orientadas a la gestión de la calidad total y la mejora continua va ser el desarrollo de una organización inteligente que aprende no sólo sobre sus clientes continuamente, sino también sobre su propio personal y sus procesos operativos. Esto ha supuesto el paso de la Banca de Productos a la Banca de Relaciones y actualmente a la Banca de Conocimientos.

La Banca de Conocimientos no explora nada nuevo. Busca una comprensión diferente y más profunda de lo que ya existe.

En este sentido, el primer apartado comienza argumentando que los avances en la escuela del aprendizaje organizativo están cuestionando la forma de entender las organizaciones.

En el segundo apartado, observamos que la organización inteligente acumula información y experiencia acerca de sus actividades y la transforma en un *stock* de competencias y capacidades a desarrollar continuamente. Lo que hace más difícil su investigación radica en la propia definición de Conocimiento.

En el tercer apartado Senge (1990), McMaster (1996), Lawler III (1992), Spender (1996), Venzin *et al.* (1998) manifiestan que el conocimiento es un concepto demasiado problemático para elaborar una nueva teoría de la organización basada en la gestión del conocimiento. La gestión dinámica del conocimiento trata de favorecer el flujo del conocimiento en la organización bancaria.

En el cuarto apartado nos preguntamos cuál es la unidad de análisis más adecuada en el estudio del aprendizaje organizativo en la banca comercial. En este respecto recordamos que en el

capítulo I hemos destacado la relevancia estratégica del nivel operativo en la banca, es decir, la sucursal.

Finalmente, consideramos que la implantación del aprendizaje organizativo se consigue a partir de la integración de la Teoría de la Organización y las Teorías de Comportamiento y Desarrollo Organizativo en la corriente conocida como Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

### **1. La Escuela del Aprendizaje Organizativo.-**

Ventura (1996) observa que el reciente interés del pensamiento estratégico por los procesos de aprendizaje organizativos, encuentra su fundamentación en la necesidad de reponer y reforzar de forma continua las competencias esenciales o capacidades distintivas a fin de mantener la ventaja sobre los competidores.

La proliferación de estudios y literatura sobre dirección estratégica en las últimas décadas ha generado una diversidad de aportaciones y corrientes con distintos enfoques, procedencias y niveles de análisis sobre un mismo problema. Navas y Guerras (1996) manifiestan que quizás la categoría más completa que se ha hecho de este conjunto de planteamientos se deba a Mintzberg, quien identifica hasta diez escuelas diferentes. Mintzberg las agrupa en tres categorías. La primera sería de carácter prescriptivo, es decir, preocupada por cómo se deberían formular las estrategias. La segunda tendría un enfoque esencialmente descriptivo de los aspectos del proceso mismo de decisión estratégica e implantación. Finalmente, la escuela configurativa constituye un grupo en sí misma y tiene carácter integrador. Esta misma categorización en tres corrientes es señalada por Fernández (1987) destacando que el problema más estudiado ha sido el de la formulación estratégica.

Fernández (1987) indica que la escuela del aprendizaje pertenece al pensamiento centrado en los procesos estratégicos, a la teoría de la organización, y por tanto, es de índole descriptivo. Es quizás la escuela más importante dentro del grupo de escuelas orientadas hacia el proceso. Trata el proceso de la formación de estrategias desde un carácter organizativo. Al contrario de las escuelas prescriptivas, la escuela del aprendizaje destaca la idea de que el entorno es demasiado complejo como para que las estrategias se desarrollen en un momento dado como planes o visiones

perfectamente claros. Más bien se considera que las estrategias deben ir emergiendo poco a poco a medida que la organización se adapta o aprende.

Sin duda, el análisis estratégico avanzará en la medida que se pueda profundizar en el conocimiento de los procesos reales que siguen las organizaciones y en la forma en que la organización compete en los mercados.

En este sentido, la Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece una integración entre estas escuelas, al señalar que la estrategia depende de los recursos y capacidades que posee o controla la organización, y que dichos recursos y capacidades son en gran medida idiosincrásicos, habiéndose formado a través de las actuaciones pasadas y plasmándose en un conjunto de pautas de actuación colectivas que definen las capacidades de la organización. Ahora bien, el valor de los recursos dependerá de la forma que estos se movilicen para competir en los mercados, en consecuencia la empresa necesita diseñar su estrategia competitiva a partir de sus capacidades reales y en función de sus competidores actuales o potenciales.

Todo lo anterior conduce a un “cambio de paradigma” para describir los cambios que están ocurriendo en la forma de pensar sobre las organizaciones. Conforme al paradigma tradicional de F. Taylor, el modelo de dirección puede describirse como un simple modelo de resolución de problemas. El problema de este hábito es que una vez que los problemas se definen, existe una tendencia a excluir cualquier otro tipo de opción (Argyris y Schön, 1978). De acuerdo al nuevo paradigma, estas reglas se consideran obsoletas, ya que existe otra forma de dirección.

Como bien indica Argyris (1996 p.6) “...las teorías de administración de empresas deben evolucionar tanto en la teoría como en la práctica. En la teoría, se necesitan integrar las distintas disciplinas en un conjunto coherente. En cuanto a la práctica, se trata de incorporar y superar las barreras que dificultan la implantación de dicha teoría. El aprendizaje organizativo es capaz de responder a tales cuestiones ya que es capaz de detectar necesidades internas en la organización para responder al entorno competitivo”.

## 2.- Proceso de Desarrollo de Capacidades estratégicas.-

### 2.1. Recursos y Capacidades.

Lo que una organización es capaz de realizar en determinados mercados determina su éxito al atraer y mantener a los clientes. Las capacidades de la organización que son valoradas por los clientes y difíciles de imitar por los competidores son fuentes críticas de ventaja competitiva. Tales capacidades han sido fruto de un proceso de aprendizaje. De ahí la importancia de la organización inteligente, y su núcleo principal : la gestión del conocimiento.

Con carácter general, la Teoría de Recursos y Capacidades trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo. Un recurso es cualquier factor poseído o controlado por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Alternativamente, Wernerfelt(1984) define recurso como cualquier activo tangible o intangible que está vinculado a la organización. Las capacidades surgen por la combinación y utilización de distintos recursos a través de rutinas organizativas. Una rutina organizativa es un patrón regular de actuación que una organización ha aprendido y desarrollado de forma eficiente, hasta el punto de convertirse en una forma de hacer las tareas automáticamente.

Dicha teoría ve a la organización como una organización inteligente capaz de mejorar su dotación actual a través de la experiencia. Kolb (1984) define el aprendizaje como el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia. El aprendizaje ocurre cuando se detectan y corrigen errores. La definición de aprendizaje enlaza la acción con un mayor nivel de comprensión (Huber,1991).

Desde una perspectiva dinámica el recurso más valioso de una organización es su capacidad para aprender y así poder modificar su conducta en función de las exigencias del entorno. Teece, Pisano y Shuen (1997) señalan que las capacidades que realmente cuentan son las dinámicas.

De esta forma la capacidad de creación de conocimiento se incluye entre las capacidades dinámicas de la organización. Teece *et al.* (1997), se refieren a estas capacidades como aquellas habilidades de una organización que le permiten aprender, adaptarse, cambiar y renovarse a lo

largo del tiempo. Esas capacidades dinámicas son el principal factor de la ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Teece *et al.* (1994) definen el concepto de competencia o capacidad estratégica como un conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, activos complementarios, rutinas organizativas y capacidades que posibilitan la base para que la empresa sea competitiva en uno o más negocios. En esencia, la competencia es una medida de la habilidad de la empresa para resolver problemas técnicos y organizativos. En este sentido las competencias no hacen referencia a un producto, sino que abren la posibilidad de explotación multiproducto. Hamel y Prahalad (1995) establecen tres condiciones para que una capacidad sea competencia esencial. 1) Contribuir de forma notable a la creación del valor percibido por los clientes, 2) tener un cierto carácter de exclusividad, es decir, no ser una competencia generalizada a toda la industria y 3) servir como base para el acceso a nuevos mercados.

Con el fin de completar el análisis de los recursos y capacidades el modelo de Peteraf (1993) indica las cuatro condiciones que deben cumplirse simultáneamente para que emerja una ventaja competitiva :

- 1) La existencia de recursos heterogéneos origina rentas *ricardinas*, es decir, rentas generadas por las asimetrías en el mercado de factores..
- 2) Límites a la competencia *ex-post* que origina rentas de monopolio.
- 3) Movilidad imperfecta, para aislar a la competencia de la imitación de los competidores.
- 4) Límites *ex-ante* a la competencia para evitar que las rentas no sean compensadas por los costes asociados al control de los factores productivos más valiosos. En otras palabras, se requiere la existencia de imperfecciones en el mercado de factores

Las organizaciones que se transforman en centros de aprendizaje permanente están creando una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar su sostenibilidad. La capacidad de aprendizaje permanente requiere, no solo una voluntad firme, sino un período de desarrollo largo y costoso. Su duración dependerá, en parte, de la capacidad de reacción de los competidores, pero su valor difícilmente se depreciará mientras el espíritu de aprendizaje se mantenga vivo. El valor generado beneficiará a todos los agentes que intervienen y están comprometidos con dicha organización: clientes, empleados, directivos y accionistas.

## 2.2. Las sendas que conducen al logro de ventajas competitivas.

Las capacidades se desarrollan combinando y utilizando recursos y/o otras capacidades a través de rutinas organizativas. Para Nelson y Winter (1982) estas rutinas constituyen el depósito del “saber hacer”, del conocimiento de la organización, adquirido a través del aprendizaje. La tesis de dichos autores es que la conversión en rutina de la actividad de una organización constituye la forma principal de almacenamiento de conocimientos operativos específicos de esa organización. Afirman que la organización “recuerda haciendo”, con algunas salvedades.

Para ello, hay un flujo interno de información que se enriquece con mensajes del entorno exterior e instrumentos de medida del tiempo. Los miembros de la organización que reciben estos mensajes los interpretan como una llamada a tenerlos en cuenta en las rutinas de sus repertorios. Las acciones de las rutinas pueden ser directamente y/o de naturaleza administrativa o de procesamiento de información, como por ejemplo dirigir la consulta o el pedido de un cliente al punto de la organización correspondiente. Lo que resulta básico para el rendimiento productivo de una organización es la coordinación; lo fundamental para conseguir la coordinación es que los miembros individuales, conociendo sus tareas, interpreten correctamente los mensajes que reciben y respondan a ellos.

Desarrollar capacidades y rutinas implica un aprendizaje organizativo. Debido a que tienen lugar dentro de un contexto organizativo, las capacidades estratégicas dependen de la ruta por la cual se han desarrollado *-path-dependence-* y su grado de especificidad. Esto es lo que las hace difíciles de imitar y que generan beneficios sostenibles.

El concepto de *dependencia de un sendero* significa que la forma de posesión de un activo (ó capacidad) depende del proceso a través del cuál se consiguió (Collis, 1991 ; Dierickx y Cool, 1989). El *grado de especificidad* se refiere a la idea de “propósito especial”. Debido a que las capacidades se desarrollan a través de un proceso de rutinas idiosincrásicas y en un contexto concreto, el resultado se convierte en un propósito general, y de esta forma, es menos eficaz si se utiliza con otros fines distintos para los que fue originado (Montgomery y Wernerfelt, 1988).

En consecuencia, en la generación de capacidades es fundamental retener el *conocimiento específico* en la organización, de los cuales son un ejemplo los conocimientos “idiosincrásicos”. Dichos conocimientos se adquieren a menudo conjuntamente con la interacción de otros bienes y otras actividades (Jensen y Meckling, 1996). Los conocimientos específicos son aquellos cuya transmisión entre los agentes implica un coste. Son conocimientos valiosos en la organización.

Al tratar el estudio de las sendas que conducen al logro de ventajas competitivas, Ventura (1996) concluye que la principal dificultad para conocer el valor de los recursos se debe a que estos no son valiosos en términos absolutos, sino que su valor depende de su capacidad potencial para llevar a cabo actividades productivas específicas para determinados mercados. En segundo término, el valor de un recurso no es independiente del resto de recursos y capacidades con los que va a interactuar, de ahí que lo que importe sea el sistema de recursos al que contribuye y no sus características individuales.

Hayek (1945, p. 524) en su obra pionera acerca del funcionamiento del conocimiento en los mercados describía como sigue las consecuencias de la idiosincrasia :

*Prácticamente, cualquier individuo tiene alguna ventaja competitiva sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso. Sólo hace falta recordar lo mucho que tenemos que aprender en cada ocupación después de haber completado nuestra formación teórica, que gran parte de nuestra vida laboral la pasamos aprendiendo tareas específicas, y qué activo tan valioso en todos los terrenos de la vida es el conocimiento de la gente, de las condiciones locales y de las circunstancias específicas.*

De forma más general, las idiosincrasias de cada tarea surgen al menos por cuatro vías (Williamson, Wachter y Harris, 1975):

1. Idiosincrasias en el equipamiento, debidas a la frecuencia de la maquinaria no estandarizada, cuyas características únicas sólo se aprenden con la experiencia.
2. Idiosincrasias de proceso, que son creadas o “adoptadas” por el trabajador y sus colegas en un contexto operativo o específico.

3. Adaptaciones informales de los equipos, atribuibles a la adaptación mutua entre las partes involucradas en su contacto recurrente, y que se ven perturbadas cuando se altera la composición del equipo.
4. Idiosincrasias de comunicación respecto a los canales y códigos que sólo tienen valor dentro de la empresa.

En la actualidad, y bajo la consideración de las estrategias orientadas hacia el cliente, se valoran también las idiosincrasias que surgen en el contacto con el cliente. Es ahí donde se consideran las necesidades específicas de cada consumidor. El conocimiento del mercado surge del proceso de aprendizaje que se desarrolla en las rutinas de las interacciones con el cliente.

Con los avances de las tecnologías de la información y la comunicación se trata de retener el conocimiento allí donde se genera, es decir, en el momento de la interacción empleado-cliente. A través de bases de conocimientos, y siendo los ordenadores las herramientas de trabajo, se pretende capturar dichas relaciones idiosincrásicas para que el monopolio del conocimiento de la organización quede reflejado en su memoria corporativa.

*La memoria corporativa es una entidad orgánica que comprende múltiples memorias independientes (humanas y bases de datos tecnológicas)* El componente humano de la memoria puede morir, abandonar el colectivo en cualquier momento y unirse a un competidor o simplemente marcharse porque le apetece hacerlo (Brooking, 1996). La memoria corporativa es un concepto que todavía no ha llegado a ser comprendido, ya que actualmente la memoria no pertenece a la corporación, sino al colectivo de individuos que trabajan en ella (Brooking, 1996 ; Nelson y Winter, 1982).

A medida que las exigencias de los recursos se basan cada vez más en los conocimientos, resulta muy provechoso intentar hacerse con la propiedad de los conocimientos de la fuerza de trabajo. Eso se podría conseguir generando una memoria que fuese persistente, es decir, que existiera independientemente de la fuerza de trabajo.

La memoria corporativa es el objetivo principal de la documentación del capital intelectual<sup>1</sup>, ya que representa el momento en el que el activo se ha trasladado del ámbito del hombre a la organización. La memoria corporativa al recoger los conocimientos específicos de la organización se configura como un elemento clave que sostiene la ventaja competitiva de la organización.

### 2.3. Transformación de Recursos en Capacidades Estratégicas.

La transformación de los recursos en las capacidades principales de la organización tiene lugar a través del esquema que aparece en el cuadro 1.

El aprendizaje de las capacidades estratégicas se lleva a cabo a través de los siguientes pasos (Andreu y Ciborra, 1996):

PRIMER PASO: Aprendizaje Operativo.

En este nivel tiene lugar el dominio del uso de los recursos consiguiendo prácticas de trabajo eficientes, tanto a nivel individual como de grupo. Dichas prácticas de trabajo se mejoran y se hacen más eficientes a través de la incorporación de nuevos recursos o de innovaciones tecnológicas o administrativas. En el caso de la banca comercial los recursos que interactúan entre sí en las oficinas bancarias son : información, tecnologías de la información, empleado y cliente. La calidad organizativa y técnica en el contexto de orientación hacia el cliente en la banca minorista requiere que los empleados aprendan a desarrollar el proceso de prestación de servicio

---

<sup>1</sup> Con el término *capital intelectual* se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa (Brooking, 1996). El capital intelectual puede dividirse en cuatro categorías :

1. Activos de Mercado : Los activos de mercado de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado. Se incluyen las marcas, la clientela y su fidelidad, la reserva de pedidos, los canales de distribución, los acuerdos como licencias, franquicias entre otros.
2. Activos de propiedad intelectual : Incluye el "know-how", los secretos de fabricación, el *copyright*, las patentes y diversos derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios.
3. Activos centrados en el individuo : Comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. A diferencia de los otros tipos de activos, los que se centran en el individuo no pueden ser propiedad de la empresa.
4. Activos de infraestructura : Son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Incluye la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de una fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación. Los activos de infraestructura constituyen el esqueleto y el "adhesivo" de la organización, fortaleciendo la empresa y creando una relación estrecha y coherente entre los individuos y sus procesos.

bancario. Las prácticas de trabajo que resultan de este aprendizaje son concretas, detalladas, específicas y operativas, es decir, son el reflejo de las pericias y del *modus operandi* de dicha organización. Se describen a partir de QUÉ tareas se realizan en dicha organización. La evolución de la mejora continua en la ejecución de las tareas realizadas por un individuo o un grupo se mide a partir las curvas de aprendizaje (Uzumeri, Nembhard, 1998). Posteriormente se integran todas las curvas de aprendizaje de todos los individuos y todos lo grupos en el mapa de aprendizaje de la organización para detectar las áreas donde existe confusión y en donde existe una fuerza laboral más diversa.

**Cuadro 1: Proceso de Desarrollo de Capacidades**

Competencias necesarias en banca comercial	Desarrollo de capacidades	Tipo de aprendizaje	Tipo de conocimiento
	Capacidades Estratégicas	<i>Aprendizaje de capacidades estratégicas.</i> Cambios de Planteamiento	OBJETIVO Combinación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Marketing</li> <li>Operaciones</li> </ul>	Capacidades	<b>Aprendizaje de capacidades.</b> Cambios de Procedimientos.	AUTOMÁTICO Internalización
Gestión de equipos en las oficinas	Prácticas de Trabajo	<b>Aprendizaje de rutinas.</b> <b>Aprendizaje operativo.</b> <i>Mejora Continua.</i>	COLECTIVO Socialización
<ul style="list-style-type: none"> <li>Información</li> <li>Tecnologías de la Información</li> <li>Interacción cliente-empleado</li> </ul>	Recursos		CONSCIENTE Articulación

Fuente : Elaboración propia a partir de Grant (1992) ; Andreu y Ciborra (1996) ; Spender (1996)

Edvinsson y Malone (1999) señalan la resistencia institucional que puede aparecer en el sector financiero al implantar la perspectiva del capital intelectual.

SEGUNDO PASO: Aprendizaje de Capacidades. Aprendizaje táctico.

Las diferentes prácticas de trabajo se combinan y surgen las rutinas organizativas que tratan de mejorar y facilitar el aprendizaje operativo explicando CÓMO se realizan las tareas en dicha organización. De esta forma se entra en la curva de aprendizaje de las capacidades de la organización con el objetivo de mejorar la eficiencia estática, es decir la resolución de problemas. La fuerza que dirige la mejora continua de las capacidades y de las prácticas de trabajo es la eficiencia estática, y los agentes que lo inician son los directivos de “primera línea” y los directivos intermedios en los cuales se depositan dichas rutinas organizativas y prácticas de trabajo.

En la banca comercial los directores de oficina bancarias han pasado de ser un mero administrador de pasivo a ser un gerente, no sólo preocupado por la colocación de sus productos financieros, sino también por la gestión de los recursos humanos y por el desarrollo organizativo; todo lo cual, les permite aumentar la calidad del servicio y, por tanto, la satisfacción de los clientes (Casilda, 1997 ; Teruel, 1995). Los directores de oficina se están convirtiendo en mentores que ayudan, enseñan y dan ejemplo a sus empleados en la realización de nuevas tareas.

A su vez, los directivos intermedios de marketing, operaciones y recursos humanos necesitan trabajar coordinadamente para asegurar que los empleados en contacto con los clientes posean todas las habilidades necesarias (Lovelock, 1992).

Los directivos intermedios deciden cómo los gestores bancarios van a aprender a ejecutar las operaciones necesarias para mejorar la calidad del servicio con eficiencia económica. La selección del método de mejora es un aspecto crucial en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de una organización (Upton y Kim, 1998).

TERCER PASO: Aprendizaje de las Capacidades Estratégicas. Aprendizaje estratégico.

En este paso las capacidades evolucionan hacia capacidades estratégicas, es decir, aquellas que diferencian a la organización. Reconociendo el entorno competitivo se explica POR QUÉ algunas capacidades tienen potencial estratégico. En el aprendizaje estratégico las capacidades estratégicas basadas en los conocimientos de la organización pueden facilitar nuevas misiones de

la organización, materializadas en nuevos productos y mercados. Para ello, los agentes de la organización involucrados en el aprendizaje estratégico necesitan conocer la misión de dicha organización.

Por consiguiente, en este último nivel, se entienden las capacidades no sólo en términos de QUÉ es lo que se hace, y CÓMO se produce, sino también POR QUÉ en dicho contexto competitivo. Se entra en el estudio de la eficiencia dinámica, porque si el entorno cambia, la eficiencia anteriormente alcanzada ya no es válida. De aquí se colige que en el aprendizaje de capacidades ó competencias estratégicas se trata de revisar continuamente las interrelaciones entre las capacidades estratégicas actuales, los sectores, la misión de la organización y su contexto interno para evolucionar y aprovechar los desafíos que aparecen.

Por último, si aparecen cambios revolucionarios -radicales- en el entorno, la misión de la organización necesita un cambio radical. Entonces, puede chocar con la inercia que siempre aparece en las organizaciones y hacerla desaparecer, o bien, la organización debe realizar el esfuerzo de aprender totalmente desde su base operativa nuevos modos de realizar las tareas si quiere adaptarse al nuevo entorno competitivo.

Ventura (1996) indica que el entendimiento de la eficiencia dinámica desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades requiere diferenciar entre recursos versátiles o no específicos al tipo de estrategia y entorno en que se actúa y aquellos recursos que son más dependientes o específicos de la orientación estratégica actual. Los recursos del primer tipo aumentan los grados de libertad para adaptarse a los cambios, mientras que los segundos limitan la capacidad de elección y aumentan la dependencia respecto a la trayectoria seguida previamente. En este sentido, la capacidad más versátil radica en el logro de una cultura organizativa que asegure la capacidad de aprender, mediante la adecuada integración de conocimientos exógenos y conocimientos endógenos. Dentro de esta categoría encajan las capacidades de la organización para establecer acuerdos de cooperación que superen los riesgos de conductas oportunistas.

Por otra parte, la existencia de diferentes niveles de aprendizaje es un aspecto central en las organizaciones inteligentes, también denominadas organizaciones que aprenden. Ejemplos de distintos niveles de aprendizaje incluye la distinción de Argyris (1982) entre aprendizaje de primer orden y segundo orden, la de Ciborra y Schneider (1992) entre aprendizaje incremental y

aprendizaje de salto cuántico, la de Bateson (1972) de aprendizaje I (detectar errores, definir el proceso y seleccionar distintas alternativas) y aprendizaje II (cambiar el conjunto de alternativas posibles, rediseñar la situación y expandir el dominio de la actividad).

El nivel de aprendizaje inferior supone mejorar los comportamientos existentes y hacer progresos continuos hacia objetivos asintóticos a los cuales se tiende, mientras que en los niveles superiores los objetivos varían cuestionándose los mismos y reconociendo la subjetividad de su significado.

Edmondson y Moingeon (1996) definen el aprendizaje del CÓMO al explicar el compromiso de los miembros de la organización para transferir y mejorar las habilidades y rutinas existentes. El aprendizaje del POR QUÉ se define como la indagación de los miembros de la organización sobre las razones lógicas que explican el éxito de la organización a largo plazo y le confiere ventaja competitiva.

En situaciones en las que el éxito técnico es esencial (por ejemplo, velocidad, productividad, calidad), la capacidad de aprender CÓMO puede convertirse en una importante fuente de ventaja competitiva. Mientras que en situaciones en donde las que el factor determinante del éxito es la capacidad de relación, tanto en el mercado como en ámbito interno de la organización, el aprendizaje del POR QUÉ se convierte en la fuente de ventaja competitiva.

A partir de estas teorías, la cuestión que surge es bajo qué condiciones es deseable que los distintos agentes en la organización sean conscientes de su propia situación, de que comprendan los factores causales, y que experimenten diferentes métodos de ver la misma situación. De forma similar, se resuelve cuándo conviene centrarnos en la corrección de errores y cuando en la definición de procesos.

En función del grado de estandarización y personalización del servicio será necesario involucrar más o menos al gestor bancario y al cliente en su elaboración y, como consecuencia, el grado de confianza necesario en la banca de relaciones será diferente. En los servicios personalizados, el diálogo y los procesos de comunicación son necesarios en mayor grado. Por consiguiente, el compromiso del personal de contacto es un factor clave y para favorecerlo es preciso que dichos gestores reconozcan y comprendan *qué es lo están haciendo, cómo y por qué*.

La gestión de la banca de relaciones significa un compromiso organizativo tal que los clientes, internos y externos, comparten interdependencias y valores. De esta forma se genera la suficiente confianza para fomentar la generación de redes sociales<sup>2</sup> que va a dinamizar el capital intelectual de la organización.

Todas las organizaciones cuentan con una determinada capacidad de aprendizaje, disponen de una serie de procesos, estructuras y habilidades que les permiten adquirir, procesar y distribuir el conocimiento (Dibella *et al.*, 1996). La diferencia estriba en la agilidad y facilidad con la cual las organizaciones inteligentes aprovechan su conocimiento. La eficacia de una organización depende de su estilo de aprendizaje, por lo que es útil saberlo reconocer y utilizar estratégicamente.

En la banca de conocimientos se trata de aceptar si el estilo de aprendizaje permite una adaptación innovadora o imitadora en el entorno, y con qué medios se cuenta para mejorar dicho estilo. La naturaleza del estilo de aprendizaje depende en gran medida de la cultura de la organización. Es ahí donde se concretan los procesos de reflexión colectiva, el diálogo que asegura que el conocimiento (bien de forma tácita o articulada) se extienda y se apropie en los niveles adecuados de la estructura organizativa.

Identificar el estilo de cada organización es el primer paso para desarrollar una acción estratégica y cambiar o mejorar el estilo. En la Banca de Conocimientos se analiza cómo circula el conocimiento entre sus diferentes unidades. En la banca comercial esto significa entender “cómo” el empleado bancario en la interacción con el cliente final dispone de las capacidades y conocimientos necesarios para hacer frente a las oportunidades comerciales que se le presentan. En el siguiente apartado realizamos un estudio pormenorizado de la gestión del conocimiento en las organizaciones, en general, y de la banca minorista en particular.

### **3. Gestión Dinámica del Conocimiento.-**

Con pocas excepciones (Nelson y Winter, 1982 ; Nonaka y Takeuchi, 1995 ; Scherer y Dowling, 1995, Venzin *et al.* 1998) los teóricos de la organización han restringido el desarrollo de

---

<sup>2</sup> En el próximo apartado se explica la función del Capital social en la generación de conocimiento.

sus teorías al adoptar una posición positivista del conocimiento, analizándolo como el resultado lógico del proceso de aprendizaje, olvidando el eterno dilema de la naturaleza del conocimiento.

De hecho, el conocimiento es un concepto poco claro, con un componente intuitivo, existe dentro de las personas y se deriva de la información, aunque no es información simplemente. No se trata de resolver este problema sino de observar que partimos de un constructo, difícil de definir y cuya interpretación y tipos de conocimiento, a su vez, depende de la epistemología que consideremos. En definitiva, depende de la relación que consideremos entre el conocimiento, la estructura subjetiva y la realidad.

Venzin, Von Krogh y Roos (1998) identifican tres tipos de epistemologías o supuestos fundamentales: epistemología cognitiva (Simon, década de los 50), relacional (Kogut y Zander, 1992) y autopoietica (Nonaka y Takeuchi, 1995).

- La epistemología cognitiva considera a las organizaciones como sistemas abiertos que desarrollan conocimiento al formular representaciones precisas de su entorno. De ahí, que cuantos más datos<sup>3</sup> acumule la organización, mejor será la representación. Simon sustituye la intuición por datos objetivos y explícitos: bases de clientes, memos, reglas codificadas, informes, libros, manuales, formación y/o descripciones de políticas. No distingue entre “estar informado” y “conocer”.

- En la epistemología relacional sigue prevaleciendo la idea de representación descrita en la epistemología cognitiva pero difiere en el proceso de representación. Aquí las reglas para procesar la información son locales, no universales. Las organizaciones son consideradas como

---

<sup>3</sup> Aunque el conocimiento esté relacionado con los datos, la información y la inteligencia, la confusión entre estos conceptos es grave, ya que no son conceptos intercambiables.

La inteligencia según McMaster (1996) es “la capacidad computacional que puede aplicarse a la información que se recibe exteriormente o se genera interiormente, para solucionar los retos a que se nos somete. La capacidad computacional se refiere al sistema de capacidades que puede obtener información del ambiente, generar información interpretarla y trasladar los resultados interpretados a la acción”.

Los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre eventos concretos. En un contexto organizativo, el dato o los datos son unos registros estructurados entre las acciones. Naturalmente, las organizaciones almacenan y administran estos datos mediante sistemas tecnológicos. Pero los datos no suministran juicio ni bases para la acción, sino que sólo son una materia prima para la decisión. Para que el dato sea útil hay que transformarlo en información.

La información es un mensaje, es decir, un elemento de la comunicación. De esta forma, la información pretende cambiar el modo en el que el receptor recibe algo, con el fin de modificar su juicio o su comportamiento, es decir, informar, es “dar forma a” y “dar forma a” es añadir valor. La información es, pues, el dato más un valor añadido. La información es pues el dato más un valor añadido. Este valor añadido es la interpretación según el contexto, categoría y cálculo o transformación del dato. La información es la parte de la comunicación más específica y clara.

redes compuestas de relaciones y dirigidas por la comunicación. Se trata de observar las relaciones, sus conexiones, el flujo de información y la capacidad para almacenar dicha información en la red. Kogut y Zander (1992) consideran que las organizaciones existen porque son mecanismos mejores que el mercado para transferir y compartir el conocimiento. Las reglas de coordinación de las relaciones son distintas en cada organización, por ello se diferencian las organizaciones.

- La epistemología autopoietica parte de la consideración de los datos como un *input* fundamental del conocimiento. Dichos datos son la unidad menor de información potencial. El conocimiento no puede pasar directamente de una persona a otra, porque los datos tienen que ser interpretados. Autopoiesis procede del griego *auto* y *poiesis/poein* (generación, producción). Por consiguiente, la epistemología autopoietica significa “elaboración propia del conocimiento”. Cada individuo tiene su propio conocimiento a partir de su experiencia. De esta forma se subraya el carácter subjetivo del conocimiento, ya sea a nivel individual o social.

Desde la perspectiva cognitiva el conocimiento es fijo y representable en datos almacenados en diferentes sistemas de información, tecnológicos y manuales. Desde esta consideración, el conocimiento no es un recurso estratégico porque se puede transferir e imitar fácilmente.

Para los relacionistas, el conocimiento reside en los enlaces, en las conexiones. Las reglas de cada organización definen el tipo de red y sus conexiones. De esta forma, el conocimiento no se transfiere mediante un sólo individuo, sino en las relaciones entre todos los expertos/especialistas de un equipo.

Finalmente, desde la perspectiva autopoietica, el conocimiento siempre es privado y nunca es cien por cien igual de un individuo a otro. Se produce gracias a la interpretación de experiencias pasadas. Desde este punto de vista, las diferencias en la dotación de recursos existen debido a que cada organización está formada a partir de un grupo de diferentes individuos.

#### TIPOS DE CONOCIMIENTO.-

Si queremos gestionar dinámicamente el conocimiento en las organizaciones, previamente hay que considerar sus distintos tipos. Los límites entre los distintos tipos son porosos y ésto es lo

que permite la libre circulación entre ellos. Las múltiples epistemologías sobre conocimiento se sintetizan en el trabajo de Polanyi (1962)<sup>4</sup> quien distingue entre conocimiento explícito y tácito.

El conocimiento explícito se puede expresar mediante palabras y números ó cualquier otro dato codificado y es fácil de transmitir. Sin embargo, el conocimiento tácito, como la percepción subjetiva o las emociones, no se puede instrumentalizar y se transmite en determinados contextos y acciones; es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar. Una de las características del conocimiento tácito es la ausencia de esfuerzo, es decir, el usuario es inconsciente de que está adquiriendo este conocimiento. Al definir el conocimiento tácito, Spender (1996 a y b) a partir de Polanyi indica “una persona sabe más de lo que puede expresar en palabras”.

Siguiendo la epistemología cognitiva el conocimiento tácito sólo aparece parcialmente si la cantidad de datos es muy elevada y compleja; en estos casos, los datos mantienen su carácter explícito pero reflejan una realidad compleja. Desde la epistemología relacional el conocimiento puede ser tácito si las reglas que dirigen las conexiones no son transparentes. Desde la perspectiva autopoiética el conocimiento tácito es físico y subjetivo. Físico porque las experiencias se transmiten en relaciones tipo maestro-aprendiz, y subjetivo porque se crea en un contexto práctico, específico y es absorbido por una persona.

Respecto a la dimensión ontológica (sujeto que aprende), Spender (1996) considera dos niveles básicos: individuo y colectivo. Nonaka y Takeuchi (1995) hablan de individuo, grupo, organización e inteorganización. El nivel colectivo es posible en la perspectiva autopoiética porque existen espacios mentales compartidos<sup>5</sup>.

De forma sintética Spender (1996 a y b) a partir de la dimensión ontológica y epistemológica del conocimiento establece la siguiente clasificación del tipo de conocimiento (cuadro 2): conocimiento consciente, conocimiento automático, conocimiento colectivo y conocimiento objetivo o científico.

---

<sup>4</sup> La distinción de Polanyi ha sido introducida en la literatura sobre las organizaciones a través de Nelson y Winter (1982).

<sup>5</sup> El concepto de espacio mental ó “Ba” aparece en la filosofía japonesa como un espacio que favorece las relaciones y generación del conocimiento (Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1999).

**Cuadro 2: Tipos de conocimiento organizativo**

ONTOLOGICA		
EPISTEMOLÓGICA	INDIVIDUAL	SOCIAL
EXPLÍCITO	Consciente	Objetivo
IMPLÍCITO	Automático	Colectivo

Fuente : Spender (1996 a, p. 64)

1. Conocimiento consciente : Este tipo de conocimiento depende de la resolución de los problemas de agencia<sup>6</sup> a través de la teoría de la información asimétrica, poder interpersonal y riesgos diversificados. Los agentes son conscientes y pueden comunicar su contribución a la generación de rentas.
2. Conocimiento automático : El conocimiento tácito se aplica sin ningún esfuerzo. Aquí se aplica la teoría de la agencia pero a nivel psicológico<sup>7</sup>. Puesto que la propiedad del conocimiento es del individuo se trata de motivarle y retenerle en la organización para mantener la ventaja competitiva.
3. Conocimiento objetivo : El conocimiento objetivo depende del uso eficiente de los mecanismos institucionales, como por ejemplo, las patentes para proteger su transferencia. La privatización del conocimiento profesional público, al menos temporalmente, trata de proteger la ventaja competitiva. No es solamente un cuerpo de conocimientos, sino, además una metodología que la comunidad practica, un modo social de acumular y comunicar evidencias. Las metodologías científicas estructuran el conocimiento científico en modelos, teorías y relaciones causales objetivas. Cuando la metodología científica subyace en las conversaciones menos estructuradas de la comunidad, el conocimiento objetivo es conocimiento tácito.

<sup>6</sup> El marco de la teoría de la agencia promueve el empleo de mecanismos de incentivación que motiven a los empleados a aplicar su capital en pro de los objetivos de quienes les contrataron. Los problemas contractuales que surgen de la información asimétrica y del oportunismo debido a la división del conocimiento, los teóricos de la organización (Sharma, 1997) recogen dos atributos básicos en el intercambio que los principales, es decir los directivos de una organización, deben tener en cuenta.

1. coste de "monitorizar" y dirigir el comportamiento de los empleados para que cumplan lo pactado y apliquen su conocimiento.
2. coste de medición . Si los directivos no pueden dirigir los comportamientos de los empleados, la solución alternativa consiste en imponer una medición de los resultados. El problema que aquí aparece es cómo determinar los otros factores que, independientemente del esfuerzo y de la aplicación del conocimiento consciente del agente influyen en el resultado.

<sup>7</sup> Un contrato psicológico es el conjunto de expectativas del empleado, que definen lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir de cada uno a lo largo de su duración (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994).

4. Conocimiento colectivo: Esto conocimiento parte de la teoría de Vygotsky sobre la acción sugiriendo que el conocimiento práctico es una característica pública más que individual, es decir, pertenece al sistema social. Las teorías basadas en el conocimiento colectivo producido internamente se centran en el proceso de generación de conocimiento, más que en su apropiación puesto que es intransferible. Se traduce en los estudios de las teorías de liderazgo de equipos.

La dinámica del conocimiento implica movimientos continuos, intercambios y transformaciones de un tipo de conocimiento a otro, conscientemente o no, tal y como se refleja en el cuadro 3.

Los límites entre los distintos tipos son porosos y ésto es lo que permite la libre circulación entre ellos. A partir de la dimensión epistemológica y ontológica, Nonaka y Takeuchi (1995) sintetizaron los cuatro tipos de transiciones de conocimiento (denominados por ellos "conversión del conocimiento") entre el conocimiento explícito y tácito: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación u asociación (de explícito a explícito) e internalización (de explícito a tácito)<sup>8</sup>. En la fase de socialización se destacan tanto las interacciones (perspectiva relacional) como la transmisión de un conocimiento específico de una persona a otra (perspectiva autopoietica).

De lo expuesto se deduce que el conocimiento tácito por su carácter espontáneo desempeña una función esencial al desarrollar una comprensión rápida y espontánea de las situaciones ambiguas. El conocimiento tácito es mutable e incommunicable verbalmente con lo cual deja un mayor margen de maniobra para derivar hacia otro tipo de comprensión, sin necesidad de convertir el conocimiento en información.

---

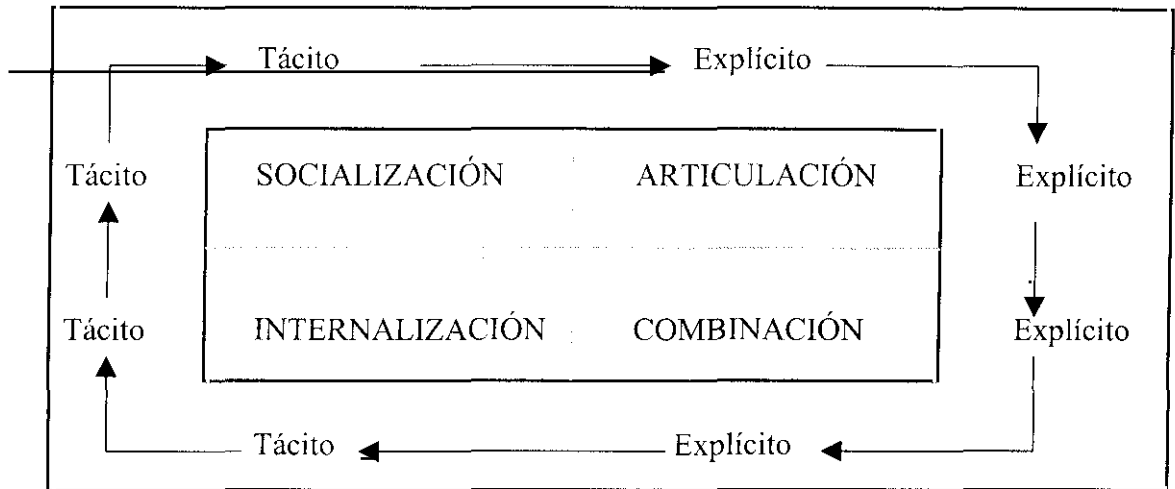
<sup>8</sup> La socialización se produce al interactuar con otras personas. Consiste en participar de los conocimientos implícitos de cada persona al compartir experiencias.

La exteriorización requiere expresar el conocimiento implícito de forma que pueda ser comprendido por los demás mediante el diálogo.

La asociación supone la transformación del conocimiento explícito en partes más complejas de este mismo conocimiento. Para comunicar fragmentos de este conocimiento la clave está en ordenarlos y sistematizarlos. En esta fase la nueva información que se genera trasciende a todo el grupo.

La interiorización supone la conversión de recién creado conocimiento explícito en un conocimiento tácito propio de cada individuo. Aprender practicando y ejercitándose es fundamental para consolidar el conocimiento explícito.

**Cuadro 3: Conversión de conocimiento tácito en explícito y viceversa**



Fuente : Nonaka y Takeuchi (1995 p. 62)

La circulación y transferencia del conocimiento tácito están limitadas a una determinada red de relaciones sociales. De ahí que Nahpiet y Ghoshal (1998) argumentan que el capital social de una organización facilita la creación del capital intelectual. Establecen que el capital social comprende tanto la red de relaciones basadas en la confianza desarrollada a lo largo del tiempo, como los activos que se movilizan en dicha red. Consideran que el capital social incluye las siguientes dimensiones:

- dimensión estructural que refleja las conexiones que existen, su densidad y jerarquía;
- dimensión relacional que describe el tipo de relación interpersonal que se establece
- y, dimensión cognoscitiva que se refiere aquellos recursos que proporcionan interpretaciones comunes.

Brooking (1996) observa que las empresas que son conscientes de su dependencia de una gran cantidad de conocimientos pragmáticos descubren que los métodos empleados para compartir y hacer circular la información objetiva incrementan la calidad el rendimiento del empleado en el entorno de trabajo.

Siendo el objetivo estratégico de la banca comercial en la década de los noventa el aumento continuo de la calidad con eficiencia económica y debido a la naturaleza intangible y subjetiva de la calidad colegimos que el flujo de conocimiento tácito entre los individuos y grupos

que configuran la cadena de clientes de la entidad bancaria se constituye como un arma competitiva fundamental. El carácter espontáneo y no verbalizable del conocimiento tácito facilita la absorción y aplicación de la idea de calidad de la alta dirección en los niveles operativos. La cadena de clientes extiende a través de los procesos de socialización la concepción e imagen de la calidad en la entidad. La comprensión explícita del "por qué" de esta idea de la calidad es generada y justificada en la cúpula estratégica. A través de los procesos de internalización y socialización los gestores bancarios en las oficinas son capaces de operativizar "cómo" se traduce dicha concepción de la calidad, en "qué" prácticas concretas, y comprender "por qué" es significativa en el actual contexto de la organización.

A modo de conclusión de este apartado, destacamos que la ventaja competitiva de las organizaciones de banca comercial se origina en las interacciones que ocurren en la cadena de clientes originando una constelación de recursos y conocimientos específicos, en donde surge la *dependencia de senderos* en la cadena de clientes que defiende el marketing relacional<sup>9</sup>. Y, dado que el componente humano es fundamental en el fomento de dichas interacciones, el establecimiento de equipos en donde prime la confianza facilitará el intercambio de ideas. Por consiguiente, observamos que el conocimiento colectivo es el tipo de conocimiento estratégico más relevante.

#### **4. Unidad de análisis en el estudio del aprendizaje organizativo.-**

Los defensores de la teoría de recursos y capacidades reclaman que la comprensión estratégica mejora cuando se considera como unidad de análisis a la empresa, en lugar del sector. La organización es la unidad de análisis en la que se puede observar cómo circula el conocimiento específico en las capacidades estratégicas capaces de generar nuevos beneficios -rentas schumpeterianas. Sin embargo, la teoría de recursos y capacidades también predice las rentas ricardianas. Por tanto, lo que se necesita es un minucioso análisis multinivel, tanto a nivel sectorial como a nivel de empresa para captar las singularidades de las organizaciones dentro de las asimetrías del sector.

---

<sup>9</sup> El marketing relacional se explica en el apartado 4 del capítulo. El concepto de dependencia de senderos se explica en el apartado 2.2 de este capítulo.

Nanda (1996) señala que faltan modelos a nivel micro que exploren los eslabones entre las variables que configuran los recursos, capacidades y rutinas.

La teoría sobre la dinámica del conocimiento trata de abrir la caja negra y explicar la organización desde un nuevo punto de vista: la gestión del conocimiento (Spender, 1996). Los trabajos recientes sobre aprendizaje organizativo (Cohen y Sproull, 1996; Moingeon y Edmondson, 1996) adoptan una posición democrática y presumen una implicación activa del empleado en el aprendizaje. Dicha posición legitima el conocimiento y aprendizaje en todos los niveles de la organización. De esta forma, no solamente son válidas las instrucciones e informaciones transferidas desde la alta dirección a la base, sino también la generación de ideas que surgen del contacto directo con los clientes. Por tanto, surge un estilo directivo no burocrático y más difuso. Los empleados adquieren conocimiento, se vuelven más profesionales, más independientes, en definitiva, más responsables e intentan mejorar a través de sus experiencias y errores.

La revisión de las distintas literaturas sobre aprendizaje organizativo revela una considerable diversidad. El aprendizaje es un constructo muy fragmentado.

En el cuadro 4 se observan las distintas unidades de análisis (individuo y organización) de la gestión del aprendizaje organizativo según nos encuadremos en las teorías estructurales o las teorías cognoscitivas.:

- Las teorías estructurales sobre comportamiento organizativo, la teoría de las contingencias o las teorías del diseño de puestos y liderazgo proponen que si se establecen las condiciones adecuadas en la *organización* se producirá el comportamiento deseado.
- Sin embargo, las teorías cognoscitivas sostienen que los modelos mentales de los *agentes individuales* influyen en el resultado de la organización.
- Por otra parte, unas investigaciones tratan de establecer un modelo robusto con precisas descripciones acerca de sus implicaciones (literatura descriptiva), mientras que otras se refieren al modo de establecer acciones que mejoren las organizaciones (literatura intervencionista).

En realidad la profundización desde la teoría de recursos y capacidades hacia la gestión dinámica del conocimiento conlleva relevantes implicaciones en el comportamiento y diseño de las organizaciones. La más relevante es la consideración de la unidad de análisis a través de la cual se adquiere, transforma y distribuye el conocimiento : individuo, equipos, y/o alianzas con otras organizaciones. Claramente, el campo de Dirección Estratégica está derivando hacia otro paradigma capaz de responder a los retos que provoca la sustitución de la Era de la Industrialización por la Era de la Información (Spender, 1996)

**Cuadro 4 : Unidades de análisis en los estudios de Aprendizaje Organizativo.**

	UNIDADES DE	ANÁLISIS
	Organización	Individuo
	LAS ORGANIZACIONES COMO EXPRESIÓN DE ANTERIORES APRENDIZAJES :	EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES :
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levitt y March : nudos de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brown y Duguid : acceso a información</li> </ul>
Descriptiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huber : Cyert y March ;Nelson y Winter : rutinas</li> <li>• Shirvastra : aprendizaje individual como pobre explicación para el aprendizaje organizativo</li> <li>• BCG ; Epple y cía : curvas de aprendizaje</li> <li>• Daft y Weick ; Duncan y Weiss : lenguaje e interpretación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedler y cía : tensión en las organizaciones que favorece el desarrollo personal</li> <li>• Pettigrew y Whipp : desarrollo individual</li> <li>• Stata : el aprendizaje individual permite organizaciones más flexibles</li> </ul>
<b>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	CAPACIDAD DE CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DE LA ACCIÓN Y LA PARTICIPACIÓN INTELIGENTE	LA CONCIENCIA INDIVIDUAL SOBRE RESPONSABILIDAD Y LAS DESTREZAS INTERPERSONALES
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hayes y cía : suposiciones básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senge : los individuos aprenden del reconocimiento de experiencias ;</li> </ul>
Intervencionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schneider : el contexto que capacita a las organización para adaptarse</li> <li>• Schein : la cultura capacita a la organización para adaptarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isaacs y Senge : simulaciones que ayudan a diagnosticar las causalidades</li> <li>• Argyris : comprensión de las teorías que los individuos utilizan para ser efectivos</li> </ul>

Fuente : Edmonson y Moingeon (1996 p. 20)

En el sector bancario, como expusimos en el capítulo I, la oficina bancaria tradicional sigue siendo la unidad básica para analizar los encuentros con el cliente y estudiar la mejora continua de las organizaciones bancarias. Las grandes estrategias comerciales se deciden en la alta

dirección comercial, pero se materializa en las agencias bancarias. De este modo, la oficina bancaria se configura como unidad estratégica de mercado. La eficacia de la venta depende de la celeridad y concreción como se desarrolle la preparación y elaboración de argumentos para su colocación. En este contexto, la transformación de las tareas del gestor bancario realzan la importancia del aprendizaje continuo en las oficinas bancarias.

### **5.- Implantación del cambio organizativo que implica el aprendizaje organizativo.-**

En los apartados anteriores hemos mostrado cómo los procesos de aprendizaje dirigen el conocimiento hacia las capacidades organizativas que son fuente de ventaja competitiva. En este apartado se tratan las cuestiones prácticas en la implantación de la gestión del conocimiento y el cambio organizativo que ello implica. Este campo de conocimiento ha sido el menos desarrollado.

Las corrientes teóricas que estudian este problema, según Beer *et al.*(1996) son las siguientes:

- 1) Teoría de la Organización : Esta teoría parte de la noción de “ajuste”<sup>10</sup>. Según este concepto, la eficacia de una organización depende del grado de coherencia de múltiples elementos organizativos con el entorno y la estrategia. Chandler’s (1962) estableció la relación entre estrategia y estructura. Después otra serie de autores han mostrado la relación entre incertidumbre ambiental y forma organizativa (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967), las relaciones entre las tareas de la organización y la predisposición de los agentes ; y las relaciones entre los arquetipos estratégicos, la estructura organizativa y el estilo directivo (Miles y Snow,1978). Estas teorías suponen que los empleados se motivan a través de argumentos racionales y que poseen los comportamientos y destrezas necesarias para representar la nueva organización. La teoría de “organizarse” de Weick (1979) se refiere a los fundamentos semióticos de las interpretaciones y significados que fluyen al implantar las decisiones.

Esta literatura posee un gran apoyo teórico y empírico pero todavía quedan lagunas por resolver en el área de cambios y aprendizaje organizativo.

---

<sup>10</sup> El ajuste (*fit*) o congruencia (*congruence*) ha sido definido en el capítulo II, en la página 72.

2) Teorías del Comportamiento y Desarrollo Organizativo : Estas teorías establecen que las normas culturales dirigen las actitudes y el comportamiento de las organizaciones y tratan de promover el compromiso y aprendizaje de nuevas actitudes y comportamientos. En las grandes organizaciones han fallado se centran en comportamientos interpersonales y problemas internos de la organización sin conectar con la estrategia, el cliente y las tareas necesarias para dirigir el cambio de la organización.

Beer *et al.* (1996) concluyen que las dos corrientes anteriores se integran en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Son las personas de la organización y los equipos humanos los que piensan, crean conocimiento, lo interpretan y actúan. Beer y Walton (1990), observan que la gestión estratégica de recursos humanos es un instrumento para motivar, incentivar y comprometer el aprendizaje individual y organizativo, en definitiva, para lograr la necesaria coordinación estratégica y organizativa.

Los sistemas de trabajo, los medios para procesar la información, los programas de formación, los sistemas de compensación junto con el estilo de dirección tratan de estimular el comportamiento estratégico adecuado (Beer *et al.* 1996; Beer y Walton, 1992 ; Devana, Fombrun y Tichy, 1981 ; Hackman y Oldham,1980 ; Wright y McMachan, 1992 ; Schuler (1992) ; Lado y Wilson, 1994 ; Petrick , Furr, 1997 ).

Desde la teoría de la Dirección de Recursos Humanos, el reto de la gestión de la conocimientos no es otro que el de identificar los conocimientos óptimos que debe tener un empleado para realizar el trabajo de forma óptima.

Las organizaciones como unidades de aprendizaje son capaces de crear un contexto y unas condiciones que influyen decisivamente en la producción y transferencia de conocimiento. Las organizaciones determinan lo que los agentes individuales y los grupos de trabajo internos pueden y van a identificar como un problema, condicionando por tanto el diseño de un conjunto de soluciones posibles (García, 1995).

Sin lugar a duda existen diversas formas de aprender y diferentes fuentes de aprendizaje organizativo ( García, 1995; Earl, 1999; López y Remírez, 1997):

- En primer lugar, el aprendizaje puede producirse por transferencia de una empresa a otra, por imitación, por el reclutamiento de personal competente, la adquisición de una empresa o la cooperación, son ejemplos de este tipo de aprendizaje.
- También se puede aprender vía *benchmarking*<sup>11</sup>.
- Ó a través de los clientes (Garvin, 1993). La filosofía de la Calidad Total y Mejora Continua está enfocada precisamente hacia los clientes, siendo el conocimiento de sus necesidades y satisfacción el eje en torno al cual gira la actividad empresarial.
- Por otra parte, el aprendizaje puede ser consecuencia de la propia actividad diaria de la empresa. Este tipo de aprendizaje puede producirse por acumulación de la experiencia o por experimentación. Nos encontramos por tanto ante el siguiente dilema ¿qué debe hacer la empresa : explotar sus competencias estratégicas clave (seguir un aprendizaje de bucle simple, acumulando experiencia y obteniendo incrementos de productividad derivado de ello) o por el contrario debe explotar nuevas competencias (inclinarse por un aprendizaje generador o de doble bucle) ? La respuesta, a la luz de los autores que han tratado el tema, sería combinar las dos estrategias.

En suma, las fuentes de aprendizaje pueden ser tanto internas como externas :

- Internamente la organización puede aprender de su experiencia diaria, del análisis de su pasado y de su propia creatividad con una visión de futuro.
- Externamente la organización capta información y conocimiento a través de los clientes, proveedores, competidores, otros sectores, etc. Una organización que aprende únicamente de su propia experiencia, limita su capacidad de generar nuevas ideas, pudiendo quedarse en un nivel de aprendizaje adaptativo

Los conocimientos se pueden desarrollar a través de diversos medios, como pueden ser:

- Programas de formación internos que permiten transferir conocimiento entre distintas unidades y áreas de la empresa. La utilización de este mecanismo surge al reconocer el potencial interno de aprendizaje.
- Educación adicional.

---

<sup>11</sup> El *Benchmarking* consiste en la identificación de las “mejores prácticas empresariales” y la comparación de la organización con éstas. El *Benchmarking* es una herramienta ampliamente difundida por los modelos de Calidad Total (Camp, 1995 ; Spendolini, 1992).

- Lectura de libros y periódicos.
- Informes y presentaciones orales, audiovisuales o correos electrónicos, en los que se formaliza y explicita el conocimiento relevante para la organización. Aprendizaje a través los medios de difusión y redes electrónicas (Enseñanza Asistida por Ordenador).
- Utilización de la Memoria Organizativa. Por ejemplo, las bases de conocimiento de clientes que reflejan las necesidades y/o preferencias manifestadas por los clientes hacen que no sólo aprenda el empleado en contacto directo con el cliente sino toda la organización.
- Aprendizaje en el trabajo, a través de las experiencias.
- Programas de *benchmarking* interno. Una forma de transferir conocimiento de unas unidades a otras es la comparación con las unidades excelentes de la organización.
- Investigación y desarrollo.
- Establecimiento de mentores en la organización.
- Programas de rotación de personal.
- Interpretación compartida. Cualquiera de los mecanismos anteriores debe ser complementado con la práctica del diálogo con el fin de que además de la transmisión se produzca una interpretación compartida.

Sintetizando distinguimos dos tipos de aprendizaje interno:

- aprendizaje *formal* que consiste en una acción deliberada y planificada, que desarrolla y transmite el conocimiento de la organización.
- y aprendizaje *informal* que sugiere una filosofía de gestión y una cultura organizativa que influirá directamente en la cantidad de conocimientos que se filtren por toda la empresa.

Como ya se habrá dado cuenta el lector, este estudio se enfoca hacia la observación minuciosa del efecto del aprendizaje formal, vía los programas de formación, sobre la mejora continua en las oficinas bancarias.



*Un estudiante que aprende de un maestro  
que también está aprendiendo,  
bebe de un arroyo que fluye  
y no de un pozo estancado.*

*BERRY, 1995  
MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO*

**CAPÍTULO IV:**  
**LA GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN COMO**  
**INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**



*Debemos evolucionar y dar el salto de una perspectiva miope de la formación a la visión global del rendimiento.*

*ROBINSON y ROBINSON, 1995*

Después de la revisión teórica realizada en los capítulos precedentes estamos en condiciones de manifestar nuestra postura en el tema tratado. Opinamos que la mejora continua de la calidad del servicio bancario bajo un prisma de eficiencia económica es lo que representa una ventaja estratégica, porque permite diferenciar a la entidad frente a la competencia por la superioridad del servicio ofrecido. Las mejoras se pueden conseguir a través de diferentes instrumentos organizativos :

- ◆ Un sistema automatizado en la prestación del servicio bancario que facilite la participación del cliente en la realización de las tareas y en la personalización de su propio servicio
- ◆ Un plan de formación que capacite a los empleados a poder realizar mejor sus tareas.
- ◆ Una cultura que favorezca el aprendizaje informal.
- ◆ Y unos sistemas de incentivos que motiven a los empleados a querer realizar “el trabajo bien hecho”.

Tal y como hemos establecido en el objetivo de nuestro estudio establecemos como instrumento principal los programas de formación. También defendemos que es importante reconocer la coherencia entre todo los factores que influyen en la mejora continua.

Hemos finalizado el capítulo anterior observando que la Dirección Estratégica de Recursos Humanos constituye el armazón teórico que permite explicar las implicaciones prácticas del aprendizaje organizativo.

En este capítulo, nos detenemos en el análisis de la gestión de los programas de formación en aras de poder observar su impacto en los resultados de la organización bancaria. En particular, tratamos de indagar cómo los programas de formación constituyen un procedimiento inmerso en el trabajo cotidiano en las oficinas bancarias.

La gestión de los programas de formación se inicia con el análisis de las necesidades de formación a cubrir. La formación eficaz hacia la calidad en toda organización debe concentrarse en un equilibrio entre aspectos técnicos e interpersonales<sup>1</sup>. De esta forma, la formación se configura como un instrumento organizativo que dirige el compromiso de toda la organización hacia la calidad, y en consecuencia, se convierte en un arma para la competitividad de la organización.

A continuación se estudian brevemente las posibles vías de implantación: en el puesto de trabajo, en el aula, al aire libre, etc. Adicionalmente, se analizan los métodos más eficaces de formación y se consideran las ayudas que el FORCEM proporciona a determinados programas.

Finalmente, después de realizarse el programa se procede a su evaluación. No se puede predecir el resultado de la formación, pero si ésta se lleva a cabo de manera consistente, con un propósito, y reforzada en el lugar de trabajo, es un arma que forma la base para la mejora continua. De ahí, la incorporación a este capítulo de una sección dedicada a la revisión de los estudios empíricos a la evaluación de la formación.

### **1. La Formación como instrumento de Aprendizaje Organizativo.-**

Una reciente investigación de Jensen y Wruck (1994, 1998) sugiere que en el centro de la capacidad de la GCT (Gestión de la Calidad Total) para crear valor se encuentra la capacidad de crear y utilizar eficazmente el conocimiento específico<sup>2</sup>. Dichos autores apuntan que el uso extensivo de la resolución de problemas basado en equipos por parte de las empresas con GCT induce que las ventajas de asimilar el conocimiento específico suelen ser mayores que los costes de formación y el tiempo dedicado a estos proyectos.

---

<sup>1</sup> Me estoy refiriendo a lo que la literatura anglosajona denomina aspectos *hard* y *soft* de la organización.

<sup>2</sup> La definición del concepto *conocimiento específico* se encuentra en el capítulo III.

Como indican Fainé y Tornabell (1992) aprender hoy en día la gestión de nuevos productos, nuevas tareas, etc., dadas las características del entorno de la banca comercial es una necesidad, no se trata de una elección. El hecho de que una organización disponga de métodos establecidos para canalizar y transferir el conocimiento entre aquellas personas que trabajan en ella o bien implica estimular un ritmo imparable de adquisición del conocimiento y potencia el deseo de aprender.

Si el hábito de la formación se ensambla en nuestras actividades cotidianas, no habrá que diferenciar entre trabajo y formación. Lovelock (1992) y Orduña (1997) señalan que se desperdician oportunidades de aprendizaje cuando los mandos creen que destinar tiempo a formarse y aprender nuevas formas de trabajo es un gasto y no una inversión.

Formación y trabajo tienden a fusionarse y los promotores del aprendizaje en el puesto de trabajo son los mandos intermedios. Por ello, las organizaciones están considerando los programas de formación de mandos intermedios como criterio para favorecer el aprendizaje informal. Los mandos intermedios están incorporando a sus funciones tradicionales, la función de mentor, es decir, de “maestro” de su equipo.

Las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje colectivo. En el capítulo anterior, justificábamos, siguiendo a Nahapiet y Ghoshal (1998) que el capital social acelera el proceso de aprendizaje colectivo. Se trata de aprender juntos y en equipo no sólo una parte o nivel de la organización sino entre diferentes divisiones, grupos y niveles. Este proceso entra en conflicto si no existe confianza, y por tanto, cooperación.

Somos conscientes de las limitaciones que surgen durante un proyecto. Ante todo trabajo que se inicia, sus impulsores están abiertos a la experimentación - a considerar ¿y si...?, a los giros del camino, a hacer frente con paciencia, buen humor y serenidad a las dificultades de una idea que va naciendo y haciéndose día tras día. Por ello, no olvidamos el estudio del aprendizaje informal para ir más allá de las limitaciones del estudio del aprendizaje formal y, de esta forma, construir bases sólidas para el futuro. En los trabajos Martín Rubio, I (1999 a y b) observamos cómo el impulso del liderazgo de “primera línea” ó directores de oficina promueve el aprendizaje informal.

Opinamos que para conseguir que el aprendizaje formal vía programas de formación prenda en una organización se precisa el compromiso conjunto de mandos, colaboradores, y resto de empleados. De esta forma se agiliza la utilización de los recursos intelectuales y se aprovechan más eficientemente las capacidades formativas.

En las organizaciones existe un enorme potencial de conocimiento que se destina fundamentalmente a la realización del trabajo cotidiano y la consecución de los logros del negocio. La oportunidad disponible en una organización para ir más allá, y ser capaces de alcanzar los más altos logros empresariales se logra generando una dinámica interna suficiente para compartir/impartir conocimientos, mientras que mantenemos y apalancamos el conocimiento específico en el seno de la organización. Los economistas desde Hayek (1945), han afirmado que los hábitos y las reglas básicas mejoran la eficiencia al considerar unos recursos cognitivos que son escasos.

En este contexto, la aportación que realiza la gestión de la formación de recursos humanos puede ser considerada básica ya que potencia el desarrollo del capital humano haciendo de éste un recurso valioso, único, inimitable y no sustituible (Barney, 1991; Becker y Gerhart, 1996; Hamel y Prahalad, 1994; McMahan y McWilliams, 1994; Wright, Lado y Wilson, 1994;). Cuervo (1993) argumenta que si la competitividad viene determinada por la interacción de los recursos, uno de los problemas centrales que la explican reside en la formación de las personas, la experiencia acumulada y su motivación; por ello, destaca la formación intramuros -en la empresa- como elemento que favorece la competitividad de las organizaciones.

De todo lo anterior, deducimos que las políticas de formación se presentan como repertorios de aprendizaje para adaptarse al entorno en el que operan las organizaciones. Las características de las políticas de formación en un entorno en constante cambio como es el entorno de la banca comercial, son las siguientes (Vázquez, 1996):

- Han de ser adecuadas y suficientes para el tipo de funciones y actividades a desarrollar. Sin embargo, que sea adecuada no significa que hay que concentrarse en una adaptación cerrada a los requisitos inmediatos del puesto de trabajo.

- La formación ha de aportar una capacidad para aprender continuamente. No se requiere simplemente que los sujetos dominen los problemas ordinarios de su puesto de trabajo, sino que aprendan a pensar a partir y más allá de los mismos.
- La formación exige una adaptación dinámica, en consecuencia, ha de enfocarse más como una búsqueda de equilibrio.
- Los procesos de formación se ven favorecidos cuando los mandos intermedios apoyan y dirigen a su vez el aprendizaje colectivo. De esta forma convergen los procesos formales e informales en el trabajo cotidiano y se dota a la organización de mayor dinamismo.

Tanto las empresas como los gobiernos coinciden en la necesidad y utilidad de realizar actividades de formación. El sistema de Formación Profesional que actualmente existe en España es un claro ejemplo de la importancia que se concede a este tema. Se puede definir la Formación Profesional “como aquellas actividades formativas que tienen como objetivo la adquisición de nuevas capacitaciones profesionales o el desarrollo de las que ya se tienen, siempre que estén relacionadas con la actual ocupación de la persona o con expectativas de futuras ocupaciones” (Aragón *et al.* 1999).

Dicho sistema se articula a la vez en formación reglada, ocupacional y continua.

1. La formación profesional reglada forma parte del sistema educativo.
2. La formación ocupacional (de carácter público) se imparte a los empleados y es gestionado por el INEM (Instituto Nacional de Empleo)
3. La formación continua dirigido a los trabajadores ocupados, se gestiona a través de FORCEM (Fundación para la Formación Continua en la Empresa). El FORCEM a través de Comisiones Paritarias Sectoriales financia parte de los planes de formación empresarial que las organizaciones solicitan (FORCEM, 1996).

Respecto a la formación continua en la empresa observamos que Noe y Ford (1992), Berry (1995), Gómez-Mejía *et al.* (1997), Goldstein (1993), Robinson y Robinson (1999) y Lawson (1997) destacan el reto actual de la formación para integrarse en la perspectiva del aprendizaje continuo. Señalan que hay que prestar atención a los factores de diseño de puestos de trabajo que facilitan “el aprender haciendo” y crean el clima organizativo apropiado.

### 1.1. Políticas de Recursos Humanos y Políticas de Formación.-

Gómez Mejía *et al.* (1997) al estudiar las políticas de recursos humanos sugieren que éstas han de estar integradas con la estrategia de la organización. Mediante esta integración, la organización proporciona a las personas señales claras en cuanto al comportamiento que se espera de ellas. A la formación le corresponde aportar las competencias necesarias para que los objetivos se logren.

Para ofrecer una mejor comprensión sobre la vinculación entre las diferentes estrategias y las políticas de formación, el cuadro 1 sintetiza la relación entre las diferentes estrategias<sup>3</sup>, el tipo de servicio que se va a ofrecer, y la función de formación en dicho contexto.

**Cuadro 1. Políticas de formación y estrategia de la empresa**

ESTRATEGIA	CULTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO
Liderazgo en Costes. Producción masificada Forma jerárquica.	Conformidad, reglas	Fuerte orientación hacia las políticas de la compañía y sus prácticas.
Servicios Planificados	Formalización	
Clientes Especializados Diferenciación	Flexibilidad Trabajo en equipo Creatividad	Construcción de equipos.
Servicios Emergentes	Compromiso de los empleados y los equipos	Resolución de problemas
Crecimiento	Agresividad Aceptar riesgos	Asertividad Resolución de problemas

Fuente : Elaboración propia a partir de Gómez Mejía (1995) Mills y Margulies (1980) y Johnsen (1999)

Existen muchos trabajos que han relacionado las estrategias implantadas por las organizaciones y las prácticas de recursos humanos. Sanz y Sabater (1999) sistematizan e integran

<sup>3</sup> La diferencia entre las estrategias de diferenciación y liderazgo en costes aparece en el apartado 2 del capítulo I.

la literatura teórica sobre dirección de recursos humanos en dos líneas independientes pero complementarias. Por un lado, los trabajos que estudian cómo integrar las cuestiones de recursos humanos en el proceso estratégico. Por otro, los que tratan de definir qué prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo en los resultados de la organización, y, por tanto, han de desarrollar las empresas. Respectivamente se les denominó modelos de proceso y modelos de contenido.

Dentro de los modelos de proceso, Sanz y Sabater comprueban que la mayoría de los modelos propuestos en la literatura se centran en aspectos concretos de la integración de los recursos humanos en la estrategia, más que en el proceso completo, por lo que, proponen un modelo de dirección de recursos humanos global.

Dentro de los modelos de contenido identifican dos enfoques distintos, que se mostraron difícilmente compatibles. Primero, los modelos universalistas que defienden la existencia de prácticas de recursos humanos que siempre han tenido un impacto positivo sobre la empresa. Segundo, los modelos contingentes suponen que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados depende de su ajuste con la estrategia de la empresa.

**Cuadro 2. Prácticas de Recursos Humanos según el enfoque considerado**

	UNIVERSALISTA	CONTINGENTE
Participación	Fomento de la participación	Participación : E. defensiva No Participación : E. exploradora
Reclutamiento	Reclutamiento interno	Reclutamiento interno : E. defensiva Reclutamiento externo : E. exploradora
Contratación	Contratación indefinida (seguridad)	Contratación indefinida : E. defensiva Contratación temporal : E. exploradora
Formación	Formación formal	Formación formal : E. defensiva Formación informal : E. exploradora
Promoción	Planes de Formación	Planes de promoción : E. defensiva Sin planes de promoción : E. exploradora
Remuneración	Sistema orgánico	Sist. Rem. Mecanicista : E. defensiva Sist. Rem. Orgánico : E. Exploradora

Fuente : Sabater (1999) (E. = estrategia)

Asimismo, Sanz y Sabater (1999) señalan que los estudios en profundidad de casos permiten tener en cuenta un mayor número de factores asociados a las interrelaciones RRHH - resultados organizativos.

Dichos autores desglosan la consideración que tienen distintas prácticas de recursos humanos en los enfoques universalistas y contingentes (cuadro 2). Respecto a la práctica de formación formal, concluyen que está incluida claramente en los modelos universalistas, mientras que en los enfoques contingentes es una práctica esencial que siguen las empresas con estrategias defensivas.

Siguiendo a dichos autores, las empresas que lleven a cabo todas las prácticas de recursos humanos indicadas como adecuadas para una estrategia defensiva<sup>4</sup> y para una estrategia exploradora contarían, respectivamente, con un sistema de personal orientado a “desarrollar” recursos humanos o un sistema orientado a “comprar” recursos humanos.

Bajo nuestro enfoque de mejora continua, las organizaciones en aprendizaje continuo son aquéllas en las se que introducen pequeños cambios continuos en sus procesos internos, pero que, al mismo tiempo, se enfrentan al futuro con una mentalidad estratégica. Estas organizaciones se caracterizan por su orientación al cliente, y de ahí que el conocimiento del mercado, las relaciones idiosincrásicas en la cadena de clientes y el conocimiento específico se convierten en un recurso fundamental.

En las empresas de servicios, Schneider y Bowen (1985) proponen prácticas de recursos humanos bajo las cuales se cuida la interacción cliente interno (empleado) y cliente final. Schneider y Bowen sugieren que cuando los empleados internos son tratados como recursos valiosos por su organización, el cliente final será tratado, a su vez como valioso.

Debido a la relevancia del momento de encuentro cliente-empleado, es crucial cuidar las experiencias en el trabajo. Para crear experiencias positivas en la organización, Schneider y

---

<sup>4</sup> Miles y Snow (1978, 1984) clasificaron las estrategias empresariales en defensivas y exploradoras. Las estrategias defensivas son conservadoras, prefiriendo mantener una posición segura en áreas de productos o servicios relativamente estables. A diferencia de las empresas defensivas, el objetivo clave de las empresas *exploradoras* consiste en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades del mercado.

Bowen (1992) proponen gestionar los puestos de trabajo, el desarrollo de carreras, la remuneración, la formación y demás dimensiones de recursos humanos de una nueva forma.

Estos autores indican que el foco de atención del sistema de recursos humanos debe desplazarse hacia la organización en contraste con la atención tradicional hacia el puesto de trabajo individual. El ajuste o coherencia organizativa se apoya en valores, necesidades y motivaciones que deben distribuirse en la organización para que al dirigir el comportamiento de un empleado se produzca la experiencia positiva según la misión de la organización. De esta forma, todos los eslabones de la cadena de clientes reciben el mismo trato y estilo de servicio.

Lado y Wilson (1994) indican que los investigadores han enfocado la relación entre recursos humanos y ventaja competitiva de la empresa inspirándose en la perspectiva de la psicología del comportamiento, como por ejemplo, Schuler y Jackson (1987), Schuler y Macmillan (1984). Desde esta óptica, los investigadores argumentan que la gestión de recursos humanos contribuye a generar ventaja competitiva en la medida que refuerza una serie de comportamientos que reducen los costes o fomenta la innovación, según la estrategia de liderazgo en costes o diferenciación, siguiendo la tipología de Porter (1985) o defensiva y exploradora, según Miles y Snow (1984).

Esta perspectiva ha contribuido enormemente al desarrollo de la teoría y la práctica de la gestión de recursos humanos, ya que plantea un concepto observable: los comportamientos o competencias requeridas en el conjunto de la organización.

Sin embargo, al enfatizar la “función del comportamiento” y la conexión entre comportamientos y resultados de la organización, la perspectiva del comportamiento no parece explicar completamente cómo se sostiene la ventaja competitiva. Esta perspectiva no considera la voluntad humana y los procesos cognitivos, ya que los comportamientos individuales y los resultados de la organización son dirigidos por estímulos externos y condiciones ambientales (Skinner, 1971; Nord, 1969). Además, debido a que los comportamientos de los empleados son observables y transferibles de un marco organizativo a otro, son fácilmente imitables y no puede conferir ventaja competitiva.

Si bien, la gestión por competencias puede aplicarse en todas las áreas de recursos humanos. En la práctica empresarial este instrumento ha obtenido buenos resultados en el área de selección formación, mientras que los temas de remuneración por competencias plantean numerosos problemas.

Lado y Wilson (1994 p.700) observan que los investigadores recientemente se están desplazando desde un paradigma skinneriano hacia la consideración de los procesos cognitivos en todas las dimensiones y prácticas de la gestión de recursos humanos. Si bien Lado y Wilson expresan dicho desplazamiento como “parenthical”. Con ello muestran sus dudas sobre lo que puede ser una moda.

Es importante reconocer que es la coherencia de todo el sistema organizativo lo que favorece un clima organizativo positivo y mantiene vivo el aprendizaje organizativo. Rouiller y Goldstein (1991) presentaron la dramática evidencia en unos restaurantes de comida rápida que demuestra cómo el clima organizativo en el puesto de trabajo puede interrumpir la aplicación del conocimiento conseguido en un curso de formación.

El reto para las entidades actualmente, es el de integrar los programas de formación de sus trabajadores dentro de la propia estructura del trabajo diario, aunque siempre habrá algunos tipos de formación que deban impartirse en las tradicionales aulas. La formación debe estar inmersa dentro de las responsabilidades globales del puesto de trabajo, de manera que la realización normal de sus tareas, se convierta en un medio más de formación. Es lo que se denomina “aprender haciendo”. Por tanto, los factores que afectan al puesto de trabajo deben incidir en el clima apropiado para facilitar dicho aprendizaje continuo (Winslow, Bramer, 1995 ; Noe y Ford, 1992).

Cuatro conclusiones principales se coligen del análisis que acabamos de realizar: -

- Primero, destacamos la gestión sistemática e integrada de recursos humanos ya que de esta forma se generan las capacidades estratégicas de la organización ( Lado y Wilson, 1994 ; Wright, Mcmhan y McWilliams, 1994 ; Hamel y Prahalad, 1994 ; Becker y Gerhart, 1996).
- Segundo, enfatizamos una visión contingente de la gestión de recursos humanos para adecuarse al tipo de mercado, estrategia y servicio que presta la organización bancaria.

- Tercero, asumimos que el centro de atención en la gestión de recursos humanos en el área de servicios debe desplazarse hacia la organización en su conjunto con el objetivo de crear un clima organizativo de orientación hacia el cliente homogéneo en toda la entidad. Es necesario un clima organizativo que influye en los puestos de trabajo y favorezca la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de formación.
- Cuarto, observamos que la gestión por competencias, inspirada en la psicología del comportamiento, se está desplazando hacia la gestión por conocimientos, inspirada en la psicología de los procesos cognitivos.

Es en este contexto sistémico de la organización bancaria en el que apuntan las investigaciones sobre el impacto de la formación. Desafortunadamente, las investigaciones en el área de formación han quedado rezagadas respecto al resto de áreas de gestión de recursos humanos (Noe y Ford, 1992).

## **2. Gestión de la Formación.-**

Para empezar a hablar de gestión de la formación es necesario distinguir lo que es formación, educación, aprendizaje y desarrollo.

Cohen (1997) señala que la formación constituye un concepto diferente de la idea de educación en virtud de la importancia que da al conocimiento y a las aptitudes aplicables a una función o puesto de trabajo determinados.

La educación según Solé y Miravet (1997) es un proceso orientado, primero, a capacitar a la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores, y segundo, a ir mejorando esta capacitación constantemente. La educación es “más general que específica”, y se dirige a la base de lo que se llama *capital humano*.

El aprendizaje, por su parte, es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción. Sin embargo, la adquisición de conocimientos, técnicas y actitudes no es suficiente para asegurar el correcto desempeño de la tarea, y sólo se adquiere “un aprendizaje positivo” si

hay un comportamiento de la persona, si el proceso hace posible una actuación distinta frente a un problema o situación determinada.

La formación se orienta más al contexto específico del trabajo, mientras que la educación está más dirigida a la persona (Cohen, 1991). Las fronteras entre formación y educación tienden actualmente a difuminarse. Esta interrelación progresiva de los dos ámbitos es un signo de nuestro tiempo. De hecho, no hay contradicción entre educar y formar. Los dos procesos son complementarios (Solé, Miravet, 1997).

Gómez Mejía *et al.* (1995), Cohen (1991) señalan que aunque la formación se utiliza frecuentemente junto al término desarrollo, ambos conceptos no son sinónimos. La formación se refiere al proceso de proporcionar a los empleados habilidades específicas o ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Mientras que el desarrollo o perfeccionamiento es un esfuerzo para proporcionar a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro. El desarrollo de la carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo es enriquecer y hacer a los trabajadores más capaces.

**Cuadro 3: Diferencia entre Formación y Desarrollo**

	FORMACIÓN	DESARROLLO O PERFECCIONAMIENTO
Centro de atención	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
Alcance	Empleado individual	Grupo de trabajo u organización
Objetivo	Déficit en las habilidades actuales	Preparación para la demanda futura de trabajo
Marco temporal	Inmediato	Largo plazo

Fuente : Gómez Mejía *et al.* 1997

La formación se propone adaptar al empleado a su puesto de trabajo, para que conozca los procedimientos, la tecnología que se aplica o para eliminarle alguna deficiencia. La educación pretende fomentar la movilidad interna de la organización. Y el desarrollo persigue relacionar las habilidades del individuo junto con las de la organización para que mejoren y se generen rutinas organizativas colectivamente. Estas distinciones son importantes al considerar los conceptos de evaluación, aprendizaje y responsabilidad de los directores de primera línea.

Solé y Miravet (1997) señalan que la formación no se puede improvisar. La formación requiere de un plan previo, como sucede con la planificación de las demás áreas funcionales de la empresa. Dentro del proceso de formación se suelen distinguir tres etapas fundamentales (Gómez Mejía *et al.* 1997 ; Le Boterf, 1991 ; Lundy y Cowling, 1996; Solé y Miravet, 1997 ; ) :

- Determinación de las necesidades
- Desarrollo y aplicación del programa
- Evaluación de la formación.

En la fase de determinación de necesidades, se identifican las necesidades referidas a la empresa, las tareas y a las personas, y se esclarecen los objetivos de la formación.

Existen diferentes opciones disponibles en la fase de desarrollo y aplicación del programa. La formación puede tener lugar tanto en el trabajo como fuera de éste y puede facilitarse a través de diversas técnicas (diapositivas y cintas de vídeo, ordenadores, simulación, realidad virtual o clases en aulas).

Finalmente, en la fase de evaluación, se valoran los costes y beneficios del programa de formación para determinar su eficacia.

### **2.1. Determinación de Necesidades de Formación.-**

La fase de determinación de necesidades proporciona un conjunto de objetivos a alcanzar mediante los programas de formación. Las necesidades aparecen en diferentes niveles: de empresa, de las tareas y de la persona:

1. El análisis empresarial se ocupa de estudiar los factores generales de la empresa como su cultura, sus fines, clima empresarial, sus objetivos a corto y largo plazo, y su estructura. Trata de enlazar la estrategia de la empresa con las necesidades de formación para cumplir los objetivos propuestos.
2. El análisis de las tareas consiste en estudiar el puesto de trabajo que se va a realizar. Se centra en los cometidos y tareas de los puestos de trabajo de la empresa con el fin de precisar qué conocimientos, habilidades y competencias son necesarias para desempeña adecuadamente un puesto.

3. El análisis de personas consiste en estudiar cómo los trabajadores están llevando a cabo las tareas de su puesto de trabajo, con el fin de decidir quienes necesitan formación. La fuente de la mayoría de las evaluaciones de rendimiento es el supervisor, pero se obtendrá una mejor perspectiva de las capacidades y carencias del trabajador utilizando otras fuentes adicionales como la autoevaluación por parte del propio trabajador y la evaluación por parte de los compañeros de trabajo<sup>5</sup>.

En el cuadro 4 nos detenemos en los términos utilizados al definir las organizaciones sus necesidades de formación.

Tradicionalmente, la formación en la empresa ha sido utilizada para dar respuesta a las necesidades de cualificación profesional de sus componentes. Esta visión, según AFYDE (1993) reduce la actividad de la formación al servicio de la organización del trabajo en su vertiente productiva. Sin embargo, AFYDE encuentra también, una vertiente estructural y otra cultural de la formación.

A medida que han progresado las actividades de servicios y se ha incrementado la automatización se hacen patentes aquellas ocupaciones cuyo valor determinante, no está tanto en el terreno de las tareas concretas, como en la consecución de determinados objetivos que la propia organización ha definido en su estrategia. De ahí, el desplazamiento del foco de atención de la formación<sup>6</sup> desde el puesto de trabajo en concreto hacia la consideración de la organización en su conjunto, como ya hemos comentado.

Igualmente, como argumentábamos en el apartado anterior la gestión de recursos humanos se ha apoyado enormemente en el paradigma del comportamiento, y por ello, consecuentemente, sus objetivos se definen en dichos términos y los criterios para juzgar el programa de formación se derivan directamente de los mismos.

---

<sup>5</sup> En procesos tradicionales de evaluación del desempeño únicamente el jefe o superior inmediato suele realizar la evaluación de cada uno de sus subordinados. Para tener una visión más global y objetiva se han implantado en las organizaciones lo que se denomina *evaluación de 360º*, en donde los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona.

<sup>6</sup> Tal y como explicábamos en el apartado 5.1 el foco de atención de recursos se desplaza desde el plano individual del puesto de trabajo al plano integral de organización.

**Cuadro 4 : Términos utilizados al hablar de necesidades de formación**

**CUALIFICACIÓN :** Es el “potencial” de conocimientos, capacidades y competencias que permiten a un trabajador comprender y dominar una situación profesional concreta. La cualificación incluye también la capacidad de adecuarse a la evolución de una situación concreta de trabajo.

Cualificación es todo aquello que capacita a una persona para desarrollar una profesión. Un puesto de trabajo implica al trabajador estar cualificado para su eficaz desarrollo.

**COMPETENCIAS :** Las competencias son el conjunto de conocimientos, técnicas, aptitudes y destrezas directamente útiles y aplicables en el contexto particular de un puesto o situación de trabajo. La competencia materializa las capacidades que posee la persona. Se es competente cuando frente a un trabajo “concreto” la persona responde a las exigencias del mismo de forma efectiva y eficiente (Solé, Miravet, 1997). Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Levy-Leboyer, 1997)

**CONOCIMIENTOS :** Equivale a saber. Incrementar los conocimientos y consolidarlos significa “saber más”. En una empresa, los conocimientos han de ser útiles y suele clasificarse en técnicos y organizativos.

**CAPACIDADES :** Se mejoran las capacidades cuando “se sabe hacer más cosas”, cuando se es capaz de utilizar nuevas tecnologías y desempeñar una o varias tareas con un mayor grado de eficacia.

**ACTITUD :** Si bien los conocimientos se relacionan con el “saber” y las capacidades prácticas con el “saber hacer”, la actitud se vincula con el “saber estar”. El concepto de actitud se interpreta como una dimensión psicológica añadida a las condiciones del trabajo (“saber” y “saber hacer”).

Estas tres dimensiones del saber (conocimientos, capacidades y actitud) componen la competencia profesional de un trabajador (Solé, Miravet, 1997).

**POTENCIAL :** Conjunto de competencias y de aptitudes que posee un individuo (o un conjunto de individuos) y que pueden ser aplicadas a una situación de trabajo. El potencial es consecuencia directa de la cualificación.

**COMPORTAMIENTO Y ACTUACIÓN :** Es la acción que se observa en un individuo en su puesto de trabajo frente al cumplimiento de sus objetivos. La cualificación y la competencia por sí solas no aseguran el rendimiento, se requiere además el “compromiso” personal. La Gestión de la Calidad Total valora la motivación de los empleados hacia la calidad, empezando por la calidad en el compromiso : el “saber vivir” y el “saber pensar” (James, 1997 ; Balcells, 1994). La GCT es una forma de vida, es una forma de trabajar. Debido al incremento de la competitividad en la mayoría de los sectores comerciales, la atención a la calidad para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores representa un cambio considerable en la manera de dirigir una empresa. La gestión de la calidad, por tanto, conlleva una gran responsabilidad. El “saber pensar” supone entrenar las habilidades conceptuales : la capacidad analítica, la iniciativa, la reflexión ante situaciones problemáticas. Se puede estimular la capacidad de pensar en grupo provocando la participación para la solución de problemas.

CUATRO EJES DEL PROCESO DE FORMACIÓN (Informe Delors, 1995).

- Aprender a conocer
- Aprender a hacer
- Aprender a ser
- Aprender a convivir

Fuente : Elaboración propia a partir de Solé, Miravet (1997) ; James (1997) ; Balcells (1994), Informe Delors (1995), Levy-Leboyer (1997)

*La función fundamental del comportamiento del personal en el servicio de calidad.*

La calidad que recibe el cliente está determinada por el comportamiento, actitudes y competencia del empleado, ya que debido al carácter intangible del servicio el momento de encuentro y la experiencia vivida en el mismo es fundamental. Es el cumplimiento de estas personas, y sólo de éstas, lo que determina la calidad del servicio prestado al cliente (Rosander, 1989).

Las actitudes personales son de una importancia vital en el desarrollo y mantenimiento de un cumplimiento de calidad en la cadena de clientes y en todos los niveles de la organización de servicios. Entre los ejemplos de las principales actitudes orientadas hacia la calidad están las siguientes: cooperación y trabajo en equipo, atención, cuidado, sensación de urgencia para detectar un problema y resolverlo rápidamente, consideración hacia los demás, cortesía, una hábil comunicación, no asumir nada -preguntar, verificar, comprobar- y honestidad y credibilidad.

La formación empresarial debería estar relacionada con aspectos del trabajo peculiares a la empresa y a la industria. La formación es necesaria para orientar a los empleados sobre las políticas y prácticas de calidad, en lo que va a consistir su trabajo, en las instrucciones o manuales de procedimientos y lo que significan, de manera que no haya equívocos en lo que es un trabajo de calidad aceptable y, en la importancia del comportamiento individual en conexión con los servicios que implican relaciones cara a cara con los clientes.

En suma, las necesidades de formación empresarial cubren el conocimiento específico de la empresa y del sector. El conocimiento específico es el conocimiento relacionado con la idiosincrasia de la organización, y cuya transmisión entre los agentes implica un coste. El grado de especificidad que su aprendizaje conlleva puede ser útil en otra empresa del sector. De ahí, que actualmente se esté hablando de formación sectorial y que los parámetros de financiación de la formación a nivel individuo, organización ó subvención hacia el sector sean objeto de debate. El problema se centra en el análisis de las rentas provenientes de la inversión en formación. El ingreso derivado de la formación puede ser íntegro para la empresa, para el trabajador, una parte para la empresa y otra para el trabajador, o para otra empresa del mismo sector que puede aprovechar parcialmente la idiosincrasia adquirida por el trabajador (Milgrom y Roberts, 1993, cap. 10)

### 2.1.1. Enfoque de Competencias.-

Dentro del marco de la teoría de Recursos y Capacidades con que hemos planteado el estudio del aprendizaje organizativo en el capítulo III colegimos que la búsqueda de las capacidades estratégicas<sup>7</sup> resulta del aprendizaje colectivo de la organización en los diferentes niveles : estratégico, táctico y operativo.

En la década de los noventa, se tiende a concebir la gestión de recursos humanos, y de ahí, la función de formación como generación continua de competencias. Se habla de formación para la mejora de las competencias personales y de la organización. Las competencias laborales son comportamientos específicos. En el apartado 1.1. de este capítulo hemos argumentado, la necesidad de conocer el proceso cognitivo que existe detrás de dicho comportamientos (Lado y Wilson, 1994).

Castelló (1996) sintetiza y expone que las competencias representan un conjunto formado por la voluntad, los conocimientos y las capacidades desarrolladas en el seno de la empresa. El cuadro 5 muestra dicha idea. La voluntad (lo que quiere ser y hacer la empresa) traduce la visión que tiene la organización de su negocio y su actitud estratégica ante su propensión a innovar. Los conocimientos (lo que sabe hacer la empresa) corresponden al saber fundamental, producto de la práctica o de la experiencia propia (adquirida en el seno de la empresa) o ajena (el *benchmarking*). Y, finalmente, están las rutinas que es capaz de desarrollar la empresa.

**Cuadro 5 : Composición de una competencia distintiva de una organización**

	VISIÓN MISIÓN	EXPERIENCIA PROPIA Y AJENA	TALENTO CREATIVIDAD HABILIDAD RECURSOS
Competencia =	Voluntad +	Conocimientos +	Capacidad
	Lo que quiere hacer la empresa	Lo que sabe hacer la empresa	Lo que es capaz de hacer la empresa

Fuente : Castelló (1996), AECA (1995)

<sup>7</sup> También denominadas competencias esenciales.

Competencias individuales y competencias clave de una organización están evidentemente en estrecha relación : las competencias de la empresa o capacidades estratégicas están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales.

Las competencias de toda organización se identifican utilizando métodos de análisis de mercados y de evaluación de proyectos de empresa, mientras que las competencias individuales se observan a través de análisis de comportamientos.

La gestión de las competencias individuales se hace de acuerdo con la gestión de las capacidades estratégicas de la organización. Como exponemos en el apartado 1.1. de este capítulo el foco de atención en el estudio del área de recursos humanos se está desplazado desde el puesto de trabajo individual hacia la organización de servicios en su conjunto. Sin embargo, en este punto no olvidamos la tesis de Hay Group (Dalziel, Cubeiro *et al.* 1996) sobre la relevancia de las personas en las organizaciones. No obstante, Hay Group también reconoce que se dará menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones, pero valorando lo “*que las personas aportan*”, es decir, sus “*competencias*”.

Las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir una misión compleja en el marco de una organización. Por tanto, tienen un carácter “local”, específico, idiosincrásico es decir, dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y, por tanto, utilizadas. Están vinculadas a una tarea o una actividad determinada. Dichos comportamientos son consecuencia de la experiencia y permiten constituir conocimientos tácitos<sup>8</sup> porque aunque no se verbalizan, están implícitos.

Las competencias individuales son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presente las aptitudes y los rasgos de personalidad. Levy-Leboyer (1996) establece la siguiente fórmula:

APTITUDES Y PERSONALIDAD + EXPERIENCIA = COMPETENCIA PERSONAL

---

<sup>8</sup> Las implicaciones del conocimiento tácito en la organización han sido expuestas en el capítulo III.

Actualmente, además de listas universales de aptitudes y rasgos de personalidad, la gestión de recursos humanos elabora listas de competencias individuales que corresponden estrictamente a las actividades, a la estrategia y a la cultura de la empresa. En todo caso, las listas sólo son operativas si respetan dos imperativos :

- 1º) Carácter preciso y concreto de las definiciones de cada competencia.
- 2º) La seguridad de que estas listas son efectivamente utilizables para evaluar, desarrollar, formar y compensar a las personas.

En el entorno cambiante que afrontan las organizaciones bancarias el desarrollo de las competencias se concreta en la prioridad concedida al hecho de “aprender a aprender”, ó según la denominación de Argyris (1992) “aprendizaje rizando el rizo”. Se trata de sacar partido a las propias experiencias a través de la reflexión del propio comportamiento, identificando las fuentes de posibles problemas, y finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. En este aspecto observamos que cada persona reflexiona sobre su comportamiento según su estilo cognitivo<sup>9</sup>.

Levy-Leboyer (1996) señala que desarrollar competencias puede parecer una actividad espontánea, pero, requiere una actitud favorable para tomarse tiempo y reflexionar. Dicho autor a partir de los estudios de McClelland señala que la esencia de la mejora continua a nivel individual radica en la motivación por el logro de hacerlo cada vez mejor, de obtener mejores resultados continuamente. En conclusión, las competencias están condicionadas por motivaciones personales y rasgos de carácter.

### **2.1.2. La evolución de los Puestos de Trabajo hacia Puestos Profesionales en las Oficinas Bancarias.**

Castelló (1996) destaca que el comportamiento de la organización bancaria, bajo el enfoque de orientación hacia el cliente y búsqueda de calidad total, debe apoyarse en la aplicación y principios de profesionalidad.

---

<sup>9</sup> Por estilo cognitivo entendemos las formas de tratar la información disponible, incluidos los retornos de información, y, por tanto, de dar un significado al mundo exterior ; son estilos relacionados con la personalidad, en la medida en que actúan sobre la manera como desarrollamos un modo personal de relaciones.

Mintzberg (1984) observa la sustitución que existe entre los parámetros formalización ó intruducción de normas, y formación en el diseño de puestos. Al aumentar la preparación y profesionalidad de los empleados no es necesario definir detalladamente las tareas y pasos a realizar. Sin embargo, en un sector conservador como es la banca y donde la confianza es un elemento esencial, la gestión de riesgos impone una serie disciplina.

Por profesionales siempre se han considerado como ejemplos los asesores jurídicos, los técnicos de mercado, diseñadores, etc.. Sharma (1997) destaca como característica principal de todo profesional, la posesión de conocimientos, técnicas y competencias adquiridas por medio de la formación y el aprendizaje.

En este contexto, la división del trabajo consiste en la *división del conocimiento*. La asimetría de conocimiento que favorece a los agentes profesionales, reduce los derechos del principal –directivo ó accionista- a diseñar y reforzar los contratos. Este es un problema que no ha sido estudiado profundamente en la teoría de la agencia. El problema del control se establece, fundamentalmente, en el control del conocimiento asimétrico que dispone el profesional sobre el trabajo que realiza.

En los siguientes ejemplos del First National Banck of Chicago y Citibank observamos la incidencia de los programas de formación en los empleados.

- ◆ En 1987 el First National Bank of Chicago daba a conocer que había mejorado su rentabilidad, satisfacción de clientes y empleados gracias a su método de rediseño de puestos de trabajo que exigieran mayores conocimientos y talento. Su contenido adicional implicaba una mayor preparación para realizar sus nuevas actividades y asumir nuevas responsabilidades (Gibson, Ivancevich y Donelly, 1996).
- +  
◆ Citibank en la segunda mitad de la década de los ochenta realizó importantes cambios en la forma en que sus empleados realizaban su trabajo. Después de examinar las causas de la baja puntuación en el servicio al cliente, la dirección del banco llegó a la conclusión de que sus empleados no se sentían importantes. Se mostraban insatisfechos por las condiciones de sus puestos de trabajo, creadas en parte por la implantación de cajeros automáticos y otras

tecnologías de la información. Entre los muchos cambios realizados para solucionar el problema figuraban los siguientes:

- Fomentar las comunicaciones entre sus departamentos funcionales, comercialización y servicios.
- Descentralizar las operaciones para que una sola persona pudiera mejorar toda una transacción desde el momento de su llegada al banco hasta su salida del mismo.
- Preparar y educar al personal para que hiciera su trabajo en contacto con el cliente y ordenadores.

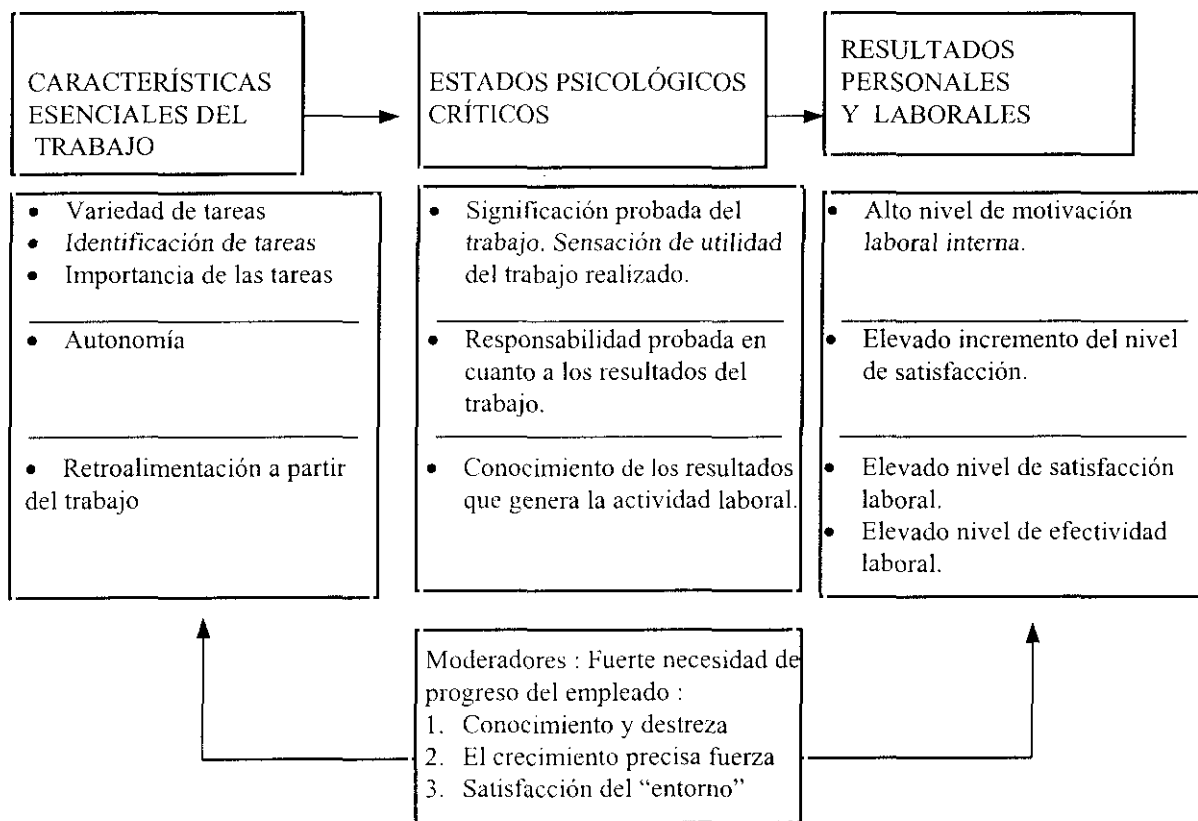
Estos cambios en los puestos de trabajo debido a la automatización de la oficina se llevaron a cabo en el plazo de dos años y fueron acompañados de sesiones de capacitación que sirvieron para que el personal aprendiera nuevas técnicas. También fue preciso desarrollar nuevas actitudes en el personal de gestión *-back office-* incluyendo la de que las opiniones de los empleados son *inputs* valiosos y deseables en la toma de decisiones (Walters, 1985).

Estos ejemplos ilustran cómo el enfoque de la profesionalización de los gestores bancarios hacia la búsqueda de la calidad le debe mucho al trabajo de Hackman y Oldman (1980). El modelo de características del puesto de trabajo de Hackman y Oldman identifica las características centrales del puesto de trabajo, estados psicológicos críticos y resultados laborales para mejorar la productividad individual e incrementar la motivación.

El grado de efectividad con que un empleado cumplirá con los desafíos laborales depende de:

- la importancia que cada empleado atribuye a su trabajo,
- cómo percibe la tarea desde su inicio hasta el final,
- la aplicación de una serie de capacidades y habilidades,
- el grado de control personal que puede ejercer sobre el trabajo
- y la medida en que puede recibir un claro y puntual seguimiento sobre la propia actuación.

**Cuadro 6: Modelo de Hackman y Oldhman de las características que debe reunir un puesto de trabajo.**



Fuente : Hackman y Oldham (1980)

A partir del diseño del puesto de trabajo a nivel individual y la posterior gestión de la dinámica de equipos, los empleados se benefician del aprendizaje en el puesto de trabajo puesto que les permite dialogar con sus compañeros sobre las tareas que realizan. Es importante reconocer, especialmente a la luz de las redes de información tecnológica, que los trabajadores necesitan tener la oportunidad de ofrecer y recibir ayuda así, como de que los otros les reconozcan el trabajo realizado en su puesto (Katzenbach y Smith, 1993 ; Lawler, E.E. III, 1992).

Por otra parte, la incorporación de nuevos especialistas<sup>10</sup>, responsables de operaciones complejas origina problemas de adaptación; por cuanto su salario, comportamiento y relaciones con el mercado pueden diferir claramente de las del resto de la organización. Se trata, por lo general, de personal bien cualificado, individualista, con un trabajo poco normalizado y un sistema retributivo fundamentalmente variable. Estos puestos chocan con el comportamiento y cultura del resto de la plantilla (Fernández, 1995).

Sharma (1997) al integrar la teoría sobre la gestión de profesionales y la teoría de la agencia presentan cuatro restricciones que limitan el comportamiento oportunista de los agentes profesionales:

1. El propio auto-control del profesional. Revisando la teoría sobre contratos psicológicos se observa que existe, por distintas razones, una fuerte dependencia a mantener las promesas y generar confianza estableciendo estrategias de suma positiva conocida como *tu ganas-yo gano*.
2. El control de la comunidad profesional supone un control interno de la profesión. El efecto de la reputación del profesional va más allá del directivo o principal decepcionado. El reconocimiento de la propia profesionalidad se extiende hacia el resto de miembros de la comunidad profesional.
3. El Control Burocrático sobre el comportamiento. Las organizaciones profesionales son diferentes de las organizaciones burocráticas en el aspecto de la supervisión interna. Se distinguen dos sistemas de control, o bien se vigilan los resultados, o bien los procesos de toma de decisiones - en este caso, se dice que se “dirige el comportamiento”. La productividad de un puesto de trabajo profesional está condicionada por un enjambre de relaciones que favorecen comportamientos relacionados con los procesos de aprendizaje, sobre todo, en los servicios bancarios ya que es un negocio basado en la confianza que percibe el cliente.

---

<sup>10</sup> Entre dichos especialistas y profesionales actualmente el Real Decreto, 1245/1995 sobre creación de bancos aprobado el 14 de julio de 1995 recoge la figura de los “agentes de crédito”. El precedente son los tradicionales corresponsales financieros. Son mediadores que, con carácter habitual, pero sin estar unidos por una relación laboral, realizan determinadas actividades propias de una entidad de crédito, en nombre y por cuenta de esta última. Son una forma de captar negocio evitando el coste de abrir sucursales. El artículo 22 de dicha ley establece “se consideran agentes de crédito a las personas físicas o jurídicas a las que una unidad de crédito haya otorgado poderes para actuar habitualmente frente a la clientela, en nombre y por cuenta de la entidad demandante. Ello no incluye a los mandatarios con poderes para una sola operación específica, ni a las personas que se encuentren ligadas a la entidad de su mismo grupo, por una

4. El control realizado por el cliente para superar el conocimiento asimétrico y vigilar la gestión de las transacciones. Si se establecen relaciones a largo plazo, y no transacciones puntuales se reduce el comportamiento oportunista de ambas partes. Además, en las relaciones de agencia donde los profesionales aportan una gran cantidad de conocimientos abstractos aplicados a cada cliente en particular, los principales o directivos intentan que sus profesionales inviertan en activos idiosincrásicos, es decir, en conocimientos específicos para ese cliente.

Junto con el control de los sistemas de control de los profesionales están en aumento las prácticas de gestión que se conocen como *empowerment*. Randolph (1995) lo define de forma práctica como el reconocimiento y la liberación dentro de la organización del poder que los empleados tienen para conseguir un conocimiento útil y motivación interna. Bajo esta nueva concepción de la dirección de entidades bancarias no sólo se extiende el poder sino también información, formación y recompensas.

Abordamos nuestro estudio desde el marco que proporciona la teoría de recursos y capacidades como hemos visto en el capítulo III. Dicho marco se centra en el desarrollo de los recursos humanos con el objeto de conseguir capacidades estratégicas que aporten una ventaja competitiva. A continuación y siguiendo el esquema propuesto en el cuadro 8 observamos que podríamos extendernos en el estudio de la gestión de los puestos profesionales en el sector bancario desde las siguientes perspectivas:

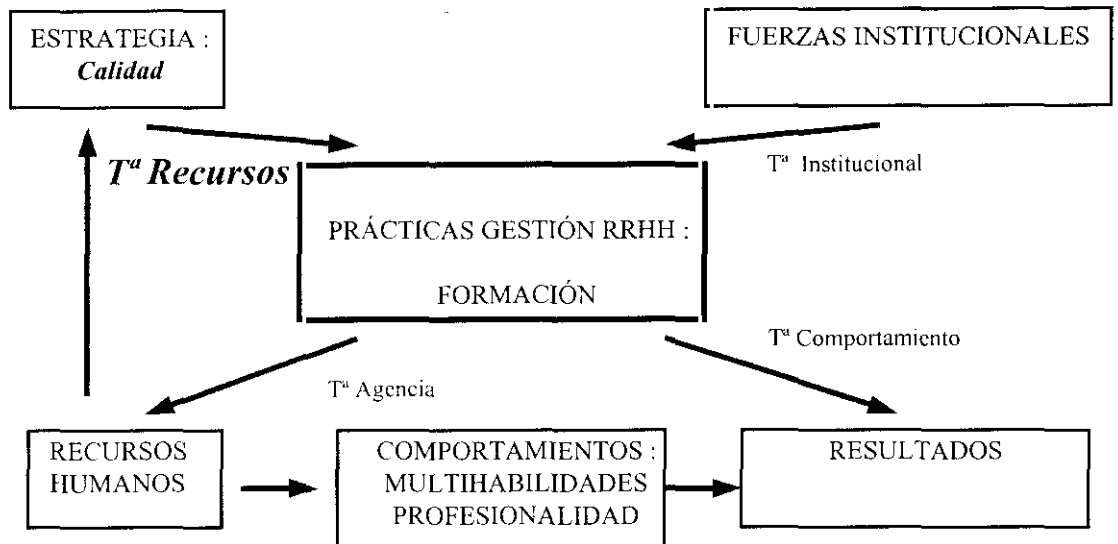
1. Vislumbramos un amplio campo de investigación en el contraste pormenorizado del tratamiento de la perspectiva de la Teoría de la Agencia y la Teoría de Recursos. La Teoría e la Agencia promueve el empleo de mecanismos de incentivos que motivan a los empleados a aplicar su capital en pro de los objetivos de quienes les contrataron (Pérez y Mozo, 1999).
2. Si nos detenemos en las competencias interpersonales y culturales que promueve una entidad, sugerimos un estudio detallado desde las Teorías del Comportamiento de la organización.
3. Y si detallamos el concepto de profesionalidad y funcionalidad ó polivalencia de los trabajadores en conexión con la idea de procesos de desaprendizaje de los valores de la cultura tradicional que por la inercia institucional implican rigidez y resistencia de los individuos a la

---

relación laboral. La actividad de los agentes no podrá extenderse a la formalización de avales, garantías u otros riesgos de firma". Este artículo está dando pie a que las entidades se planteen ofrecer franquicias de su negocio.

adaptación a nuevas exigencias, entramos en el marco de la Teoría Institucional ( Scott, 1995; De la Calle y Fernández, 1999).

**Cuadro 7 : La formación y la evolución de los puestos de trabajo en organizaciones en aprendizaje: Modelos teóricos aplicables**



Fuente : Adaptado de Wright, McMahan (1992)

En suma, en la nueva visión de los procesos de formación, la organización desarrollará los recursos humanos hacia el logro de las capacidades estratégicas considerando que la delegación en la toma de decisiones debe basarse en la profesionalidad de cada individuo. En último lugar, la generación de ventaja competitiva depende de la forma en que se distribuya el trabajo. El trabajo en grupo acentúa los fenómenos de complejidad social y ambigüedad causal. Una red densa de relaciones interpersonales en donde se genera capital social como explicamos en el capítulo II favorece el sostenimiento del capital intelectual y complica la imitación por parte de los competidores.

Por consiguiente, la integración de las teorías que explican las distintas facetas del comportamiento humano pueden ayudarnos a avanzar en la comprensión del tema objeto de estudio en nuestra investigación. Sin embargo, hemos optado por enfocar el trabajo desde la perspectiva que se dirige directamente hacia el desarrollo de los recursos humanos: Teoría de Recursos y Capacidades.

### 2.1.3. Necesidades en las Oficinas Bancarias.

Teruel (1995) destaca que la reestructuración de sucursales y redes bancarias obedece a los procesos de innovación tecnológica, a la desregulación, así como la modificación de los hábitos bancarios de la demanda. Castelló (1992) respecto a la configuración organizativa de los sistemas de distribución en la banca al por menor señala el paso de esquemas mecanicistas a diseños orgánicos debido a las nuevas pautas en el acercamiento al cliente, con la correspondiente descentralización en la toma de decisiones.

En este escenario, las funciones actuales de las oficinas bancarias se reducen a :

- 1) Interactuar y asesorar a los clientes finales, mientras que en los servicios centrales se realizan las tareas de administración o *back-office*. Los puestos administrativos o bien se automatizan, o bien se centralizan.
- 2) Colocar y vender el servicio bancario. Actualmente observamos una tendencia creciente en la descentralización de toma de decisiones, de las que se exceptúan las operaciones complejas, grandes cuentas y altos niveles de riesgos. La descentralización exige empleados más cualificados y polivalentes en todos los escalafones de la jerarquía.

En cuanto al tipo de puestos de trabajo que predomina en las oficinas destacamos que los puestos administrativos se han reducido drásticamente debido a la automatización de las oficinas y a la intensificación del autoservicio. En las competencias actuales se reduce la necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de destrezas de interacción interpersonal. Las habilidades técnicas ó *hard*, son realizadas por el personal de gestión ó *back office* y trasladadas a oficinas centrales con el objetivo de reducir gastos de explotación –sobre todo, inmobiliarios- y gestionar los servicios bancarios, como en toda organización de servicios, de la forma más uniforme posible para reducir el grado de variabilidad y aumentar la calidad.

Hesket *et al.* (1994); Lovelock (1996,1995); Vandebossche *et al.* (1998) destacan tres competencias esenciales en la distribución de servicios bancarios en una oficina:

- Competencias de Marketing para fomentar la creación y fidelización de relaciones con los diferentes segmentos de clientes al ofrecerles los productos y servicios que satisfacen sus

necesidades. Incluyen el comportamiento y las actitudes con que el empleado en contacto con el cliente desempeña sus tareas.

- Competencias de Operaciones que incluyen la utilización de técnicas operativas específicas a través de equipos apropiados y apoyándose en las tecnologías de la información. Los empleados de primera línea en contacto con los clientes ó *front-office*, configuran la parte visible de la organización y realizan la prestación del servicio. Debido al ahorro de costes, las entidades bancarias desvían las tareas administrativas y rutinarias hacia las oficinas centrales y centros de proceso de datos. El objetivo es reconvertir a las agencias en verdaderos puntos de venta. La automatización favorecerá este proceso, pero los empleados tienen que "enseñar" y/o "ayudar" a los clientes a usar los nuevos equipos informáticos. Además, se pretende que los clientes participen con ayuda de las tecnologías de la información en la elaboración del servicio.
- Competencias de Recursos Humanos. El desarrollo de determinados niveles de descentralización requiere contar con la implicación del empleado en oficinas. Para la asunción de los distintos niveles de responsabilidad haría falta disponer de la formación adecuada sobre la que consolidar la experiencia profesional (Oreja, 1995). Normalmente, el personal de oficina ha sido asignado a la misma sin contar con el responsable de ésta, por lo que una de las características que debe tener el director de oficina es la capacidad y los medios para dinamizar al grupo humano disponible, formando un equipo de trabajo en aras a lograr sus objetivos. Y, dado, que el trabajo en la oficina no es totalmente individual se considera que el sistema de recompensa debe recaer también en la globalidad del equipo humano de la sucursal. No obstante, los empleados también consideran muy conveniente la utilización de otros elementos motivadores como el reconocimiento de la labor realizada.

Los directivos intermedios que administran las diferentes competencias deben trabajar en conjunto (Lovelock, 1992) para que los empleados de primera línea dispongan todas las competencias necesarias. Facilitar el trabajo e incrementar la satisfacción de los empleados de primera línea supone la clave para mejorar el servicio del consumidor final. Los empleados en contacto con el cliente final no van a tratar a los consumidores mejor que los directivos intermedios les tratan a ellos (Carr, 1990).

Huete (1996) destaca las siguientes necesidades de formación en las organizaciones de servicios financieros:

1. El aprendizaje de la tarea que se realiza.

Las tareas, en las empresas de servicios, pueden ser conceptualizadas desde tres perspectivas : el cometido técnico, el trato que se dispensa al cliente, y la tangibilidad con la que se consigue plasmar la tarea realizada para que sea apreciada por el cliente. La productividad y calidad de estas empresas aumentará en la medida en que logren que sus empleados mejoren las tres perspectivas. Las mejoras a las que se hace referencia necesitan tiempo. Con los años un empleado puede llegar a ser un verdadero experto en el tema. Esta experiencia puede ser muy efectiva para la consecución de más ventas cruzadas y para la mejora de la satisfacción de los clientes.

2. La familiaridad con los compañeros de trabajo y con la estructura de la empresa.

La productividad y calidad de un puesto de trabajo está condicionada por el enjambre de relaciones funcionales e interpersonales que hay a su alrededor. Los equipos de trabajo precisan tiempo para que sus miembros se adapten entre sí y desarrollen relaciones de confianza. Las relaciones de confianza incrementan notablemente la comunicación y la coordinación entre las personas que trabajan en un grupo.

3. La familiaridad con los clientes.

El conocimiento específico o idiosincrásico abarca tanto la particularidad de las tareas a realizar como las particularidades de los clientes o personas con las que se va a trabajar o atender. El conocimiento de los clientes, si va unido al desarrollo de capacidades extraordinarias operativas, valorativas y motivacionales, puede ser una fuente extraordinaria de creación de valor a bajo coste, y de humanización de las relaciones que se dan en una empresa.

4. La integración en el proyecto y en los procesos de la empresa.

En las organizaciones de servicios, donde la supervisión es difícil y los trabajos se hacen descentralizadamente -y en presencia de los clientes- hay que fomentar la visión de futuro del proyecto empresarial y la cultura de la empresa como elemento de cohesión del equipo humano.

Esta cultura hace tangible elementos de la personalidad de la organización en su conjunto para afirmar el posicionamiento en el mercado.

El capital intelectual y social procede de la capacidad y del compromiso conjunto de los empleados. Reforzar el compromiso supone atraer la atención y la energía emocional de los miembros de la organización. Se manifiesta en el modo en que los empleados se relacionan entre

sí en toda la cadena de clientes de la organización y en lo que sienten respecto a la empresa. En este sentido, la competencia emocional que define Goleman (1996) es una capacidad que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. La competencia emocional muestra hasta qué punto se conoce, sabe y se tiene la voluntad de trasladar el potencial al mundo laboral. Goleman (1998) sostiene que el buen servicio al cliente, es una competencia emocional basada en la empatía y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente los impulsos y emociones.

En el nuevo paradigma de gestión de servicios bancarios, la asimilación de los objetivos de mejora de la calidad con eficiencia económica de la entidad por parte de los empleados requiere un compromiso personal que se asienta en el desarrollo de las capacidades valorativas y motivacionales. La organización en aprendizaje permanente se mantiene en la medida en que las personas que la componen sean capaces y deseen aprender.

## **2.2. Implantación del Programa de Formación.-**

En esta fase se trata lo que hay que hacer para transformar una lista de necesidades de formación en un conjunto ordenado de acciones formativas<sup>11</sup>.

Para poder diseñar correctamente una acción formativa hay que tratar los siguientes aspectos (Bee y Bee, 1997; Gómez Mejía *et al.* 1997; Le Boterf, 1991; Solé, Miravet, 1997):

1. Objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar.
2. Decidir a quién va dirigida la acción de formación.
3. Definir el programa de la acción formativa.
4. Determinar la duración óptima.
5. Determinar el mejor horario, momento y frecuencia de la acción formativa
6. Definir las cualidades a exigir a un formador.
7. Concretar donde se va a impartir la acción formativa.
8. Determinar los métodos, técnicas y soporte pedagógicos más convenientes.
9. Determinar las pruebas de control de aprendizaje.

---

<sup>11</sup> Una acción formativa es el conjunto de objetivos, programas, medios pedagógicos, ejecución y apreciación de resultados, puesto en marcha para que se obtenga el nivel de conocimientos o saber-hacer que constituye el objetivo de la formación (Solé, Miravet, 1997).

10. Compatibilizar los distintos factores que componen una acción de formación.

Lawson (1997) sugiere que estas cuestiones deberían tener en cuenta:

- Las diferencias individuales para adaptarse al ritmo adecuado a la capacidad y experiencia del participante
- La duración y momento de la acción para que el participante pueda aplicar y practicar en seguida *–justo a tiempo–* lo que aprenda.
- Métodos de formación creativos y activos que tengan en cuenta las tres áreas de aprendizaje (véase cuadro 8): cognitiva (aprender pensando), conductual (aprender actuando) y afectiva (aprender sintiendo). Estos métodos de formación fomentan el que los participantes piensen por sí mismos, cuestionen, se autodirijan y asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Estos métodos permiten que los participantes experimenten mediante una simulación lo que es realizar el trabajo.

**Cuadro 8 : Métodos de formación eficaces**

APRENDER PENSANDO	<p>El formador debe despertar el interés por la información a conocer y fomentar se hagan preguntas al respecto. Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de información: el formador elabora una hoja de trabajo en la que se destaca la información fundamental que el participante debe saber y se facilitan fuentes de información. el participante debe buscar la información.</li> <li>• Método socrático: el formador ayuda a “descubrir” la información al participante en lugar de contársela o explicársela.</li> </ul>
APRENDER ACTUANDO	<p>El aprendizaje de conductas o habilidades se adquiere mediante la realización de prácticas. En algunos casos las dramatizaciones pueden ser muy eficaces. Por ejemplo, en la formación de los empleados de atención al cliente, el formador describe la situación y asume el papel del cliente mientras que el participante asume el de encargado del departamento de atención al cliente.</p>
APRENDER SINTIENDO	<p>Este tipo de aprendizaje es especialmente importante para aquellos que están siendo formados de nuevo porque aprender nuevas maneras de hacer las cosas supone un cambio que a menudo crea ansiedad y miedo (emociones fuertes que deben tenerse en cuenta). En el ámbito de la atención al cliente, una manera de reforzar la comprensión del participante es la dramatización inversa. El formador asume el papel de un encargado del departamento de atención al cliente que es grosero y se comporta con indiferencia y el participante es quien hace de cliente. Esta actividad sirve para que el participante sienta lo que se siente en el lugar del cliente. Al final, formador y participante dialogan brevemente sobre cómo se sintió el participante y sobre lo que puede hacer para evitar que los clientes tengan una experiencia así de negativa.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Lawson (1997)

Queremos destacar que de la mano de las nuevas tecnologías de la información -correo electrónico, Enseñanza Asistida por Ordenador, Videoconferencia, etc.- los sistemas formativos han experimentado una fuerte transformación en los últimos años. El sistema tradicional de aprendizaje se basaba en la relación directa entre el profesor y los alumnos, quienes estaban sometidos a un programa concreto, donde todo giraba en torno al docente, sin que existieran posibilidades de adaptación a ritmos individuales de trabajo.

Con las nuevas tecnologías y maneras se reduce el protagonismo del profesor, que pasa a ser un coordinador encargado de la orientación de la formación del alumno. Prima ahora la tendencia a fomentar el *aprendizaje por autodescubrimiento*, lo cual conduce a una formación más personalizada, que le resta importancia al contacto presencial al poder utilizarse caminos alternativos para el intercambio entre alumno y profesor. Estas tecnologías también permiten al alumno conectarse a un elevado número de base de datos y centros de servidores donde adquirir información y conocimientos que sirven para complementar y aumentar las enseñanzas del profesor/tutor.

De esta forma, el alumno adapta sus necesidades formativas a sus disponibilidades de tiempo; evita que surjan problemas en su puesto de trabajo por falta de dedicación y compatibiliza las tareas profesionales con las formativas. Además, el cambio de un método basado en la enseñanza presencial a otro apoyado en la formación a distancia evita traslados inútiles y optimiza el tiempo invertido en la adquisición de conocimiento.

Por otra parte, McEvoy (1997) destaca la formación al aire libre como instrumento para cambiar las actitudes hacia la consideración de la calidad en las organizaciones orientadas hacia el cliente. La formación al aire libre trata de favorecer el trabajo en equipo necesario para implantar los planes de mejora continua de la calidad.

#### AYUDAS DEL FORCEM A LAS ACCIONES FORMATIVAS EMPRESARIALES

Una cuestión a tener en cuenta al implantar los programas de formación definidos por la organización bancaria es su financiación. En este sentido la Fundación para la Formación Continua (FORCEM) proporciona una serie de ayudas. El cuadro 9 refleja una perspectiva histórica acerca de la financiación de los planes de formación en la banca privada.

**Cuadro 9: Financiación de Planes en la Banca Privada.  
Convocatorias 1993-1998**

AÑO	FINANCIACIÓN SOLICITADA (MILL.)	FINANCIACIÓN APROBADA (MILL.)	FINANCIACIÓN CERTIFICADA (MILL.)
1993	1945	539	534
1994	7395	2157	2025
1995	7066	2518	2424
1996	4996	1532	1464
1997	6119	1419	1369
1998	6139	1207	-

Fuente: Datos procesados de FORCEM el 2 de feb. de 1999 y el 27 de oct. de 1998

Si se analizan los datos incluidos en el cuadro 9, se concluye que el nivel más alto de financiación se alcanza en 1995. La Comisión Paritaria de Banca Privada<sup>12</sup> se constituyó el 13 de julio de 1994 según lo previsto en el Acuerdo Nacional de Formación Continua y como desarrollo de la Cláusula Adicional Quinta del XVIº Convenio Colectivo de Banca Privada.

El cuadro 10 muestra el número de participantes certificados en el sector de banca privada según género y edad.

**Cuadro 10: Número de Participantes Certificados y Volumen de Formación según género y edad.**

EDAD	HOMBRE	HORAS DE FORMACIÓN	MUJER	HORAS DE FORMACIÓN	TOTAL	HORAS DE FORMACIÓN
< 25	809	24000	1718	53553	2527	77553
25-35	18310	537765	13396	394893	31706	932658
36-45	27262	762634	5740	164834	33002	927468
>45	24246	600376	4111	107629	28357	708005
Sin datos	38	818	7	229	45	1047
Total	70665	1925593	24972	721138	95637	2646731

Fuente: Datos de FORCEM procesados el 29 de marzo de 1999

La demografía de los empleados en el sector bancario se caracterizan por estar cubierta con hombres en un 73% y con una edad superior a los 41 años.

Las acciones formativas financiadas con ayuda del FORCEM tienen como objetivo la mejora de la cualificación de los trabajadores del sector, lo cual incide en otros sectores y,

<sup>12</sup> Dicha comisión está compuesta por vocales de la Asociación Española de Banca Privada, la Federación de Servicios de UGT, por la Federación Estatal de Banca de Ahorro de CCOO y la Confederación Intersindical Gallega.

finalmente, en el progreso de del sector. De esta forma, el FORCEM clasifica las acciones formativas que apoya en específicas, transversales y relacionadas con el sector.

Las acciones de formación específicas son aquellas que de forma más directa incidirán en la mejora de la cualificación de los trabajadores en relación con las actividades propias del sector. En el Sector de Banca Privada se observa que este tipo de acciones<sup>13</sup> representa el 45,4% del total de las acciones formativas en 1996 (Forcem, 1996), y el bloque más representativo es el de Operativa Bancaria que abarca el 24,9% de las acciones específicas, a continuación se encuentra el bloque de Análisis de Riesgos. Los menores porcentajes se encuentran en los bloques de Auditoría, Ciencias Aplicadas, Gestión de Proyectos, Gestión de Pymes, Planificación de Empresas, Plan Gestores Comerciales y Reciclaje de Teleproceso.

Las acciones transversales inciden en las actividades comunes de la empresa, por ello no son exclusivas del sector, alcanzando un porcentaje del 46,47% en relación al volumen total financiado en el sector. El bloque de acciones transversales más significativo es el de Informática de usuario. A distancia se encuentra el bloque de Idioma-inglés. Las que menor peso tienen son las de seguridad e higiene, nóminas y seguridad social y diseño gráfico con una única acción.

Las acciones relacionadas con el sector son las que menos porcentaje suponen en relación al volumen total financiado en el sector, en concreto un 8,13%. Operativa Bancaria es la acción más impartida. En cuanto a los menores porcentajes se encuentran en los temas de Ciencias Aplicadas, Gestión Fiscal, Legislación Comunitaria, Técnicas de Venta y Productos y Servicios.

### **2.2.1. Aprendizaje en el Puesto de Trabajo.-**

Actualmente, adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del mismo, se realiza en el transcurso del mismo y mediante la experimentación y acumulación de experiencias. De esta manera se concede prioridad a “aprender a aprender haciendo”. Se trata esencialmente de saber sacar partido de las propias experiencias adoptando una actitud crítica en relación con la forma como se perciben y se resuelven los problemas y siendo

---

<sup>13</sup> El FORCEM agrupa las acciones bajo su denominación técnica, aunque mencionan que el concepto de denominación técnica no tiene necesariamente que corresponderse con el nombre dado a la acción por parte del solicitante. Igualmente, existe incidencia entre denominaciones técnicas en los tipos de acciones formativas, sin embargo, los contenidos no son iguales.

capaz de analizar el propio comportamiento, identificar las fuentes de posibles problemas, y finalmente, saber aprovechar estas observaciones.

Esta formación mediante la experiencia o formación-acción ha ido cediendo paso a otras metodologías formativas, más vinculadas al aprendizaje fuera del puesto de trabajo.

En este sentido, Raelin (1997) argumenta que en la era de los trabajadores del conocimiento, el conocimiento necesario para realizar el trabajo no puede ser un cuerpo de información a aprender de una vez, sino que se adquiere en el transcurso de la acción al ejecutar sus tareas. Además, el desarrollo del conocimiento es una actividad colectiva donde el aprendizaje es parte de la responsabilidad de cada uno. Raelin (1997 p. 563) continua diciendo "... Estamos ahora empezando a entender la dinámica del aprendizaje en el trabajo. Pero el aprendizaje en el puesto es mucho más que el familiar aprendizaje de la experiencia que consiste en añadir experiencia sobre la conceptualización previa."

El problema que surge en el aprendizaje en el puesto es debido a su carácter informal, improvisado y estructurado. De ahí la importancia de mejorar el talento pedagógico de los mentores y formadores. Barkenbihl (1996) señala que conseguir un ambiente armónico en el "aprender haciendo" tiene que ser la primera preocupación de los formadores y mentores.

El formador realiza un papel catalizador que hace posible que se desencadene el proceso de aprendizaje. Para conseguir esto tratará de comunicar un contenido, motivar, dirigir hacia un objetivo y evaluar los resultados.

Horovitz y Panak (1993), Nonaka y Takeuchi (1995) destacan la función de los mandos intermedios en la dinamización de las organizaciones para conseguir la calidad total y mantener viva la capacidad de aprendizaje. A las tradicionales funciones de un mando intermedio, dirigir, guiar, apoyar y delegar, se ha unido una quinta y no menos importante, la de mentor. El único fin del consejo del mentor es facilitar el aprendizaje, orientando todo tipo de aportación creativa, iniciativa o proyecto hacia la excelencia de la empresa y del empleado. Esto requiere un cambio tanto de esquema mental como de cultura (Argyris, 1984). Los mandos intermedios deben reconocer los individuos y/o equipos que están generando aprendizaje de bucle doble

(experimentando, innovando) y los que están acumulando experiencia y mejorando el bucle actual (generando eficiencia).

Aunque remarcamos la preocupación e interés por el aprendizaje en el puesto de trabajo y favorecido por los mandos intermedios y la generación de formadores en toda la organización, su estudio en detalle supone superar numerosas limitaciones que no tienen espacio en este trabajo. No obstante es tratado en el estudio de aprendizaje informal Martín Rubio (1999 a y b)

### **2.3. Evaluación de los Programas de Formación.-**

La formación se trata como una inversión que ha de ofrecer un rendimiento, y que debe contribuir a los resultados operativos y organizativos.

El encargado de la formación es la persona que responde ante la dirección por la utilización de un conjunto de herramientas y técnicas cuyo objetivo es conseguir el desarrollo de los conocimientos necesarios para la mejora del rendimiento de los individuos, los grupos y la organización.

En última instancia, no es responsabilidad del encargado de formación garantizar que las técnicas repercutan en los resultados operativos. Esta es una responsabilidad que corresponde al director de línea o mando intermedio (Vázquez, 1996 ; Jackson, 1996).

No obstante, si la formación no quiere perder credibilidad y pretende mantener la buena imagen que ha logrado debe proceder a estimar de algún modo el impacto de sus esfuerzos (Rae, 1994 ; Pineda, 1998 ; Aragón *et al.* 1999). La evaluación, entre otras ventajas, puede demostrar la utilidad que tiene para la empresa la inversión en formación, proporcionar información para mejorar el diseño, organización y aplicación de los planes formativos, indicar si siguen existiendo necesidades y mostrar los beneficios y costes que se generan (Aragón *et al.* 1999 ; Bee y Bee, 1997; Kirkpatrick, 1999; Pineda, 1993).

En la actualidad existe un acuerdo generalizado entre los investigadores en temas de formación sobre la importancia que tiene el proceder a su evaluación (Goldstein, 1993, Aragón *et*

al. 1999). Igualmente los encargados de poner en práctica la formación coinciden en la dificultad de llevar a cabo dicha evaluación (Alliger *et al.* 1997).

Sin embargo, no debemos olvidar que en todo proceso de calidad la parte principal reside en las actividades de prevención, ya que éstas contribuyen a aumentar la calidad reduciendo el número de fallos. En la gestión de la formación, por tanto, es fundamental detectar bien las necesidades de formación y diseñar los programas de formación adecuados. Las inversiones en prevención de errores reducen la necesidad de invertir en evaluación y corrección de fallos.

### Modelos de evaluación

Dos son las cuestiones que se plantean al tratar de evaluar la formación : qué hay que medir y cómo se mide. La respuesta a estas cuestiones las podemos encontrar en el conocido y ampliamente aceptado “modelo de cuatro niveles” propuesto de Kirkpatrick (1967).

El modelo de Kirkpatrick distingue cuatro fases o niveles de evaluación : reacción, aprendizaje, conducta y resultados, en cada uno de los cuales se evalúa un aspecto concreto de la formación. En el cuadro 11 se muestran los instrumentos de medida característicos de cada nivel y las variables a utilizar.

En el primer nivel, la reacción, se mide la opinión de los participantes sobre los distintos aspectos del programa y con él se valora el grado de satisfacción (Kirkpatrick, 1997). Por la facilidad con que se lleva a cabo es el tipo de evaluación que se realiza más. Evaluar este nivel es sencillo y debajo coste y, aunque su alcance es limitado, su importancia se debe a que :

1. En muchas ocasiones, los directivos toman decisiones respecto a la formación basándose en lo que han oído sobre un curso.
2. Conviene tener datos tangibles de la satisfacción de los asistentes
3. El interés y la motivación de los participantes puede influir en que se produzca o no el aprendizaje.

**Cuadro 11 :Instrumentos de medición en la evaluación de la formación**

NIVEL	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	VARIABLE
NIVEL 1 REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Grupo de discusión</li> <li>• Informe</li> <li>• Diario del curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos</li> <li>• Instructor</li> <li>• Metodología</li> <li>• Nivel de aprovechamiento</li> <li>• Instalaciones, mobiliario, materiales, etc.</li> <li>• Horario</li> </ul>
NIVEL 2 APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de ensayo</li> <li>• Preguntas cortas</li> <li>• Preguntas cerradas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba práctica (observación)</li> <li>• Cuestionario</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Autoinforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades : intelectuales, motoras e interpersonales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de actitud</li> <li>• Test de autoconfianza/ autoeficacia</li> <li>• Diferencial semántico</li> <li>• Rejilla de repertorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> </ul>
NIVEL 3 COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación (formal/informal)</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Cuestionario de seguimiento</li> <li>• Plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño laboral (puesto de trabajo)</li> </ul>
NIVEL 4 RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis coste-eficacia                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Entrevistas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Calidad productos/servicios</li> <li>• Reclamaciones clientes</li> <li>• Motivación empleados</li> <li>• No accidentes de trabajo</li> <li>• Rotación del personal</li> <li>• etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis coste-beneficio (Rentabilidad) :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Entrevistas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes (términos monetarios) asociados a la formación.</li> <li>• Beneficios (términos monetarios) asociados a la formación</li> </ul>

Fuente : Adaptación de Aragón *et al.* (1999) a partir de Bucley y Caple (1991), Bee y Bee (1997), Bramley (1997) y Kirkpatrick (1999)

En el segundo nivel, lo aprendido, se trata de comprender si los participantes cambian o mejoran sus conocimientos, habilidades o actitudes gracias a la formación, se mide el grado de

retención. Se pretende saber si la acción formativa se ha planteado bien, así como si los objetivos didácticos se han conseguido y en qué medida. La valoración del aprendizaje es más fácil y lleva más tiempo que la de la reacción. En cualquier caso, se debe tomar como punto de partida las metas del programa de formación (Buckley y Caple, 1991; Goldstein, 1993). Aragón (1999) reconoce que evaluar más allá del primer nivel tiene, muchas veces el problema de que no existen objetivos de aprendizaje o no están bien definidos.

En el tercer nivel, denominado de conducta (de comportamiento, de transferencia o de aplicabilidad), se valora la mejora que se ha producido en el desempeño del trabajo gracias a la acción formativa. Trata de dar respuesta a preguntas del tipo ¿qué sucede cuando los alumnos vuelven a su trabajo después de haber asistido a una acción de formación? o ¿cuánto transfieren a su puesto de lo que han aprendido?<sup>14</sup> La evaluación de este nivel está muy conectada con el análisis de necesidades que se hizo al inicio del programa formativo (Bee y Bee, 1997) y sirve para determinar si las competencias adquiridas se adecúan a las necesidades del puesto y si se usan, permite variar algún aspecto de la formación para facilitar la transferencia y compara la eficacia de un programa frente a otro (Ramírez, 1997).

En el cuarto nivel se trata de medir el efecto de la formación en resultados de la empresa tales como: aumento de la productividad, de las ventas, reducción de costes, mejora de la calidad o disminución de las tasas de absentismo y de rotación (Kirkpatrick, 1997). Éste es, a nuestro juicio, el nivel clave de la evaluación ya que el propósito último de toda formación es mejorar los resultados organizativos y es necesario comprobar si esto realmente sucede (Bee y Bee, 1997; Ventosa, 1998; Kirkpatrick, 1999; Aragón *et al.* 1999).

La revisión del modelo de Kirkpatrick de 1999 incluye en las medidas para evaluar los resultados las que establece el cuadro de mandos integral de Kaplan y Norton (1997). Dichos autores desarrollaron el cuadro de mando integral para neutralizar la debilidad que presentan las medidas financieras tradicionales y observar de forma dinámica la evolución de los objetivos estratégicos. El cuadro de mandos integral de Kaplan y Norton combina medida de resultados en

---

<sup>14</sup> Existen numerosos obstáculos que pueden impedir la aplicación de la formación al puesto de trabajo : clima desfavorable, contenidos inadecuados, falta de correspondencia entre la formación y las necesidades de la empresa, actitud del superior jerárquico, etc.

términos de la satisfacción del cliente, la perspectiva financiera, los procesos de aprendizaje y la perspectiva de los procesos internos.

Phillips (1994) en la búsqueda de información práctica sobre rentabilidad de inversiones para medir y evaluar las prácticas de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos constata que es necesaria la colaboración entre los clientes internos, los directivos intermedios y el encargado de formación para observar el impacto de los programas de formación en los resultados operativos. Reconoce que dicho impacto es una variable compleja. El resultado de la variable Recursos Humanos siempre va acompañada de complejas interacciones con otros factores.

Phillips (1994) señala que para medir la rentabilidad de la inversión en formación, el valor monetario del beneficio neto tiene que ser comparado con el coste del programa. Reconoce que la conversión de una mejora en valor monetario no siempre es exacta. Normalmente requiere estimaciones subjetivas. Sin embargo, este proceso no es diferente del cálculo de la rentabilidad de otras inversiones financieras en donde también hay que realizar cálculos basados en estimaciones subjetivas, como por ejemplo, la depreciación ó los precios de transferencia. Este autor propone los siguientes métodos para aislar los efectos de los programas de desarrollo de recursos:

1. Utilizar grupos de control. Este método consiste en comparar los resultados de dos grupos bajo las mismas condiciones externas excepto por el programa de desarrollo o formación.
2. Analizar una tendencia. Se trata de predecir un resultado sin el programa y con el programa de formación. No es un proceso exacto, pero proporciona una estimación.
3. La estimación de los participantes sobre los "efectos del programa de formación". Los participantes son las personas más cercanas al efecto de mejora que se puede producir y pueden estimar el porcentaje que creen que se puede atribuir a dicho programa.
4. Asimismo, los directivos intermedios y los supervisores pueden realizar también sus propias estimaciones.
5. Calcular el efecto de otros factores, el resto corresponde al programa de formación.

En cualquier caso, Phillips (1994) sugiere que la evaluación se centre en un programa individual o a una serie de cursos interrelacionados estrechamente, de esta forma será más fácil vincularlos a los resultados operativos. Por esta razón, se recomienda realizar la evaluación a nivel micro, en concreto, proponer evaluar programa tras programa. Para terminar, Phillips recomienda

que la reducción de datos debe seguir métodos estandarizados y consistentes para facilitar las posteriores labores estadísticas y su conversión a valores monetarios.

No obstante, valorar la formación en términos económicos es realmente difícil. Todo lo que interviene en la formación, desde el análisis de necesidades hasta la evaluación, tiene un coste. Además hay que incluir el denominado “lucro cesante”, que es el coste que tiene la empresa si realiza las acciones formativas dentro de la jornada laboral, y corresponde a las horas de trabajo que el empleado dedica a la formación (Atienza, 1996). No obstante, de todos estos costes habrá que deducir las subvenciones recibidas para realizar una acción en concreto y los beneficios fiscales derivados de tener un gasto formativo.

A pesar de que se reconoce que la formación aporta numerosas ventajas a la empresa, en muchos casos es imposible calcular con exactitud sus repercusiones (Buckley y Caple, 1991).

El Modelo de Kirkpatrick constituye, sin lugar a dudas, el mecanismo más empleado, tal vez, porque es sencillo y práctico. Aunque en los últimos años ha sufrido diversas críticas (Alliger y Janak, 1989 ; Holton, 1996) la importancia del modelo es innegable (Alliger et al, 1997 ; O'Neill, 1998), como lo demuestran tanto los numerosos sistemas evaluativos que se han desarrollado a partir del mismo, como su aceptación y su aplicación en el mundo profesional.

### **2.3.1. Revisión de la investigación empírica sobre Evaluación de la Formación.**

Una vez centrados en el cuarto nivel (evaluación de resultados) se efectúa la revisión de los principales trabajos empíricos que han tratado de evaluar los efectos de la formación en indicadores de resultados empresariales.

Evaluar el impacto de la formación sobre los resultados no es fácil (Kirkpatrick, 1999), entre otras razones, por la gran cantidad de factores que pueden afectar a los mismos, lo que complica el que se establezcan sin ambigüedades relaciones causa-efecto (Buckley y Caple, 1991; Pineda, 1995 ; Kaufman y Keller, 1996) y por la dificultad de obtener documentos y medidas (Phillips, 1997).

**Cuadro 12 : Revisión de la investigación empírica sobre evaluación de la formación.**

AUTORES	INVESTIGACIÓN
Aragón <i>et al.</i> 1999	Análisis del efecto de la formación en los resultados de 1995 y 1996 de pymes a través de un cuestionario enviado a 2102 pymes españolas y contraste de hipótesis a través del método paso a paso. Limitación del estudio : no haber considerado un período más amplio para analizar los efectos de la formación.
Russel <i>et al.</i> 1985	Por medio de regresiones muestra que el porcentaje de empleados formados influye positivamente en los resultados de la organización (volumen de ventas por empleado).
Holzer <i>et al.</i> 1993	Relación entre la formación y la productividad con una muestra aprox. 200 empresas.
Bartel <i>et al.</i> 1994	Con una muestra de 495 empresas del sector industrial analiza para un período de tres años el efecto de la formación sobre la productividad utilizando regresiones.
Kidder y Rouiller, 1997	Realizan un estudio longitudinal sobre la efectividad de la formación a la hora de implantar un programa de calidad en el Ministerio de la Marina de EEUU.
Murray y Rafaele, 1997	Investigan los efectos que a largo plazo (12 años) tiene la formación sobre la calidad y productividad en una fábrica de porcelana.
Arthur, 1994 Huselid, 1995 Huselid <i>et al.</i> 1997 Ichiowski, 1996	Encuentran que aquellas empresas que invierten en formación obtienen mejores resultados.
McEvoy, 1997	Evaluación de un programa de formación al aire libre dirigido a los empleados de una organización de procesamiento de información localizada en una base militar de EEUU. Sigue las cuatro fases del modelo de Kirkpatrick y en la fase final introducen indicadores de Gestión de la Calidad Total.
PAVE, 1996 y 1997	Estudios de casos en 14 países, analizando la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la gestión de la formación.
D'Arcimocles, 1997	Con una muestra de 61 empresas francesas obtiene una clara relación entre formación y rentabilidad al tiempo que detecta un desfase temporal.
Procopio y Fairfield 1996	Evaluación de programas de formación sobre la mejora continua de la calidad en una empresa química. Se seleccionaron 85 empleados que participaron en un seminario intenso sobre calidad de dos días. A través de un cuestionario se intenta observar el cambio en la actitud hacia la calidad.

Fuente : Elaboración propia y adaptación a partir de Aragón *et al.* (1999)

Esto explica la escasa investigación empírica que se ha realizado a este nivel, situándose la mayor parte de los trabajos en el ámbito norteamericano. El cuadro 12 recoge una síntesis de la revisión de la investigación empírica sobre este tema.<sup>15</sup>

Uno de los primeros estudios es el de Russell *et al.* (1985) en el que por medio de regresiones se muestra que el esfuerzo en la formación (porcentaje de empleados que han sido instruidos y percepción del personal sobre el énfasis que se da a la formación en el almacén), influye positivamente en los resultados (volumen de ventas por empleado e imagen de la empresa). El principal problema es que los datos corresponden a 62 almacenes de una misma empresa, lo que impide la generalización de las conclusiones.

Holzer *et al.* (1993) con una muestra de entre 171 y 250 empresas, encuentran evidencia de una relación entre la formación (horas de formación por empleado) y la productividad (proporción de unidades fabricadas defectuosas). A medida que aumenta la formación disminuye el ratio de desechos.

Bartel *et al.* (1994) con una muestra de 495 empresas del sector industrial, analiza para un período de tres años (1983-1986) el efecto de la formación (poseer o no programas de formación y año de inicio) sobre la productividad. Utilizando el análisis de regresión comprueba que aquellas compañías que operan por debajo del nivel de productividad esperado en 1983 e implantan programas formativos incrementan sus niveles de productividad por encima de la media del sector. No obstante, dicho efecto no se produce de forma inmediata sino con retardos.

Kidder y Rouiller (1997) realizan un estudio longitudinal sobre la efectividad de la formación a la hora de implantar un programa de calidad total en el Ministerio de la Marina de los EEUU. La evaluación se hace siguiendo los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick. En el nivel de resultados se examina, a través de encuestas a los participantes, la calidad del producto/servicio, la productividad y la satisfacción del cliente. Con estos datos y mediante el uso de regresiones se comprueba que cuanto más formación se imparte, mejores son los resultados en el programa de calidad.

---

<sup>15</sup>Hemos considerado oportuno detenernos en la consideración de las investigaciones empíricas sobre evaluación de la formación ya que el objetivo de este trabajo es observar cómo las políticas de formación inciden en la mejora continua de los resultados de una organización bancaria. En el siguiente capítulo proponemos un modelo de Evaluación de la Formación en una entidad bancaria.

Murray y Rafaele (1997) demuestran que la formación incrementa la calidad, la productividad y que el proceso productivo influye en los resultados de la formación en una fábrica de porcelana. Realizan regresiones a partir de series temporales de 12 años (1981-1992) en la que no se producen cambios tecnológicos en los procesos.

Otros artículos investigan el efecto sobre los resultados de la empresa de algunas prácticas de recursos humanos, entre ellas la formación. Dentro de este grupo se encuentran el trabajo de Arthur (1994) que demuestra una disminución en la rotación de los trabajadores; los de Huselid et al. (1997) e Ichiowski et al. (1997) en los que se observa un incremento de la productividad y el de Delaney y Huselid (1996), que encuentran que aquellas empresas que invierten en formación obtienen mejores resultados.

McEvoy (1997) realiza una evaluación de un programa de formación al aire libre dirigido a los empleados y ejecutivos de una organización de procesamiento de información localizada en una base militar en EEUU. El objetivo de la alta dirección era formar una nueva estrategia y visión de la organización en la que se incrementara las actitudes de los empleados hacia la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo. Debido al cambio de trabajo a realizar se trataba de mejorar la autoestima del empleado al desplazar sus hábitos de comodidad y tolerancia. El modelo de evaluación sigue el sugerido por Kirkpatrick (1967), y en la fase final de resultados introducen indicadores de Gestión de Calidad Total a través de un cuestionario elaborado a partir del modelo del Premio Malcolm Baldrige. Este estudio muestra una relación directa entre los niveles inferiores de evaluación de la formación para apoyar los resultados finales. Es el primer estudio que demuestra cómo el aprendizaje del "cómo" incide en los resultados. Sugiere que se debe profundizar en la utilización de mejores cuestionarios ó incluso medidas obtenidas directamente de parámetros físicos de explotación para medir el cambio en la organización y la aplicación - transferencia- de lo aprendido en el puesto de trabajo.

Procopio y Fairfield-Sonn (1996) evalúan un programa de formación en técnicas de calidad según Deming en una empresa química. A través de un cuestionario anterior y posterior al seminario dirigido a 85 personas seleccionadas tratan de observar el cambio de actitud, aprendizaje y comportamiento en la mejora continua de la calidad. Consideran el estilo cognitivo, la estructura del seminario, la experiencia anterior, la edad y sexo. Observan que el efecto de los

programas de formación en calidad están sujetos a debate. El resultado que obtienen es que las personas que reciben la formación en calidad mejoran en su actitud hacia la misma.

En el ámbito europeo los trabajos empíricos son más escasos aún. La mayoría son de tipo descriptivo y en muchas ocasiones se basan en estudios de casos. Bajo estas características se encuadran los proyectos Price Waterhouse Cranfield y PAVE (1997) "Promoting Added Value through the Evaluation of Training". El primero, basado en una encuesta a organizaciones empresariales de catorce países, analiza entre las prácticas de gestión de recursos humanos la de formación. El segundo es un estudio de doce casos, realizado entre 1996 y 1997 sobre empresas de Inglaterra, Finlandia, Alemania, Irlanda e Irlanda del Norte.

Entre los pocos que analizan los efectos sobre los resultados organizativos se haya el de D,Arcimocles (1997) que, empleando una muestra de 61 empresas francesas y con datos para el período 1982-1989, obtiene una clara relación entre la formación (gastos de formación<sup>16</sup>/total de costes salariales) y el incremento de la rentabilidad (beneficio total/activo total) y la productividad (valor añadido/nº trabajadores), al tiempo que se detecta un desfase temporal (por otro lado lógico) entre el momento en que se realiza la formación y aquel en que se experimenta el cambio.

Un estudio destacable en el ámbito nacional es el de Aragón *et al.* (1999). A partir de un cuestionario enviado a 2102 pymes españolas solicitando información sobre datos de la empresa, de actividades de formación, ratios de efectividad/eficacia de la organización y análisis coste-beneficio y rentabilidad realizan una contrastación de hipótesis sobre la incidencia de la formación en los resultados de las pymes. De esta forma han podido comprobar que ciertos métodos de formación están relacionados positivamente con los resultados de la empresa, especialmente la formación en el puesto y en la empresa. Los efectos de la formación en ventas y beneficios son positivos mientras que en la efectividad aparecen negativos. Como limitación del estudio señalan no haber considerado un período más amplio para analizar los efectos de la formación

Después de revisar la literatura sobre evaluación de formación somos conscientes de que encontrar un modelo que equilibre la influencia de los resultados -eficacia, calidad y eficiencia- es un proceso que todavía hoy se encuentra en sus inicios.

---

<sup>16</sup> Los gastos en formación sólo incluyen los costes formales. Los aspectos cualitativos, los costes de la formación en el trabajo y los esfuerzos informales no figuran.

***TERCERA PARTE:***  
***ESTUDIO EMPÍRICO***



*Hemos aprendido tan sólo a entender por lo mejor de las palabras  
aquello que ya no tenemos que decir, o según la manera en que ya  
no estaremos dispuestos a decirlo.*

*T.S. ELLIOT, EAST COKER*

## **CAPÍTULO V :**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS EMPÍRICO**



Una vez realizada la investigación teórica y conocida la panorámica general sobre la mejora continua en la banca minorista y su estimulación a través de los programas de formación, en este quinto capítulo desarrollamos la descripción de la investigación empírica desarrollada. Presentamos los objetivos propuestos; la metodología utilizada y las hipótesis planteadas.

Debido al énfasis puesto en la unidad de análisis de la oficina hemos acudido al estudio del caso de las oficinas de una entidad bancaria en el ámbito nacional. En concreto, la entidad analizada ha sido el Banco Central Hispano (1991-1998). Puesto que contamos con numerosas oficinas bancarias (el 30% de dicha entidad) hemos contado con la ayuda de herramientas estadísticas para apoyar los resultados obtenidos.

## **1. Objetivos de la investigación.-**

### **1.1. Objetivo principal.-**

Centraremos nuestro Estudio Empírico, principalmente en dos parámetros, que son los que dan título a nuestra investigación:

1. Estudio de los programas de formación.
2. Observación de las variables de resultados de las oficinas bancarias a mejorar después de haber implantado un programa de formación.

Nuestro objetivo empírico se puede resumir de la siguiente forma: “Pretendemos conocer la influencia de los programas de formación de un banco en la mejora continua de los resultados de sus sucursales”.

## 1.2. Objetivos específicos.-

Los principales objetivos de este trabajo, objeto de estudio de nuestra investigación, quedan determinados del siguiente modo:

- Conocer las prioridades actuales de los programas de formación en un banco.
- Conocer la repercusión de los programas de formación en la organización y diseño de puestos de trabajo en una oficina bancaria, es decir, cómo a través de los programas de formación se estimula la mejora continua de las tareas a realizar por los equipos comerciales. Pretendemos conocer *cómo* el aprendizaje en los centros de formación se aplica en el puesto de trabajo.
- Conocer *cómo* el aprendizaje organizativo formal está vinculado con la estrategia de la organización y las metas operativas.
- Conocer *cómo* evolucionan los principales indicadores de la mejora continua en las oficinas bancarias. Indicadores que hacen referencia a la satisfacción de los principales agentes relacionados con las oficinas bancarias: empleados, clientes y accionistas.
- Conocer *cómo* inciden los principales programas de formación en la evolución de los resultados de las oficinas bancarias.

## 2. Metodología. -

Dado que los objetivos de nuestra investigación se centran en el análisis pormenorizado de las oficinas de una organización bancaria consideramos que la metodología más oportuna y pertinente es el *estudio del caso*. Dicho caso va a tratar de *explicar* la mejora continua de los resultados de las oficinas bancarias gracias a los programas de formación.

De esta forma, tratamos de conocer las particularidades que ocurren en la implantación de unos programas de formación en las oficinas de una entidad bancaria. Debido a que contamos con numerosas oficinas, vamos a poder realizar, posteriormente, una *generalización estadística* que compruebe las hipótesis planteadas.

## 2.1. Polémica respecto al estudio del caso.-

El problema que surge con este planteamiento es el inevitable enredo entre teoría y observación. Por ello, a medida que se va completando el proceso de descubrimiento cualitativo se va incorporando dicha realimentación en la definición clara de las hipótesis.

De hecho, nada más empezar a utilizar este tipo de análisis, nos percatamos de que el propio concepto de *estudio de caso* es objeto de un interesante debate metodológico. En un intento de clarificar la naturaleza del estudio de casos, Bonache (1998 ; 1999 p. 124), encuentra que “la llamada metodología del caso es más bien un método que una metodología” . Nosotros no vamos a entrar en el debate de método o metodología pero sí que nos parece adecuado aclarar en qué consiste cada tipo de “estudio del caso”.

Para Yin (1989), un *estudio de caso* sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes y donde se utilizan múltiples fuentes de evidencia”.

Los estudios de casos como estrategia de investigación, desde el punto de vista de Stake (1994) pueden ser clasificados en tres categorías : *intrínsecos, instrumentales y colectivos*.

El primer tipo sería aquél en el cual el estudio se desarrollaría para entender profundamente un caso concreto, dado su particular e intrínseco interés científico. En cambio, en un estudio de caso instrumental también se examinaría un solo caso pero, esta vez, no por el interés inherente al mismo, sino porque ello contribuirá a comprender mejor otro aspecto de mayor interés o producirá un refinamiento teórico. Por último, un estudio colectivo de casos reproduce un estudio instrumental, si bien realizado con varios casos, lo cual se espera que proporcione una mayor comprensión.

Yin (1989, 1998), por su parte, propone una doble clasificación de los estudios que recurren al método del caso para desarrollarse.

Por un lado, existirían hasta tres versiones distintas *-descriptivas, exploratorias o explicativas-* aplicables al método del caso.

- En el primer modelo se utiliza este método para describir, de la manera más completa posible, el objeto de estudio.

- Por su parte, la exploración suele desarrollarse cuando existe una gran incertidumbre sobre algún aspecto relevante de otro estudio “principal” (las preguntas, las hipótesis, los métodos de acceso, recogidas y análisis de los datos, etc). Un estudio de caso exploratorio recoge, por tanto, una investigación-piloto que se erige como primera base empírica, de cara a una formulación más precisa de preguntas y/o hipótesis testables en un estudio posterior.

- Por último, las situaciones de análisis que vienen presididas por las preguntas “cómo” y “por qué” suelen corresponderse con estudios de caso de carácter más bien explicativo<sup>1</sup>.

Por otro lado, y partiendo de que la unidad de análisis viene constituida por la propia definición del “caso”, el mismo Yin propone otra tipología que establece cuatro tipos básicos de diseño para la realización de estudios de caso. Así, puede referirse a un único caso o unidad de análisis (*single case study*) o bien a múltiples casos o unidades de análisis (*múltiple case study*). Complementariamente, el estudio puede relacionarse con una unidad de análisis principal (*holistic case study*) y/o con una o más subunidades de análisis dentro de la principal (*embedded case study*), donde la recogida de datos, la realización de análisis y la obtención de conclusiones relevantes se desarrollaría para cada nivel.

Yin (1989, 1998) indica que la cuestión de generalizar a partir del estudio de casos no consiste en una *generalización estadística* (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo) como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una *generalización analítica* (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). En la generalización analítica, el investigador se esfuerza en generalizar un conjunto de resultados particular en una teoría más amplia. No obstante, la generalización no es automática. Una teoría debe testarse a través de replicaciones de los resultados en un segundo o tercer (caso), donde la teoría habría especificado que deberían ocurrir los mismos resultados. Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares.

---

<sup>1</sup> Ryan, Scapens y Theobal (1992) además de los casos descriptivos, exploratorios y explicativos, distinguen casos ilustrativos y experimentales. Los estudios de casos ilustrativos, como su propio nombre indica, intentan elucidar las prácticas innovadoras que impregnan el desarrollo organizativo de las empresas innovadoras. Los casos experimentales ponen especial énfasis en examinar las dificultades que supone la implantación de nuevas técnicas y procedimientos, planteados por los investigadores, para evaluar los beneficios que de ellos se derivan. El papel del investigador, en este tipo de casos, requiere un mayor control del comportamiento del fenómeno que se investiga y que se pretende implantar. Es el investigador quien propone, implanta y controla. Quizás sea ésta la principal diferencia de este tipo de estudios, con respecto al resto de los análisis de casos.

De acuerdo con Scapens *et al.* (1992) matizamos que la distinción entre los tipos de estudios de casos no es clara, sino que es la propia intención del investigador y el aspecto en el que éste pone el énfasis lo que determina su clasificación.

Para concluir la polémica sobre el método del caso estamos de acuerdo con Prieto (1998 p. 5) en que “el método del caso se ha revelado como instrumento necesario en el proceso de experimentación que toda investigación en materia de dirección y gestión de empresas requiere”

El momento actual es muy propicio para iniciarse en estudios de casos experimentales. En tales proyectos, el control a posteriori por parte del investigador se hace imprescindible, si se desea extraer el potencial asignado al modelo de gestión implantado y completar la observación que permita concluir el proceso de investigación iniciado.

### **3. Estudio exploratorio en la banca comercial del BCH.-**

En el estudio exploratorio se trata de desarrollar un plan de acción cuyo objetivo fundamental es evitar que la evidencia recogida se aparte de los objetivos planteados. De esta forma, son varias las decisiones metodológicas a adoptar en esta fase crítica de la investigación con el método del caso (Rialp, 1998) :

1. Definir la unidad/es de análisis que ayude a delimitar, en lo posible, las fronteras del estudio. En nuestro estudio empírico la unidad de análisis es la *oficina bancaria*. Pues es allí, donde se produce el “lugar de encuentro” entre el cliente interno y externo. Es allí, donde se ponen a prueba los planes de formación que una entidad bancaria propone para que mejoren los resultados de la organización. Es allí, en definitiva, donde vamos a observar cómo funciona a nivel operativo la organización después de haber sido estimulada por el aprendizaje formal. Por tanto, es allí, a nivel de oficina donde se observarán los resultados obtenidos.
2. Yin (1989) y Stake (1994) sugieren que la selección del caso/s a estudiar se basará en un muestreo teórico, tratándose de escoger aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje. En nuestro estudio hemos optado por seleccionar las oficinas de un gran banco con implantación en España.

El banco en cuestión es el Banco Central Hispano (BCH). Las memorias del BCH desde sus inicios en 1991 muestran su inquietud por los temas de formación continua en la empresa. Además, podemos decir que la idea de mejora continua por la vía de la potenciación del capital humano se hace patente en el Banco Hispano Americano ya en el año 1939. En este año se crea la Escuela de Capacitación del BHA para mejorar su organización interna.

Igualmente, las memorias del Bankinter durante la década de los 90 también llamaron nuestra atención dado el despliegue de ratios sobre capital intelectual que muestran.

Sin embargo, en los primeros contactos con el BCH, la alta dirección se mostró predispuesta. La forma de trabajar del Departamento de Formación del BCH facilitó el desarrollo del programa de investigación. Siempre es de agradecer la mutua confianza y comprensión entre investigadores y profesionales.

El BCH en 1997 está dotado en la banca minorista con un total de 2.418 oficinas universales, 111 de empresas, 88 financieras especializadas, 19 de jóvenes, 13 Exprés y 10 de banca privadas. Gestiona en 1997 4,4 millones de clientes segmentados en 3,9 millones de particulares (más de 700.000 jóvenes), 365 comercios, 186.000 pymes y 21.000 clientes en instituciones.

3. En aras de la validez del estudio, es absolutamente fundamental recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información complementarias, un principio analítico conocido con el nombre de *triangulación* (Maxwell, 1998 ; Stake, 1994). Tales fuentes podrían ser, entre otras, el recurso a la información *documentaria*, la utilización de *registros de archivo* - a menudo de naturaleza cuantitativa-, el mantenimiento de *entrevistas* (abiertas) con diversos informadores, la realización de visitas periódicas a oficinas bancarias "in situ" u *observación directa por parte de los investigadores* de la interacción activa entre el investigador y la situación observada por él (*action research/action science*). En este punto, resulta muy conveniente la elaboración de una base de datos del caso que, siguiendo el protocolo establecido, organice, integre y sintetice la información obtenida *de y entre* las distintas fuentes de evidencia consultadas en cada uno, como preludeo de cara a facilitar su análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio. La *tabulación de cierta información mediante tablas conceptuales* -y no exclusivamente

numéricas- puede facilitar la organización de los datos durante la elaboración de esta base (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1998 ; Maxwell, 1998).

En el transcurso de los años 1997 y 1998 se realizaron *entrevistas* abiertas con los subdirectores generales adjuntos D. J. Enríquez Cabo y D. A. Martín Sánchez-Cogolludo, del área de Calidad y Formación de Recursos Humanos, respectivamente, así como discusiones en diferentes seminarios celebrados en diferentes universidades en los que participaban dichos directivos y un vicepresidente de la entidad.

En el verano de 1998 la investigadora ha realizado observaciones *in situ* y *entrevistas* con miembros de varias oficinas bancarias en Madrid, con el propósito de recoger más directamente la visión de los empleados sobre la gran variedad de rutinas, prácticas y procedimientos que conforman el diseño de puestos de su organización.

Asimismo, la investigadora realiza observación directa al ser cliente de una oficina de la Comunidad de Madrid.

En 1999 el estudio sobre aprendizaje informal realizado a través de un cuestionario enviado a 500 empleados apoya el análisis empírico sobre el tema que abordamos en este trabajo.

Las ideas obtenidas en las diferentes fuentes de información configuraron la identificación de las variables y medidas relacionados con el objeto de estudio.

#### **4. Descripción de variables y bases de datos utilizadas.-**

En el estudio exploratorio llega un momento que es necesario concretar y definir las variables clave para poder proponer un modelo conceptual que incluya las relaciones que aparecen entre las mismas.

La filosofía de los Cuadros de Mando Integral<sup>2</sup> de Kaplan y Norton (1997) ha sido la que ha encauzado nuestro pensamiento en las entrevistas en profundidad y nos ha llevado finalmente a

---

<sup>2</sup> Los cuadros de mando integrales son un instrumento que tiene en cuenta los objetivos financieros de la empresa pero vinculados a otros valores intangibles como la satisfacción y fidelidad del cliente, la capacidad y la formación de los empleados y los procesos internos que permiten a la empresa responder al mercado con el menor tiempo posible y con productos de calidad (Kaplan y Norton, 1997).

la consideración de las variables que a continuación exponemos y que el Banco Central Hispano ha facilitado en su colaboración con esta investigación. La viabilidad del estudio y el carácter reservado de algunos indicadores del Banco nos ha llevado a seleccionar un determinado tipo de variables.

De las 2.418 oficinas universales del BCH en 1997 seleccionamos una muestra aleatoria del 30%,<sup>3</sup> considerando un total de 721 oficinas universales. El número de personas adscritas a dichas oficinas asciende a 5140. Y, el número de personas que han participado en los programas de formación examinados es de 2.260. La ficha técnica aparece en el cuadro 1.

*Cuadro 1: Ficha técnica del estudio*

UNIVERSO	2418 OFICINAS UNIVERSALES DEL BANCO CENTRAL HISPANO (BCH, 1991-1998)
ÁMBITO	España
TAMAÑO DE LA MUESTRA	30 % oficinas universales. Total: 721 oficinas
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Selección aleatoria realizada por la entidad bancaria
NÚMERO DE PERSONAS ADSCRITAS A DICHAS OFICINAS	5140 personas
NÚMERO DE PERSONAS QUE HAN RECIBIDO LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN EXAMINADOS	2.260 personas
NÚMERO TOTAL DE CURSOS QUE HAN REALIZADO LAS 2.260 PERSONAS	16.900 cursos

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el esquema habitual en esta investigación la entidad nos facilita cuatro bases de datos que aparecen en el cuadro 2 y hacen referencia a:

1. Cursos de formación analizados en donde se observa la matrícula de la persona, el curso de formación realizado y el potencial de desarrollo en la organización.

<sup>3</sup> Consideramos que con una muestra del 30% del total de la población es suficiente para generar oportunidades de generalización y explicación de nuestro problema.

2. Base de datos de las características del personal: cargo que ocupa, categoría y nivel del puesto de trabajo, fecha de antigüedad en la empresa y fecha de antigüedad en el cargo, edad, sexo, evaluación del desempeño, si ha recibido algún premio otorgado por la dirección general y su matrícula y número de sucursal adscrito.

3. y 4. Bases que van a reflejar la mejora continua de los resultados de las oficinas bancarias

Una Base de datos de los resultados en términos de calidad y otra sobre la eficiencia económica de las 721 oficinas analizadas.

La eficiencia económica ha sido medida a través del dato de comisiones, volumen de inversión, volumen de depósitos y margen financiero en tres períodos : sept-98, nov-98 y dic-98<sup>4</sup>.

Para estudiar la calidad disponemos de la valoración de cada uno de los componentes de la calidad junto con su nota media para cada oficina bancaria en el año 1998 y 1999. Los componentes de la calidad valorados son los siguientes: trato personal y atención al cliente, actitud comercial, claridad, orden y limpieza, atención telefónica, atención en ventanilla y agilidad.

Finalmente, la información facilitada se ha sintetizado a través de los programas EXCEL y SPSS en dos bases de datos de acuerdo con las dos unidades de análisis de esta investigación . Dichas bases de datos, que aparecen en el cuadro 3, son las siguientes :

1. Nivel de empleado: Base de datos "Personal". Recoge el curso , programa, cargo, fecha de antigüedad, fecha de antigüedad en el cargo actual, potencial de desarrollo en la organización, si ha recibido algún premio otorgado por la organización, edad, sexo, evaluación del desempeño y sucursal a la que pertenece. Una base de datos con un total de 2260 personas que han recibido programas de formación relacionados con la calidad de las oficinas y pertenecientes a 721 sucursales bancarias que aleatoriamente seleccionadas.
2. Nivel de oficina bancaria: Este es nuestro principal nivel de análisis. Este nivel es una síntesis de la base de datos anterior gracias a la variable "sucursal". Aquí se recoge el número de cursos

---

<sup>4</sup> En el diseño de la investigación original estaba programado obtener datos de finales de enero de 1999. Pero debido a la fusión del BCH con el Banco de Santander a principios de enero consideramos más idóneo centrar nuestra atención en la entidad antes de fusionar.

totales hechos por el conjunto de empleados de cada oficina bancaria en cada programa de formación analizado. Además, se recoge la media de edad, la media de la fecha de antigüedad en la empresa, la media de la fecha de antigüedad en el cargo, la suma del potencial de desarrollo de los empleados de dicha oficina, la suma de los cargos ponderados por su relevancia y nivel. Y finalmente, se observa las variables que van a mostrar si las oficinas mejoran continuamente: las medidas de eficiencia y calidad en los momentos del tiempo anteriormente señalados. Como ya hemos indicado el número de oficinas bancarias analizadas es de 721 aleatoriamente seleccionadas en todo el ámbito nacional de España.

**Cuadro 2: Bases de datos facilitadas por la entidad objeto de estudio.**

BASE 1	BASE 2	BASE 3	BASE 4
FORMACIÓN	CONDICIONES ORGANIZATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	RESULTADOS DE EFICIENCIA DE LAS OFICINAS BANCARIA	RESULTADOS DE CALIDAD DE LAS OFICINAS BANCARIAS
<i>NIVEL DE ANÁLISIS : EMPLEADO</i>	<i>NIVEL DE ANÁLISIS : EMPLEADO</i>	<i>NIVEL DE ANÁLISIS : OFICINA</i>	<i>NIVEL DE ANÁLISIS : OFICINA</i>
Variables: 1)Curso 2)Programa 3) N° <i>Matricula</i> del Empleado que participa en el curso 4) Potencial de Desarrollo del Empleado	Variables: 1) N° de <i>Matricula</i> del empleado 2) N° de <i>sucursal</i> a la cual está adscrito 3) Fecha de nacimiento 4) Sexo 5) Fecha de antigüedad en la empresa 6) Fecha de antigüedad en el cargo 7) Cargo 8) Nivel 9) Si ha recibido premio otorgado por la dirección general 10) Evaluación del desempeño: Retribución variable en función de resultados	Variables: 1) N° de <i>sucursal</i> 2) Número de empleados en plantilla 3) <i>Provincia</i> 4) Volumen Inversión Sept98 5) Volumen Inversión Nov98 6) Volumen Inversión Dic98 7) Margen Financiero Sept98 8) Margen Financiero Nov98 9) Margen Financiero Dic98 10) Volumen Depósitos Sept98 11) Volumen Depósitos Nov98 12) Volumen Depósitos Dic98 13) Comisiones Sept98 14) Comisiones Nov98 15) Comisiones Dic98	Variables : 1) N° de <i>sucursal</i> 2) Nota Media Calidad 1998 3) Nota Media Calidad 1999 4) Trato 98 5) Trato 99 6) Actitud comercial 98 7) Actitud comercial 99 8) Claridad 98 9) Claridad 99 10) Agilidad 98 11) Agilidad 99 12) Orden 98 13) Orden 99 14) Atención telefónica 98 15) Atención telefónica 99 16) Ventanilla 98 17) Ventanilla 99

Fuente : Elaboración propia

**Cuadro 3 : Síntesis de las bases de datos anteriores en dos bases de datos.**

1- BASE DE DATOS - NIVEL EMPLEADO		
Nº de Matrícula : MAT - Nº de sucursal a la que pertenece : SUC		
1) Número de cursos realizados en el programa de formación de ventas : F_VENTAS 2) Número de cursos realizados en el programa de formación de calidad : F_CALIDA 3) Número de cursos realizados en el programa de formación de tecnología : F_TECNOL 4) Número de cursos realizados en el programa de formación académico : F_ACADEM 5) Número de cursos realizados en el programa de formación de directivos : F_DIRECT 6) Número de cursos realizados en el programa de formación de formadores : F_FORM	VARIABLES SOBRE PROGRAMAS DE FORMACIÓN	
7) Sexo : SEXO1 8) Edad : EDAD1 9) Cargo : CARGO2 10) Nivel en la organización : NIVEL1 11) Fecha de Antigüedad en la Empresa : ANTIG1 12) Fecha de Antigüedad en el Cargo : FCARGO1 13) Potencial de Desarrollo : POT23 14) Premio : PREMIO	VARIABLES SOBRE LAS CONDICIONES ORGANIZATIVAS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	
15) Evaluación del desempeño : EVDESEM	MEDIDA DE RESULTADOS	
2- BASE DE DATOS - NIVEL OFICINA BANCARIA		
Número de sucursal : SUC		
16) Tipo de oficina : Nivel de la oficina : NIV_OFIC		
17) Provincia : PROV		
18) Tipo de equipo = Suma de los códigos de los cargos ponderados por su importancia y multiplicado por 100 : EQUIPOFOI El tipo de equipo se calcula de la siguiente forma : $\Sigma$ Sumatorio (cargo * importancia) * 100. Ejemplo : (10*0,1+20 + 20 *0,2 + 30*0,3 + ... + 90 *0,9) * 100		
19) Edad media de los empleados de la oficina : EDADMED ; 19 b) Número de mujeres/número plantilla: NUMUJ_PLAN		
20) Fecha de antigüedad media en la organización de los empleados de la oficina : ANTIGMED		
21) Fecha de antigüedad media en el cargo de los empleados de la oficina : FCARMED		
22) Total de potencial de desarrollo de los miembros de la oficina : TOTPOT		
23) Premio : PREMIO	VARIABLES ORGANIZATIVAS	
24) Número de personas en la plantilla de la oficina : PLANT		
1A) Número total de cursos de ventas realizados por los empleados la oficina : T_VENT	VARIABLES SOBRE FORMACIÓN	
2A) Número total de cursos de calidad realizados por los empleados de la oficina : T_CALID		
3A) Número total de cursos de tecnología realizados por los empleados de la oficina : T_TEC		
4A) Número total de cursos de desarrollo gerencial realizados por los empleados de la oficina : T_DIREC		
5A) Número total de cursos académicos realizados por los empleados de la oficina : T_ACA		
6A) Número total de cursos de formación de formadores realizados por los empleados de la oficina : T_FORM		
A) Numero total de cursos de formación recibidos : T_VENT+ T_CALID+T_TEC+T_DIREC+T_ACA+T_FORM= TOTFORM		
25a, b, c) Comisiones: datos de Sept, 98, Nov 98 y Dic 98 :		
26a, b, c) Margen Financiero: datos de Sept 98, Nov 98 y Dic 98		
27a, b, c) Volumen de Inversión: datos de Sept 98, Nov 98 y Dic 98		
28a, b, c) Volumen de Depósitos: datos de Sept 98, Nov 98 y Dic 98		
29 a, b) Nota Media Calidad: datos de 1998 y 1999 : CALID 97 ; CALID 98		MEDIDAS DE RESULTADOS
30 a, b) Trato : datos de 1998 y 1999		
31 a, b) Actitud comercial : datos de 1998 y 1999		
32 a, b) Claridad : datos de 1998 y 1999		
33 a, b) Agilidad : datos de 1998 y 1999		
34 a, b) Orden y limpieza: datos de 1998 y 1999		
35 a, b) Atención telefónica : datos de 1998 y 1999		
36 a, b) Atención en ventanilla : datos de 1998 y 1999		
Fuente : Elaboración propia		

<sup>5</sup> Síntesis de las variables anteriores gracias al análisis de componentes principales (ACP).

Dean y Bowen (1994), Spencer (1994), Waldman (1994) y Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994) concluyen que se necesitan dirigir investigaciones empíricas que estudien el efecto del aprendizaje en los sistemas de gestión de calidad total. Para ello, sugieren enfoques longitudinales para observar la evolución a lo largo del tiempo. En nuestro Estudio Empírico los programas de formación examinados fueron implantados a lo largo de la década de los noventa. Para observar el efecto de los programas implantados en el BCH hemos tomado 3 períodos para el objetivo de eficiencia (Sept 98, Nov. 98 y Dic 98) y dos para el objetivo de calidad (datos de 1998 y de 1999).

La descripción de variables va a seguir el esquema anteriormente propuesto. Vamos a empezar por las variables encargadas de reflejar el tipo de programas de formación a examinar. A continuación se presentan las variables representativas de las condiciones organizativas y las características de los recursos humanos que intervienen en una oficina bancaria. Finalmente, se destacan las variables y medidas seleccionadas para representar la mejora continua de las oficinas bancarias en los momentos del tiempo mencionados anteriormente.

Antes de presentar estas variables vuelvo a repetir mi agradecimiento por la información facilitada por parte de la entidad objeto de estudio, BCH<sup>6</sup>, sobretodo en un momento repleto de carga de trabajo debido a la fusión con el Banco de Santander. No obstante, si el diseño de las variables objeto de estudio va a presentar limitaciones dentro de un enfoque longitudinal y van a ser una medida parcial y aproximada al fenómeno que se intenta analizar es debido a la inexperiencia de la autora de la investigación.

#### **4.4.1 Variables sobre los Programas de Formación.**

El interés del presente trabajo reside en el análisis de los diferentes programas de formación de la entidad que estimulen el logro de una calidad de servicio con eficiencia económica en las operaciones de servicios en una oficina bancaria. Las necesidades de formación que requieren una consideración especial y una prioridad máxima son los destacados en el capítulo IV: primero, el aprendizaje de la tarea que se realiza (en inglés capacidades *hard*), segundo, el fomento de un enjambre de relaciones de confianza entre compañeros de trabajo, tercero, la familiaridad con los clientes y, cuarto, la integración en el proyecto y en los procesos de la empresa (estas últimas necesidades son conocidas como habilidades *soft*).

En el nuevo paradigma de gestión de los servicios, la interiorización de los objetivos de la organización por parte de los empleados requiere un compromiso personal que se asienta en el desarrollo de las capacidades valorativas e interpersonales (capacidades *soft* en inglés). Las actitudes personales son de una importancia vital en el desarrollo y mantenimiento de un cumplimiento de calidad en todos los niveles de una organización de servicios. La interdependencia entre empleados y clientes, supervisores y empleados conlleva una especial atención al aspecto humano y consideración de cada uno de los eslabones como un cliente.

### **Síntesis del plan de formación de la organización objeto de estudio**

En particular, en nuestra organización objeto de estudio se destacan los siguientes **Programas de Formación** :

1. *Promoción/ Acceso a otras funciones*: Las actividades del programa de promoción proporcionan las competencias de negocio necesarias para desempeñar con eficacia las nuevas funciones profesionales.
2. *Formación Técnica*: La formación técnica actualiza las capacidades técnicas, operativas y gerenciales que facilitan un mejor desempeño de las funciones asignadas y prepara para la evolución de los empleos. La Formación Técnica Bancaria (Niveles I, II y III) facilita progresivamente el desarrollo formativo adaptado a cada nivel de responsabilidad, proporcionando conocimientos técnicos adecuados para acceder, llegado el caso, a los procesos de promoción.
3. *Económico-financiero y Riesgos*: La formación económica sistematiza los conocimientos sobre análisis financiero, administración y seguimiento riesgo bancario.
4. *Clientes, Calidad y Gestión Comercial*: Este programa de formación facilita una mejor orientación al mercado para maximizar las oportunidades que este ofrece. Se generan las competencias necesarias para mejorar la calidad de atención y servicio al cliente, la planificación, gestión y seguimiento de las ventas así como la capacidad de negociación. Al tiempo que facilita la flexibilidad y adaptación al mercado, proporcionan los conocimientos necesarios para ofrecer una respuesta eficaz y profesional a los clientes. En las jornadas comerciales para productos se informa a los asistentes de las características del Producto o Servicio a difundir, analizando las necesidades de la clientela y estableciendo los posibles

---

<sup>6</sup> En particular la colaboración de M<sup>a</sup> Jesús Martín, Paloma Fernández y A. Martín Sánchez-Cogolludo del Dpto. de Formación.

argumentos a los distintos segmentos de clientes; se celebra en las aulas de las direcciones de zona, y los autores del curso y su profesorado son los directores de zona y los directores de marketing y del área territorial.

5. *Sistemas de Información y Gestión*: La formación en sistemas de información tiene como finalidad proporcionar los conocimientos y habilidades para el uso de los sistemas expertos de información para la gestión del banco y facilita el aprendizaje por medio de simuladores de los procesos de planificación, gestión y dirección de empresas.
6. *Actualización y Desarrollo Funcional*: Este programa de formación completa y mejora los conocimientos en temas profesionales necesarios para el desempeño de las funciones de las distintas ocupaciones.
7. *Formación Gerencial y Desarrollo Directivo*: El desarrollo de directivos favorece el desarrollo de las competencias directivas, de gestión del negocio y de las personas. Refuerza el liderazgo, espíritu de equipo y la comunicación para conseguir una mayor eficacia y motivación, y facilitar la adaptación al cambio
8. *Tecnología*: Las actividades de formación en tecnología extienden el uso de los medios informáticos operativos, los paquetes ofimáticos y la formación informática y a la evolución de los empleos especializada que permiten utilizar con eficacia para el negocio las nuevas tecnologías operativas y de gestión. Este programa se centra fundamentalmente en la modernización de los sistemas de trabajo y prácticas de gestión, donde merecen destacarse los proyectos relacionados con la formación del personal en los sistemas RETO (Renovación del Entorno Tecnológico de las Oficinas) y el sistema de Propuesta Electrónica, que incorpora avanzados sistemas de control y gestión del riesgo crediticio
9. *Idiomas*: El aprendizaje de idiomas facilita el conocimiento de idiomas en función de las necesidades de la ocupación, al tiempo que genera un adecuado desarrollo cultural.
10. *Ingreso*: El programa de formación de Ingreso facilita la adaptación de las personas de nuevo ingreso.
11. *Formación Externa*: Este programa incluye las acciones formativas desarrolladas por centros externos, consideradas necesarias para mejorar el desempeño de las funciones asignadas a ocupaciones específicas o para completar la formación de directivos. Por ejemplo, ayudas a estudios universitarios.

Los programas contienen los cursos que se detallan en *El catálogo de actividades formativas* y las acciones específicas que tratan de cubrir los programas son las siguientes:

1. Atender a la *especialización de oficinas*.

2. Creación de fuerzas autónomas de ventas.
3. Estilo propio en la atención al cliente
4. Cultura de ventas.

El Plan de Formación del BCH define las actividades formativas y de experiencia profesional, que facilitan el desarrollo integral de las personas, ampliando las competencias necesarias para desempeñar con eficacia y **profesionalidad** las funciones que progresivamente el Banco asigne.

La *Formación Técnica Bancaria* se adquiere de manera continua y progresiva durante la vida profesional, al tiempo que se desarrolla la propia experiencia profesional. No obstante, es necesario llevar a cabo *formación específica* en aquellos momentos en los que se incrementa la responsabilidad profesional al promocionar o cambiar de ocupación, y también cuando se implantan nuevos proyectos tecnológicos y/o Comercial.

La misión de la formación en el Banco Central Hispano viene definida del siguiente modo:

La **misión de la formación en el Central Hispano** es proporcionar, a las **PERSONAS Y EQUIPOS**, las **competencias profesionales** necesarias para desempeñar con eficacia los empleos actuales y futuros, para alcanzar los objetivos estratégicos fijados por la organización y mejorar los resultados de negocio del Banco.

*La preparación para el desarrollo profesional y humano, no sólo se adquiere con los sistemas tradicionales de formación, sino también con la experiencia y el aprendizaje diario en los propios centros de trabajo.*

*Es importante destacar que la Formación, entendida como un proceso continuo de mejora, es una manifestación más de la apuesta del Banco y de su equipo por la CALIDAD.*

*En esta línea de perfeccionamiento, la formación en el Banco Central Hispano es decisiva para agilizar el proceso de consolidación cultural, favorecer el desarrollo e implantación de nuevos proyectos y para promover el trabajo en equipo, la comunicación y la consecución de resultados de negocio.*

### ***Programas examinados en nuestra investigación***

Como hemos remarcado en la exposición de esta investigación, la calidad que recibe el cliente está determinada por el comportamiento, actitudes y competencia de los empleados que atienden al cliente. De ahí que los Programas de Formación seleccionados como objeto de examen en esta investigación son los siguientes:

1. Clientes y gestión comercial. Área Ventas
2. Clientes y gestión comercial. Área Calidad
3. Tecnología.
4. Desarrollo Directivo. Área Desarrollo de Competencias Directivas.
5. Desarrollo Directivo. Área Formación de formadores .
6. Formación Externa. Académico. Sobre este tipo de programas observamos que Rosander (1989) sugiere que la capacitación en el trabajo debe estar relacionada con aspectos peculiares a la empresa y a la industria. De ahí, que examinemos acciones formativas genéricas para completar la formación de empleados.

No olvidamos la importancia de los programas de formación sobre el euro y sobre los distintos productos dado el nivel de innovación financiera que está adquiriendo el sector. Pero dado que nos estamos enfocando hacia las características de cómo debe ser entregado un servicio con calidad, hemos dado prioridad a la interacción entre los empleados, los clientes y el proceso de producción o tecnológico. Como hemos expuesto en capítulos anteriores, el empleado debe demostrar competencias de gestión de recursos humanos, de marketing, y operaciones y es importante formar al personal de primera línea sobre “ cómo y cuándo” hay que tratar con las personas, desarrollando una actitud de colaboración en la cadena de clientes.

#### **4.4.2. Variables sobre las Condiciones organizativas y características de los Recursos Humanos.**

El reciente desarrollo de la teoría de recursos y capacidades ha propiciado el creciente interés por el estudio de los recursos y las capacidades organizativas, que se consideran piezas claves en la determinación de la ventaja competitiva.

Organizar para la calidad es asegurar que la organización satisface los objetivos de calidad que se ha fijado. Aplicar la formación en el puesto de trabajo conlleva determinar las relaciones operativas entre el grado de especialización de un trabajo, el grado de delegación, autoridad y control con el que las personas deben operar.

Para que se produzca la transformación de la formación en aprendizaje en el puesto de trabajo con fluidez, Castelló (1992) sugiere que debe producirse un cambio triple en los empleados-gestores de la banca comercial:

- 1) En la actitud hacia el trabajo, hacia la empresa y hacia el cliente.
- 2) En la profesionalidad, ya que la banca ha pasado de ser una industria intensiva en mano de obra a ser intensiva en conocimiento.
- 3) En la forma de trabajar, se trata de colaborar, trabajar en equipo, comunicarse en todos los niveles y con una mentalidad acostumbrada al cambio

De hecho, en la organización orientada hacia la calidad, el *principio de trabajo en equipo* nos sugiere que la comunicación y la colaboración es una necesidad absoluta. Además, gran parte de la base de la gestión de la calidad se basa directamente en la información compartida. La información no puede ser compartida eficazmente, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado. Como consecuencia, gran parte del esfuerzo se debe poner en la tarea de mejorar los procesos de comunicación. Los requisitos de coordinación de la entidad afectan a la comunicación y a la habilidad del personal para habituarse a la creciente necesidad de ser flexible en los parámetros de trabajo y actuaciones operativas.

A continuación, presentamos las medidas que hemos considerado pertinentes para representar las condiciones organizativas y características de los recursos : (continuamos con la enumeración de las variables utilizadas)

a) Variables demográficas de los recursos humanos :

**7.** Sexo

**8.** Edad

b) Condiciones organizativas.

b. 1 ) Características del puesto de trabajo :

9. Cargo: Tipo de puesto asignado : administrativo, cajero, gestor de ventas, gestor de empresas, gestor de operativa interna, jefe administrativo, especialistas, director.
10. Nivel: Administrativo (codificado entre 10-20) ó Técnico(codificado entre 0-80)
11. Fecha de Antigüedad
12. Fecha de Antigüedad en el Cargo actual.
13. Premio : Con esta variable hacemos referencia a si el empleado observado ha recibido un premio otorgado por la dirección general de la organización.
14. Potencial de desarrollo ó de promoción de una persona : Diferencia entre el cargo futuro que se le puede asignar y el cargo actual.
15. Evaluación del desempeño : EVDESEM. Esta variable es una condición organizativa cuando consideramos el nivel de oficina y es una variable de resultado cuando examinamos el nivel de individuo.

b.2) Características del equipo comercial de la oficina que ha recibido formación:

16. Tipo de oficina ó tamaño de la oficina medido a través del nivel de la oficina (variable NIV\_OFIC), variable que se refiere principalmente al volumen de inversiones capaz de realizar dicha sucursal .
17. Provincia : PROV
18. Tipo de equipo : Variable EQUIPFO1 . Recoge la Suma de los códigos de los cargos ponderados por su importancia y multiplicado por 100 : EQUIPOFO1  
El tipo de equipo se calcula de la siguiente forma :  $\text{Sumatorio de cada individuo}(\text{cargo} * \text{importancia}) * 100$ . Ejemplo :  $(10*0,1+20 + 20 *0,2 + 30*0,3 + \dots + 90 *0,9) * 100$
19. **A)** Edad media de los empleados de la oficina. **19. B)** Número de mujeres en la plantilla
20. Fecha de antigüedad media en la organización de los empleados de la oficina.
21. Fecha de antigüedad media en el cargo de los empleados de la oficina
22. Total de potencial de desarrollo de los empleados de la oficina : Sumatorio del potencial de desarrollo de cada persona en la oficina.
23. Premio : Esta variable hace referencia a si los empleados de la oficina han recibido un premio otorgado por la dirección general.

## 24. Número de personas en la plantilla de la oficina

Nosotros opinamos que el diseño del puesto de trabajo y la configuración de equipos dinámicos es un aspecto relevante de la organización orientada hacia la calidad. No es suficiente dar a los empleados especificaciones de trabajo amplias, los recursos humanos deben formarse y cooperar para llevar a cabo este trabajo.

### 4.4.3. Variables y Medidas sobre los Resultados de las Oficinas Bancarias.

Cuando se evalúa la eficacia de una organización, se examina el valor de sus respuestas a la marcha de la organización, a su potencial, a las ganancias en la distribución de mercado, valor añadido, bienestar de los clientes y el de los proveedores, empleados y accionistas. El constructo de eficacia, efectividad de las organizaciones es una abstracción mental, y como todo constructo, no tiene un referente objetivo.

Fernández- Ríos y Sánchez (1997) argumentan que el análisis de la eficacia organizativa ha llevado a la construcción de numerosos modelos diferentes, cada uno de los cuales resalta aspectos parciales del problema y agrega puntos de vista particulares. Hay que determinar que se integra en el concepto, y qué criterios deberán tenerse en cuenta.

Dichos autores continúan señalando que el campo de la efectividad organizativa es un terreno que se presta a la indulgencia intelectual, a la expresión personal. En este sentido, la ausencia de un grupo limitado de supuestos epistemológicos, y de normas del discurso es positiva : la creatividad no se ha visto constreñida. Finalmente, que la evaluación organizativa sea un tema central en las teorías de la organización está justificado por la necesidad de los investigadores académicos de disponer de modelos e instrumentos para la validación de constructos y la comprobación de hipótesis derivadas lógicamente de teorías formuladas para explicar el funcionamiento de las organizaciones. También se justifica por la necesidad tanto de los académicos como de los profesionales aplicados de disponer de modelos e instrumentos que permitan articular procesos de cambio y realizar su seguimiento.

Para reconocer el impacto de los Programas de Formación en la Mejora Continua de las organizaciones hemos tratado de observar la evolución de las medidas de calidad y eficiencia de las oficinas bancarias. Con esto estamos atendiendo principalmente al objetivo del cliente final y

de los accionistas. Adicionalmente, observamos el efecto de la formación sobre los resultados de los empleados.

### **Resultados a nivel de gestor bancario**

Antes de dedicarnos a la observación de la mejora de las oficinas, hemos considerado oportuno realizar un estudio transversal de la incidencia de los programas de formación a nivel de empleado bancario. Para ello observamos la influencia de las variables anteriores en la "Evaluación del desempeño de un empleado".

## **15. Evaluación del desempeño : EVDESEM**

La Evaluación del desempeño es la valoración sistemática de los resultados del rendimiento del trabajo de una persona. Utilizamos una medida de rendimiento retributivo variable. La retribución variable trata de distribuir los incentivos asignados en función de los resultados concretos obtenidos en el desempeño del puesto de trabajo. Un objetivo de la evaluación del desempeño es fomentar el compromiso y la motivación de todos sus miembros, a través del conocimiento por parte de los interesados de cuales son los resultados esperados de su trabajo y lo que deben hacer para mejorarlos, implicándoles en la consecución de los objetivos del Banco.

Respecto a la satisfacción del cliente interno contamos con el índice general de motivación de la plantilla del BCH en 1997. Consideramos que la observación de la satisfacción del cliente es esencial, pero la organización objeto de estudio dispone de un ratio general de observación de dicha variable, y no datos individuales. Por consiguiente, nos hemos centrado en el análisis de la eficiencia a nivel individual.

### **La medición de la eficiencia de las oficinas bancarias.**

Pastor, 1996 señala que la elección de las variables representativas de la eficiencia es uno de los escollos más importantes que deben solventarse en cualquier estudio sobre el sector bancario. Dicha elección dependerá de la conceptualización de la empresa bancaria, del problema que se desea analizar y, en última instancia, de la disponibilidad de información precisa y detallada. Éste es un tema controvertido que presenta numerosos problemas ya que los bancos

ofrecen servicios, productos intangibles, son empresas multiproducto y de producción conjunta, por lo que resulta difícil, si no imposible, la imputación separada de *inputs* a cada resultado. Además, esta heterogeneidad es cambiante en el tiempo, es decir, no sólo están apareciendo y desapareciendo nuevos productos financieros, sino que las distintas proporciones de los componentes del vector de resultados también cambian.

Siguiendo uno de los enfoques propuestos por Pastor (1996) medimos la eficiencia a través de cuatro ratios:

**25.**Comisiones, de sept-98, nov-98 y dic-98

**26.**Margen financiero de la oficina, de sept-98, nov-98 y dic-98

**27.**Volumen de inversión de sept-98, nov-98 y dic-98

**28.**Volumen de depósitos, de sept-98, nov-98 y dic-98.

Éste es el enfoque llamado monetario, según el cual se aduce que el volumen de inversión, comisiones y/o los depósitos totales son magnitudes representativas de los servicios financieros y de medios de pago. Pastor argumenta que ésta es una solución insatisfactoria en cuanto al tratamiento de la naturaleza multiproducto de la empresa bancaria, pues valora a todos los componentes del agregado por igual a pesar de que su coste, rentabilidad esperada y riesgo implícito difieren sustancialmente. Sin embargo, este enfoque tiene la ventaja de la simplicidad y fácil disponibilidad de datos y suele ser muy utilizado en los estudios de economías de escala. Por otra parte, la elección de la magnitud “depósitos” presenta el inconveniente de que éstos pueden considerarse también como *inputs*, pues son la materia prima que utilizan los bancos en su labor intermediadora.

Espitia, Polo y Salas (1990) indican que la investigación de la eficiencia dinámica del sector bancario español apenas ha merecido la atención de los estudiosos.

Por otra parte, los resultados de la revisión de la literatura empírica sobre evaluación de la formación nos señalan que debemos seguir estudios longitudinales.

Nuestro estudio observa la Mejora Continua en las oficinas bancarias en tres momentos del tiempo: Sept-98, Nov98 y Dic 98.

### **La medición de la calidad de las oficinas bancarias**

Nos queda por explorar la principal aportación de nuestra investigación : la observación y explicación a través de los programas de formación de la evolución de un objetivo reciente en la banca : la calidad. Para observar la calidad de las oficinas bancarias disponemos de los índices de calidad percibida por parte del cliente final en las 721 oficinas observadas. Los índices registrados son :

**29 a,b)** La nota media de 1997 y de 1998,

Así como los datos referentes en cada oficina en relación al nivel de

**30 a,b)** Trato personal y atención al cliente, de 1997 y 1998

**31 a,b)** Actitud comercial (profesionalidad), de 1997 y 1998

**32 a,b)** Claridad y transparencia, de 1997 y 1998

**33 a,b)** Agilidad y rapidez, de 1997 y 1998

**34 a,b)** Orden y limpieza, de 1997 y 1998

**35 a,b)** Atención telefónica de 1997 y 1998 , y

**36 a,b)** Atención en ventanilla, de 1997 y 1998.

El seguimiento de dichas medidas requiere continuas interacciones informativas entre diferentes departamentos de la organización, principalmente el Área de Calidad, el Área de Recursos Humanos y el Dpto. de Formación. Esto indica la complejidad y alcance con que se presenta el seguimiento. En este estudio se han adoptado, en consecuencia, como en todo seguimiento y documentación de sistemas de calidad, métodos que ayuden en este proceso, y, en estas circunstancias, el empleo de base de datos relacionales se convierte en un deber y no en un lujo.

James (1997) matiza que parece bastante evidente que a causa de la intangibilidad de la calidad, la comunicación del significado real de la calidad esté impregnada de significados particulares atribuidos por la experiencia y la valoración de cada organización. Lo que resulta, esencialmente, son sistemas autopoieticos (Garvin,1987), fuerzas poderosas que tratan de moldear la "realidad" a su propia imagen, sistemas auto-referenciales. Esto significa, que cada enfoque de la calidad en cada organización influye en las especificaciones de sus procesos, productos e instrumentos organizativos. Igualmente, Rodríguez Parada (1994) indica que cualquier categoría de calidad de servicio, por objetiva que sea su formación teórica, lleva consigo cierta dosis de subjetivismo. Su presencia es inevitable en el servicio bancario porque el elemento humano está presente en todo el proceso de prestación del servicio.

Así, el seguimiento de la calidad tiene un éxito razonable en relación a su sistema de responsabilidad, pero falla cuando cruza barreras en la comparación con otras organizaciones. El seguimiento es un ideal que en la práctica solo es efectivo dentro de unos límites, dentro de una organización. Sin embargo, la adopción de normas internacionales como las UNE, ISO traten de conocer con más detalle cómo se genera la calidad en las organizaciones. Ésta es la nueva cara de la calidad. De esta forma se facilitarán los procesos de *benchmarking*<sup>7</sup>.

##### **5. Planteamiento de hipótesis: Modelo conceptual.**

Los resultados de la investigación teórica realizada en los capítulos I,II,III, IV y en el estudio exploratorio nos permite proponer un modelo que explique la mejora continua en las oficinas bancarias a través de los programas de formación. Las relaciones propuestas son mostradas en el cuadro 4.

Las hipótesis quedan formuladas de la siguiente forma :

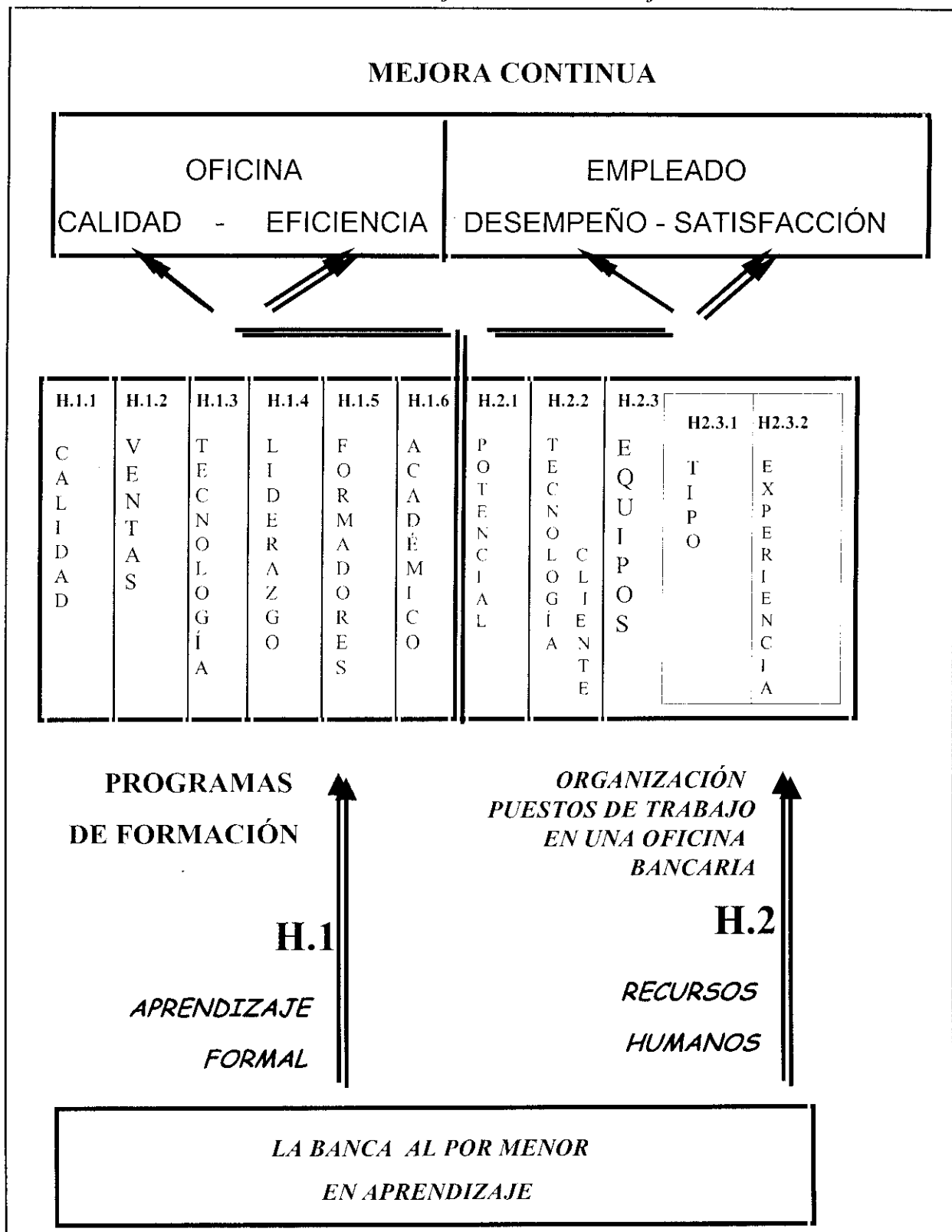
##### **HIPÓTESIS PRINCIPAL :**

Los Programas de Formación son un instrumento que promueven la Mejora Continua en las oficinas bancarias.

---

<sup>7</sup> El *qué* del benchmarking determina que es necesario comprender todo lo que haya que saber sobre los procesos locales y sus actuaciones y que serán utilizados para las comparaciones.

**Cuadro 4: Modelo conceptual : Los programas de formación como instrumento de mejora continua en las oficinas bancarias**



Fuente : Elaboración Propia

SUBHIPÓTESIS :

**HIPÓTESIS PRIMERA :** Las organizaciones en aprendizaje, no descuidan la capacitación para cubrir lagunas de competencias. Sin embargo, la principal prioridad es el aprendizaje acerca de los acontecimientos del entorno de la empresa, la tecnología y los nuevos conceptos gerenciales sobre trabajo en equipo y relaciones con los clientes que pueden utilizarse para sensibilizar a los gestores de las oficinas hacia las nuevas oportunidades.

H1.1: Los Programas de Formación sobre Calidad inciden positivamente en la mejora continua de las organizaciones, tanto en el aspecto de eficiencia económica como en la satisfacción o calidad percibida por los clientes. Asimismo, dichos programas inciden en los resultados obtenidos por cada empleado.

H1.2: Los Programas de Formación en Ventas influyen en las relaciones e interacciones empleado – cliente final, y por tanto, favorecerán la mejora de los resultados de las oficinas bancarias y del desempeño individual de cada empleado.

H1.3: Los Programas de Formación en Tecnología inciden positivamente en la eficiencia y en la calidad ya que facilitan la realización de las tareas y la interacción empleado –cliente, y en general todo los procesos implícitos en la cadena de clientes. Igualmente, se reflejarán en los resultados individuales de cada empleado.

H1.4: Los Programas de Formación de Desarrollo Gerencial favorecen la creación de equipos donde se estimule el aprendizaje organizativo e inciden en la mejora continua de las organizaciones tanto en el aspecto de eficiencia económica como en la calidad percibida por los clientes. Igualmente, se reflejarán en los resultados individuales de cada empleado.

H1.5: Los Programas de Formación de Formadores aceleran el aprendizaje organizativo y por tanto, los resultados de las oficinas bancarias tanto a nivel de eficiencia como de calidad. Asimismo, dichos programas inciden en los resultados individuales de cada empleado.

H1.6: Una mayor capacitación general, a través de los Programas de Formación Académica, favorece el entendimiento de las tareas a realizar y se reflejará en los resultados obtenidos de la oficina bancaria, tanto a nivel de eficiencia como de calidad, así como en los resultados de cada empleado.

**HIPÓTESIS SEGUNDA :** Las condiciones organizativas y las características de los recursos humanos de las oficinas bancarias proporcionan diferentes combinaciones de habilidades y

competencias que inciden en la asimilación de la información facilitada por los programas de formación y por tanto en la mejora continua de las oficinas bancarias.

La manifestación clara y transparente de este segundo conjunto de hipótesis que hace referencia al estudio de la formación y su aplicación en el puesto de trabajo, se ha conseguido después de una serie de revisiones de las variables y datos disponibles. No obstante, queremos subrayar que el objetivo principal del estudio reside en la hipótesis primera. Esta segunda hipótesis supone profundizar en el engranaje de la transferencia en el puesto de trabajo de lo aprendido en los cursos de formación.

H2.1: El Potencial de Desarrollo Profesional en los puestos de trabajo incide en los resultados individuales de cada empleado y en los resultados de la oficina bancaria.

H2.2: Las nuevas Tecnologías facilitan la realización de las tareas rutinarias en la cadena de cliente, y favorecen que el cliente final participe y se involucre en mayor medida en la realización de tareas en el lugar de encuentro. Este mayor compromiso tendrá su efecto en los resultados de la oficina bancaria.

H.2.3: El aprendizaje en grupo, el Trabajo en Equipo, estimula el “aprender haciendo” el “aprender de otros” y tendrá su reflejo en la mejora continua de los resultados de las oficinas bancarias.

H.2.3.1. Los equipos comerciales equilibrados en cuanto al número de cargos necesarios obtendrán resultados superiores tanto a nivel de calidad como de eficiencia.

H2.3.2. La antigüedad en la empresa y la antigüedad en el cargo, como índices de la experiencia acumulada y del Conocimiento Tácito y específico aplicado, se reflejarán en unos mejores resultados individuales y de oficina.

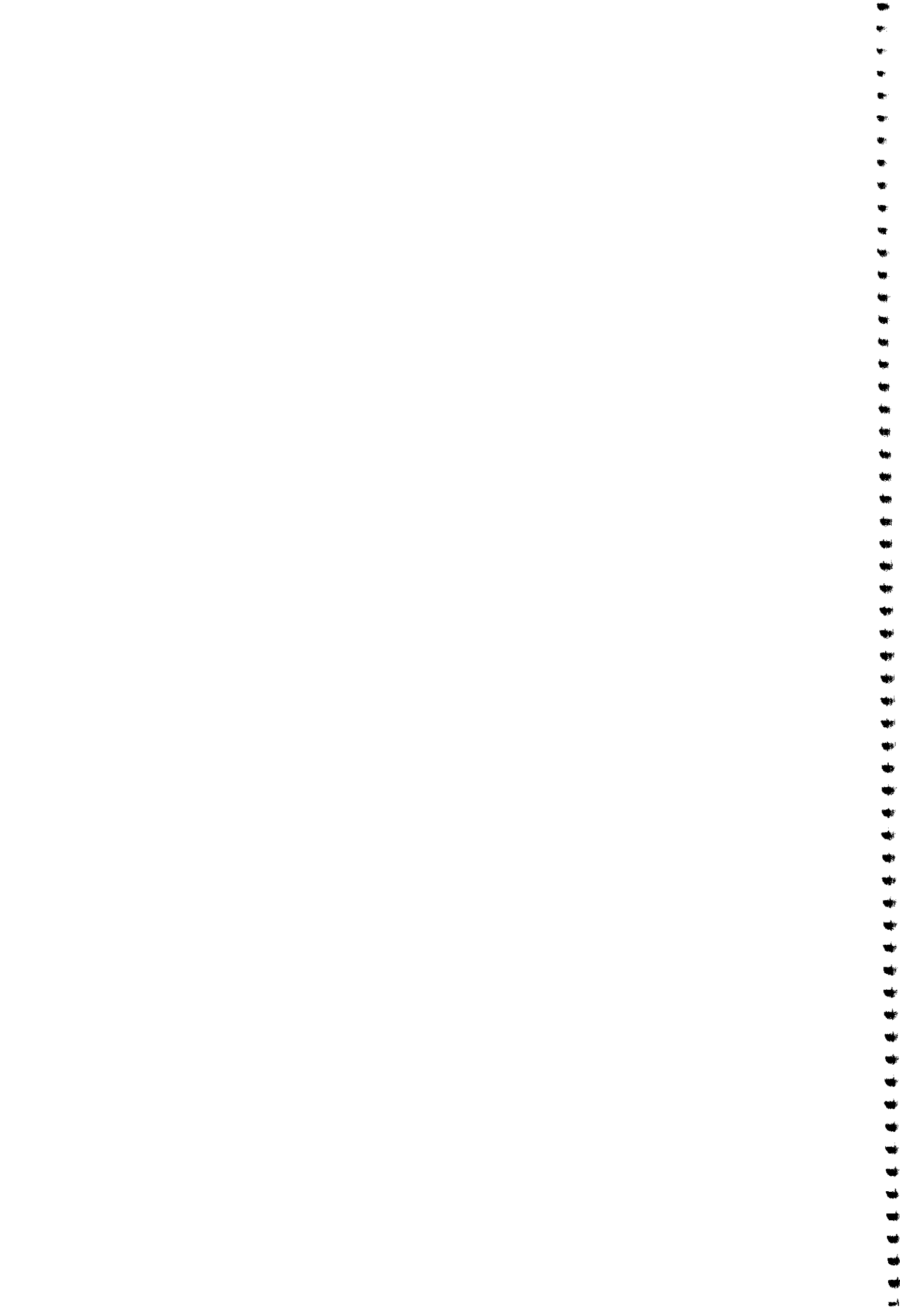
Para concluir con la exposición del modelo planteado y de las hipótesis propuestas, podemos señalar que el argumento general que se persigue contrastar en el presente trabajo se puede formular como sigue,

“Los Programas de Formación que inciden en las relaciones con los clientes, las relaciones entre los empleados y el director de la oficina, y los Programas de Formación dirigidos a la calidad de los procesos de trabajo se verán reflejados en la Mejora Continua de los resultados de las oficinas bancarias a través de ratios que estudien su repercusión en los principales agentes que intervienen en las mismas: clientes, empleados y accionistas”.

*Nunca pidas que las cosas  
se hagan como quieras,  
mas procura quererlas  
como ellas se hacen.  
Por este modo,  
te sucederán como deseas*

*EPÍCTETO*

## **CAPÍTULO VI: RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO**



El análisis de datos utilizando las variables y medidas propuestas en el capítulo anterior ofrece una serie de resultados que son los que comentaremos a continuación. Estos resultados constituyen las bases sobre las que fundamentar la contrastación de las hipótesis y la evaluación de la validez del modelo. Dedicaremos este apartado a exponer dichos resultados y, simultáneamente, las interpretaciones que se derivan de los mismos.

Esta exposición se va estructurar en cinco partes. La primera parte explica el tipo de método que hemos seguido para contrastar la validez estadística de los modelos de regresión utilizados. La segunda parte aborda el estudio del impacto de los distintos programas de formación a nivel de individuo en las oficinas bancarias. Las dos siguientes partes, se centran ya, en el estudio dinámico de la mejora continua de las oficinas bancarias. Empezamos realizando un análisis de la evolución de la eficiencia económica de las oficinas y posteriormente, nos dedicamos al seguimiento del objetivo principal objeto de estudio en este estudio de tesis: la evolución de la calidad de las oficinas bancarias a través de los Programas de Formación. Finalmente, una visión de conjunto sobre el estudio empírico realizado cierra este capítulo.

### **1. La comprobación de la validez del Modelo.-**

Las medidas representativas de la calidad y de la eficiencia constituyen las variables dependientes en las regresiones realizadas para explicar el modelo conceptual. Debido a que dichas variables vienen expresadas en varias medidas hemos realizado un análisis de componentes principales con el fin de llegar a una única medida representativa del concepto observado.

Para determinar la validez explicativa y predictiva de los distintos modelos planteados, y la importancia de las variables sobre los objetivos de mejora continua, realizamos en cada parte un análisis de regresión múltiple utilizando el método por etapas *stepwise* (o paso a paso) para la

introducción y extracción de las variables independientes, con un PIN<sup>1</sup> de 0,05, un POUT de 0,10 y una tolerancia<sup>2</sup> del 0,01.

El proceso paso a paso comienza seleccionando la variable individual que explica el máximo porcentaje de la variable dependiente; a continuación, empareja esta variable con cada una de las demás hasta encontrar la combinación que explica mayor parte de la varianza de la variable dependiente en función de dos criterios: el coeficiente de correlación parcial y la tolerancia. En esta etapa, la variable independiente que se introduce es aquella que tenga el máximo coeficiente de correlación parcial (i.e., explica el mayor porcentaje de la varianza que no está explicada de la variable dependiente), y la máxima tolerancia en relación a las variables independientes que aún no forman parte de la ecuación. A continuación, combina las dos primeras con cada una de las restantes y selecciona la mejor terna, y así continua el proceso hasta que las variables restantes no contribuyan con incrementos significativos a la explicación de la variable dependiente. La comprobación de la bondad del ajuste la realizamos mediante el cálculo del coeficiente de determinación ajustado (ó corregido) R<sup>2</sup>c.

Recientemente, ha existido en la literatura sobre evaluación de la formación un debate sobre las ventajas e inconvenientes de los distintos diseños de evaluación. Arvey, Cole et al.(1985) concluyen que la validez estadística se maximiza realizando evaluaciones y test de los resultados antes y después del programa de formación. Sin embargo, Arvey, Maxwell y Salas (1992) observan los costes de administración de dicho diseño y concluyen que los diseños de evaluación de los resultados post-formación son más potentes.

En nuestro estudio, hemos optado por una evaluación post-formación de una serie de oficinas elegidas aleatoriamente. Como señalan Sackett y Mullen (1993) esta decisión sacrifica cierto poder estadístico favoreciendo la validez interna.

---

<sup>1</sup> Entre las variables independientes candidatas a entrar en la regresión el programa selecciona aquella que tenga el coeficiente de correlación parcial más elevado. Se trata de encontrar la variable que maximice el porcentaje de variación explicada por el modelo que ya incluía los regresores anteriores. Esto es lo mismo que encontrar la variable con el valor de la F o de la t más elevados, y que superen un valor mínimo establecido por el programa. Junto a este valor de la F, el programa también utiliza el criterio del nivel de significación de la F (PIN : *probability of F-to enter*). Por defecto PIN toma un valor de 0,05. Igualmente, para eliminar una variable se utiliza el criterio de POUT (*probability-to remove*).

<sup>2</sup> Por último el programa va calculando en cada paso la tolerancia de las variables candidatas a formar parte de la regresión, con el fin de evitar el problema de multicolinealidad, es decir, que una de las variables independientes sea una función casi exacta de las que ya han sido previamente seleccionadas. La tolerancia es el estadístico que es igual a uno menos el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple entre las variables independientes. Cuando la tolerancia es muy pequeña, la variable candidata no entra en el análisis. Normalmente todos los programas funcionan con unos valores "por defecto", que van entre 0,01 y 0,000,1 y que actúan como filtro.

No obstante, la rigurosidad que aporta dicha validez interna o explicativa debe ser matizada. En nuestro estudio se examinan 720 oficinas escogidas aleatoriamente *pero* no hemos incluido un grupo de control tal y como establecen Sackett y Mullen (1993) y Phillips (1994). En el estudio exploratorio realizado en conjunto con la Dirección del Dpto. de Formación del BCH establecimos un grupo de control de 100 oficinas también elegidas aleatoriamente. No obstante, debido a que el período a examinar es amplio -desde la fusión del Banco Central y el Banco Hispano en 1991 hasta finales de 1997- y examinamos más de un programa, hemos observado que el grupo de control no proporciona información adicional. Por ello, hemos obviado su utilización. Phillips, 1994 sugiere como métodos alternativos para aislar los efectos de los programas de formación la utilización de tendencias y predicciones. Reconocen que no es un proceso exacto, pero proporciona una estimación

Finalmente, si observamos el valor del coeficiente de determinación  $R^2$ , el coeficiente de correlación  $R$ , y el coeficiente de correlación ajustado o corregido  $R^2c$ , observamos el potencial predictivo de nuestro modelo, en algunos alcanzando valores del 63%, si bien en otros se reduce al 10%.

Sintetizando, después de observar las relaciones de dependencia en las regresiones planteadas a través de los coeficientes *t*- de Student, *F* y la bondad del ajuste,  $R^2$ , todo ello siguiendo el método de selección automática de variables paso a paso o *stepwise* podemos confirmar y comprobar la validez interna y externa de nuestro modelo. Es decir, comprobamos que el cambio ocurre (validez externa) y que es explicado por los programas de formación (validez interna).

Gracias a la aplicación de un estudio longitudinal con datos cuantitativos en el estudio del caso de una organización, hemos conseguido una buena generalización estadística que apoya la inducción analítica que proporciona el estudio de un caso. Ahora bien, no deja de ser un caso en donde la generalización estadística se ha obtenido en un contexto concreto y con la idea y valoración particular del concepto de calidad de una organización.

Sin embargo, como dice Popper (1959) “ los tests que comprueben modelos tienen que permitir la falseación o disconformidad, no únicamente la comprobación empírica”. Después del

razonamiento realizado en los capítulos anteriores y guiados por el marco<sup>3</sup> previsto en la introducción hemos comprobado empíricamente las hipótesis que hemos inferido de dicho razonamiento. En dicho marco y dichos razonamientos aparecen premisas y factores que pueden utilizarse para desarrollar el estado actual de este modelo.

Nuestro estudio trata de medir el efecto de la formación en resultados empresariales tales como aumento de la eficiencia y de la calidad, utilizando como en el modelo revisado de Kirkpatrick (1999) medidas que establece el cuadro de mandos integral de Kaplan y Norton (1997). Somos conscientes de haber abandonado los otros niveles de análisis del modelo de Kirkpatrick en aras de una mejor observación de la mejora continua producida en la organización gracias a dichos programas.

Si continuamos pensando en la complejidad del problema podemos realizarnos más preguntas. En el apartado de Limitaciones y Futuras Investigaciones del capítulo de Conclusiones manifestamos los interrogantes y disquisiciones que han surgido en esta investigación. Hemos tratado de ceñirnos al problema planteado para no caer en la patología del saber, de querer abarcar más de lo que podemos.

Hoy en día, el edificio del saber contemporáneo se eleva como una Torre de Babel que nos domina en lugar de dominarla nosotros a ella. Ante el desafío de la complejidad de lo real, todo conocimiento necesita hoy reflexionarse, reconocerse, situarse y problematizarse.

En el curso de todo trabajo científico actual (Morin, 1988) se viven a la vez:

- La tragedia bibliográfica que agrava en cada dominio, incluso extremadamente limitado y delimitado, el aumento exponencial de los conocimientos y las referencias.
- La tragedia de la reflexión que este siglo suscita en el que todo le pone obstáculos a la reflexión sobre el saber.

---

<sup>3</sup> Un marco es un ente psicológico y sociológico, no únicamente una teoría dominante. Consta de una teoría dominante junto con lo que podría llamarse "una manera de ver las cosas a tono con la teoría dominante", lo que incluye una manera de ver el mundo y un modo de vida. La influencia del marco influye en las observaciones. Popper (1994) sostiene que "el pensamiento crítico puede desafiar y trascender un marco. El mito del marco presenta una forma muy especial y particularmente extendida: es el punto de vista o doctrina según la cual no es posible discutir racionalmente lo fundamental. Por supuesto podemos decidir que nuestras ideas se autorrefuercen. Pero si obramos de esta manera, no solamente estaremos dando la espalda a la posibilidad de percatarnos de que nos equivocamos, sino también a la tradición del pensamiento crítico. El trabajo científico no comienza por la recolección de datos, sino por la selección sensible de un problema prometedor, un problema que sea significativo dentro de la actual problemática, que a su vez está completamente dominada por nuestras teorías. El progreso de la ciencia, en lo esencial, estriba en la evolución de sus problemas. Y se puede calcular por el aumento de refinamiento, riqueza, fertilidad y profundidad de sus problemas. "

- La tragedia de la complejidad, situada en dos niveles : el del objeto del conocimiento y el de la obra de conocimiento. En el nivel del objeto, no vemos colocados sin cesar ante la alternativa entre la clausura del objeto de conocimiento, que mutila sus solidaridades con los otros objetos así como con su propio entorno, por una parte, y la disolución de los contornos y fronteras que ahoga a todo objeto y que nos condena a la superficialidad. En el nivel de la obra, el pensamiento complejo reconoce a la vez la imposibilidad y la necesidad de una totalización, de una unificación, de una síntesis.

Esta triple tragedia no es solamente la del estudiante, la del que realiza su tesis, la del investigador, la del universitario; es la tragedia de todos: es la tragedia del saber moderno. Una tragedia no tiene *happy end*. Morin (1988 p.39) continúa "... y es cierto que se puede ignorar la tragedia y continuar trabajando siguiendo la norma tradicional de la clausura de los dominios y del acabamiento de las obras. Todo trabajo nos hace ser consciente de las insuficiencias y de su inacabamiento". En términos menos angustiosos, retomamos las palabras de Popper (1994, p.55 y. 72): "Una superación del marco es para nosotros un descubrimiento, ensancha nuestro horizonte intelectual y nos ofrece buena dosis de placer."

## **2. Efecto de los Programas de Formación a nivel de empleado.-**

El análisis de la evaluación del desempeño a nivel individual trata de examinar en qué medida los distintos Programas de Formación han permitido explicar el Desempeño de cada empleado. En este contexto se plantean cuestiones relativas al peso que las distintas variables demográficas ó características de los recursos humanos y las condiciones del puesto de trabajo considerados de forma conjunta con el fenómeno de los Programas de Formación adquieren en la explicación de la Evaluación del Desempeño Individual.

Guiados por el método paso a paso, empezamos incluyendo en el modelo de regresión a contrastar un gran número de variables. Como acabamos de señalar, el método paso a paso nos ofrece la selección de variables que mejor explican la variable dependiente.

En el procedimiento que seguimos, no descartamos en principio ninguna variable ya que el programa con el método paso a paso selecciona automáticamente las variables significativas. El modelo general a nivel de individuo es el siguiente:

$$EVDESEM = \text{CONSTANTE} + \beta_0 F\_ACADEM + \beta_1 F\_CALIDA + \beta_2 F\_DIRECT + \beta_3 F\_FORM + \beta_4 F\_TECNOL + \beta_5 F\_VENTAS + \beta_6 \text{CARGO2} + \beta_7 \text{FCARGO1} + \beta_7 \text{ANTIG1} + \beta_8 \text{POTENC23} + \beta_9 \text{NIVEL1} + \beta_{10} \text{PREMIO1} + \beta_{11} \text{SEXO1} + \beta_{12} \text{EDAD1}$$

Los resultados de la estimación de este modelo son los que aparecen de forma resumida en el siguiente cuadro 1:

**Cuadro 1. : Modelo que explica la Evaluación del Desempeño de cada empleado**

**Variable Explicada : EVDESEMP**

	COEFICIENTE NO ESTANDARIZADO	ERROR TÍPICO DEL COEFICIENTE	T	SIG.
(Constante)	2735,091	54,045	50,607	,000
FCARGO1	-33,641	4,126	-8,152	,000
F-TECNOL	52,508	11,885	4,418	,000
NIVEL1	1,514	,527	2,876	,004
POTENC23	5,255	1,561	3,366	,001
F-CALIDA	46,811	19,315	2,424	,015
F-VENTAS	13,40	5,659	2,393	0,17
R= ,317	R²=,101	R²corregida= 0,098	F = 41,466	,000

Fuente : Elaboración propia

Observamos que en el modelo final aparecen seis variables que explican la evaluación del desempeño: la fecha de incorporación al cargo (FCARGO1), Nivel en la organización, Potencial de evolución, Formación en Tecnología, Formación en calidad y Formación en ventas. Todas las variables excepto la Fecha de antigüedad en el cargo mantienen una relación positiva con la variación de la variable explicada (evaluación del desempeño). La bondad del ajuste (R2) es del 10,1% y corregido es del 9,8 %.

Respecto a los Programas de Formación que más influyen en el desempeño de los empleados destacan los programas de Tecnología, Calidad y Ventas.

En cuanto a las condiciones organizativas, en este análisis observamos la relevancia de la variable FCARGO1 - fecha de antigüedad en el cargo- y la variable NIVEL1 de dicho empleado en la organización, lo que sugiere que las condiciones organizativas y características de los recursos son relevantes.

Pero, la antigüedad en el cargo, FCARGO 1, como índice de la experiencia acumulada, no se refleja en los mejores resultados individuales. Por tanto, no se comprueba la hipótesis 2.3.2 a nivel individual. Estamos ante una organización burocrática donde la remuneración tiene un gran componente fijo.

No obstante, dada la significatividad de la variable Potencial de desarrollo en la organización (POTENC23) observamos que los empleados con vistas a una promoción futura se esfuerzan más y ello se refleja en su evaluación del desempeño.

#### SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO:

Para referirnos a la influencia de los programas en la satisfacción y motivación del empleado, no disponemos de datos desglosados a nivel individual. Pero sí, podemos observar el dato global de la motivación en la organización examinada. Así, en la medición efectuada 1997 el nivel de motivación media en el conjunto de la plantilla del BCH es aceptable o adecuado, con un valor que debe considerarse medio-alto de 7,19. Dicho índice se desglosa en dos: La motivación generalista que agrupa el deseo de permanencia, vínculo, ilusión, orgullo, etc. con una puntuación de 6,86 y la motivación hacia el trabajo, que se refiere a conductas cotidianas como preocupación por mejorar el trabajo, implicación personal, esfuerzo, sugerencias, etc., con una puntuación de 7,62. El 47,6% de la plantilla del BCH manifiesta una motivación alta, el 43,9% media, y tan solo el 8,6% baja.

En síntesis, hemos realizado un somero análisis a nivel individual, con un período únicamente, puesto que el nivel de análisis de nuestro estudio como ya hemos argumentado es la oficina. A modo de conclusión, afirmamos la incidencia positiva de los programas de formación en tecnología, calidad y ventas. Sin lugar a duda las condiciones organizativas son un aspecto fundamental que influye en las condiciones de aplicación de la formación, más aún cuando hablamos de formación ya no en el aula, sino en el puesto de trabajo. Es un tema que

vislumbramos ofrece muchas posibilidades de exploración a partir de las correlaciones obtenidas entre las variables.

### **3. Análisis de la evolución de la Eficiencia de las Oficinas Bancarias.-**

Con el estudio de este objetivo estratégico de las oficinas bancarias pretendemos realizar un análisis dinámico del objetivo clásico de las entidades financieras: la eficiencia. Consideramos que este es un estudio previo para abordar el objetivo de calidad que se plantean las entidades financieras en general, y las bancarias, en particular en la década de los 90.

Dado que el objetivo de eficiencia viene representado por cuatro medidas<sup>4</sup>, para estimar este modelo se hace necesario aplicar previamente un análisis de componentes principales, con el fin de llegar a una única variable representativa de la estrategia que estamos estudiando. Debemos referirnos entonces a los resultados que se derivan del análisis de componentes principales que hemos realizado.

Para comprobar el poder estadístico del regresor obtenido en el análisis de componentes principales hemos recurrido al test de Barlett y al test de Kaiser-Meyer-Olkin. De los resultados obtenidos cabe destacar que, en todos los análisis efectuados, el test de esfericidad de Barlett alcanza unos valores altos<sup>5</sup>, de forma que el nivel de significación es prácticamente nulo, rechazándose así la hipótesis de incorrelación de las variables. Esto permite aceptar, en todos los casos, que las variables utilizadas están suficientemente correlacionadas y, por tanto, el análisis de componentes principales resulta adecuado. El test de Kaiser-Meyer-Olkin supera el valor de 0,5, umbral a partir del cual se considera que las variables están lo suficientemente correlacionadas como para aplicar con garantía de éxito, el análisis de componentes principales. Por tanto, se puede aplicar el método de análisis de componentes principales.

Aplicado el ACP nos quedamos con el único componente que resulta como representativo de la eficiencia económica de la oficina. Los resultados del ACP aplicados a las cuatro variables de

---

<sup>4</sup> Las variables a las que nos referimos son : margen financiero, volumen de inversión, volumen de depósitos y depósitos de cada oficina bancaria.

<sup>5</sup> Los valores de la media de Adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin están en torno a 0,69 y la prueba de esfericidad de Barlett en torno a 3500.

cada período se incorporan la base de datos a nivel de oficina con la denominación: SEPT-98, NOV-98 y DIC-98.

**Cuadro 2 : Evolución de las medidas de eficiencia de las oficinas bancarias a través de los regresores ACP (Análisis Componentes Principales)**

REGRESOR SEPT-98	REGRESOR NOV-98	REGRESOR DIC-98
Media : -2,43E-16	Media : 2,48E-16	Media : -1,20E-16
N : 721 oficinas	N : 721 oficinas	N : 721 oficinas
Desv. Típica : 1,0000	Desv. típica : 1,0000	Desv. típica : 1,0000
Mínimo : -,56371	Mínimo : -,55743	Mínimo : -,56425
Máximo 19,45073	Máximo : 19,71989	Máximo : 19,50666

Fuente : Elaboración Propia

Podemos observar la evolución de las medias de dichos resultados en el cuadro 2. Percibimos una ligera mejora durante los tres períodos. En el segundo período (Nov -98) aumenta la media, y los mínimos y máximos valores obtenidos, para disminuir en el siguiente período, pero sin llegar a los niveles iniciales de Septiembre de 1998. Evidentemente, esta mejora es infinitesimal puesto que estamos hablando de mejora continua y no de cambios radicales, tal y como hemos definido en el primer capítulo.

Recogido el regresor o factor representativo de la eficiencia económica de las oficinas bancarias, estamos ya en disposición de plantear el modelo de regresión lineal que va a suministrar los resultados sobre los que fundamentar el análisis del impacto de los Programas de Formación como instrumentos de Mejora Continua de las oficinas bancarias.

Si analizamos primero el total de formación recibida por el total de empleados de una oficina bancaria, sin tener en cuenta en que tipo de programas se canaliza dicha formación y su efecto en la eficiencia de las mismas oficinas bancarias recibida en una oficina bancaria, obtenemos los resultados que se observan en el cuadro 3.

**Cuadro 3: Evolución de los modelos que explican la Mejora Continua de la eficiencia en las oficinas bancarias a través de los Programas de Formación<sup>6</sup>.**

VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA, REGRESOR SEPT 98	VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA, REGRESOR NOV 98	VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA, REGRESOR DIC 98
(Constante) : - ,479 TOTFORMA: 3,255E-02 EQUIPFO1: - ,554 TOTPOT: 5,545E-02	(Constante) : ,558 TOTFORMA: 3,242E-02 EQUIPFO1: - ,557 TOTPOT: 5,554E-02	(Constante) : - ,477 TOTFORMA: 3,248E-02 EQUIPFO1: - ,553 TOTPOT : 5,639E-02
R=79,0% R <sup>2</sup> =62,5% R <sup>2</sup> corregida=62,3% F=302,493	R = 78,4% R <sup>2</sup> =61,4% R <sup>2</sup> corregida=61,2% F=289,359	R=78,9% R <sup>2</sup> =62,3% R <sup>2</sup> corregida= 62,2% F= 299,585

Fuente : Elaboración propia

Observamos que en los tres momentos del tiempo la eficiencia de las oficinas bancarias viene explicada por las mismas variables: Total de Formación recibida por los miembros de la oficina bancaria; tipo de Equipo formado, en donde se recoge el cargo de las personas que componen; y total de Potencial de la oficina, ó número de personas con posibilidades de promoción futura.

El equipo formado tiene un beta negativo debido a que las personas con mayor cargo reciben más formación y cómo sugiere James (1997) son las personas de primera línea las que deberían recibir una mayor formación y estar más capacitados para satisfacer al cliente. Adicionalmente podemos concluir que los equipos formados con mayor número de personas con cargo más alto rinden menos. Por ello, es necesario observar con más detalle qué tipo de Programas de Formación tienen una mayor repercusión en el objetivo de eficiencia de la oficina bancaria.

<sup>6</sup> Con el afán de facilitar una revisión rápida y simplificada de los modelos no recogemos en dicha tabla los datos referentes a los estadísticos *t* de Student, nivel de significatividad, y error típico de cada coeficiente. No es necesario ya que el nivel de significatividad de dichos coeficientes, debido al método paso a paso, no supera el 0,010 .

Si nos centramos en cada uno de los Programas de Formación analizados, los resultados obtenidos son los siguientes (cuadro 4):

**Cuadro 4: Evolución de los modelos que explican la Mejora Continua de la eficiencia en las oficinas bancarias considerando cada tipo de Programas de Formación<sup>7</sup>**

VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA , REGRESOR SEPT 98	VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA, REGRESOR NOV 98	VAR. DEPENDIENTE : OBJETIVO EFICIENCIA, REGRESOR DIC 98
(Constante) : -,491 T_VENT: 3,795E-02 T_TEC : 3,763 E-02 EQUIPFO1 : -,530 TOTPOT : 6,271 E-02	(Constante) : -,486 T_VENT : 3,808E-02 T_TEC : 3,713E-02 EQUIPFO1 : -,533 TOTPOT : 6,319E-02	(Constante) : -,489 T_VENT : 3,769E-02 T_TEC : 3,762E-02 EQUIPFO1 : -,528 TOTPOT: 6,377E-02
R=79,8% R <sup>2</sup> =63,7% R <sup>2</sup> corregida=63,4% F=240,199	R=79,1% R <sup>2</sup> =62,6% R <sup>2</sup> corregida=62,3% F=229,459	R=79,6% R <sup>2</sup> =63,4% R <sup>2</sup> corregida=63,1% F=236,960

Fuente : Elaboración propia

Comparando el cuadro 3 y 4 observamos que las variables que explican la eficiencia en distintos períodos del tiempo, son exactamente las mismas<sup>8</sup>. Eso sí, en la tabla 6.4 vemos que los programas que tienen una mayor incidencia en los resultados financieros de las oficinas son los Programas de Formación en Ventas (T-VENT: total de cursos del programa de formación en ventas recibidos en una oficina bancaria) y los Programas de Formación en Tecnología (T\_TEC: total de cursos del Programa de Formación en Tecnología recibidos en una oficina bancaria).

Respecto al debate anterior sobre la negatividad del coeficiente del tipo de equipo formado, seguimos observando que mantienen su signo negativo. En los modelos de regresión para explicar la eficiencia confluyen al mismo tiempo como variables explicativas los Programas

<sup>7</sup> *Idem* a la nota anterior.

<sup>8</sup> La distancia entre los dos momentos del tiempo es mínima: septiembre 98, noviembre 98 y finales de diciembre 98.

de Formación en Ventas y Tecnología, el total de Potencial de evolución futura de los empleados de una oficina y, finalmente, con un coeficiente negativo sobre el tipo de Equipo formado. Como sugiere la teoría observada en los capítulos anteriores, las personas con mayor cargo, con potencial de directivos intermedios, supervisores, deberían recibir un mayor número de cursos de formación directiva. Los directivos intermedios, supervisores, las personas con mayor cargo y con vistas a futuros jefes de línea, directivos intermedios son los catalizadores del aprendizaje en las organizaciones. Sin embargo, observamos una carencia de Programas de Formación de supervisores, jefes de línea, directivos intermedios en los efectos sobre la eficiencia de las oficinas bancarias<sup>9</sup>.

No obstante, destacamos que el total de Potencial de Promoción en la organización favorece la eficiencia en las oficinas, es decir, cuando las personas están en aprendizaje continuo y tienen expectativas de promoción, la organización refleja dicho entusiasmo y motivación en sus resultados. Una vez más, destacamos la incidencia de las variables organizativas y características de los recursos humanos en la variable dependiente (regresores de eficiencia de las oficinas bancarias).

Este apartado no se puede concluir sin reflexionar acerca de la evolución que se produce en la organización de las sucursales bancarias. En primer lugar, ya hemos comentado en el cuadro 2 cómo evoluciona favorablemente objetivo de eficiencia. Y ¿qué ocurre con la explicación a través de los programas de formación y las condiciones organizativas y de los recursos humanos?

Para responder a dicha cuestión, debemos prestar atención a los coeficientes  $\beta^{10}$  de regresión. Estadísticamente, un coeficiente de regresión, tal que  $\beta_1$ , se interpreta como el efecto de la variable  $X_1$  sobre la variable independiente,  $Y$ .

En el cuadro 3 se aprecia que el coeficiente que muestra un ligero aumento a lo largo de los tres períodos es el total de potencial de promoción de los empleados de la oficina. Probablemente, este fenómeno refleje la importancia del aprendizaje estimulado por una posibilidad de ascenso.

---

<sup>9</sup> Los programas de desarrollo gerencial son objeto de análisis en otros trabajos sobre aprendizaje informal. (Martín Rubio, a y b).

<sup>10</sup> Dichos coeficientes son los datos que aparecen en la fila central de las tablas. Son los coeficientes que explican el grado en que incrementan los resultados si aumenta su correspondiente variable independiente.

En el cuadro observamos que el coeficiente de la variable del Programa de Formación en Ventas aumenta sobre en el período de 1998.

En suma, tanto las medias de los índices de eficiencia económica, como los coeficientes mejoran. Eso sí, muy levemente. Para los más estrictos, afirmamos que sin lugar a duda que los programas de formación explican los resultados. Pero la evolución positiva de los coeficientes de regresión, sobre todo, los coeficientes de las condiciones organizativas, en relación con el aumento de los resultados se acepta en algunos casos con reservas. Para contrastar estadísticamente la mejora de dichos coeficientes no tenemos ningún estadístico que recoja variaciones en la información tan sensibles como para demostrar un incremento tan reducido, infinitesimal. Las pruebas realizadas con el Contraste de Chow no son capaces de proporcionar ninguna información adicional. Sin lugar a duda, este es un nuevo reto para la estadística: absorber la información que contraste una mejora incremental e infinitesimal.

#### **4. Análisis de la evolución de la Calidad en las Oficinas Bancarias.-**

El análisis dinámico del objetivo de la calidad en las entidades bancarias a nivel de oficina persigue poner en evidencia las variables explicativas del logro y sostenimiento de dicho objetivo estratégico, clave en la década de los 90. Como en el análisis de la evolución de la eficiencia nos interesa descubrir qué tipo de formación favorece la calidad de las oficinas, y en qué tipo de equipos de profesionales. En este punto, no debemos olvidar que la batalla por el objetivo de la calidad es una lucha que tiene principio pero no fin y, la forma de mantener viva la mejora continua es a través del sostenimiento de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Dado que en la base de datos facilitada por la entidad objeto de estudio proporciona una información desglosada para el estudio del objetivo de calidad. Se realiza un análisis de componentes principales y se obtienen los regresores de calidad 97 y calidad 98.

Como en el análisis del apartado anteriormente, previamente vamos a observar la tendencia de la calidad en los dos momentos del tiempo. En el cuadro 5 aparecen reflejados los datos relativos a la evolución de la media de las notas medias de cada oficina bancaria y a la evolución de la media de los regresores obtenidos por el Análisis de Componentes Principales.

Cuadro 5 : Evolución de las medidas de Calidad en las oficinas bancarias

NOTA MEDIA CALIDAD 97	NOTA MEDIA CALIDAD 98	REGRESOR CALIDAD 97	REGRESOR CALIDAD 98
Media : 7,1133	Media : 7,3602	Media : -5,77E-16	Media : -2,63E-16
N : 720	N : 720	N : 720	N : 720
Desv. típica : 2,1945	Desv. típica : 2,1701	Desv. típica : 1,0000	Desv. típica : 1,0000
Mínimo : ,00	Mínimo : ,00	Mínimo : -3,29271	Mínimo : -3,41203
Máximo : 9,80	Máximo : 9,82	Máximo : 1,21256	Máximo : 1,12136
Varianza : 4,816	Varianza : 4,709	Varianza : 1,0000	Varianza : 1,0000

Fuente : Elaboración propia

Fácilmente observamos que el objetivo de calidad tanto a través de la nota media como de los respectivos regresores mejora sensiblemente en los períodos analizados. Dicho hecho, fue ampliamente celebrado por la entidad tal y como se observa en su revista de comunicación interna *Letras de Cambio. BCH. n° 18 Dic 98*: "El proceso de Calidad en el BCH está consolidado, y lo reconocen también estudios externos al Banco que confirman una mejora sostenida : si en 1996 BCH ocupaba a estos efectos la quinta posición entre los grandes bancos y cajas, en el 97 era ya el cuarto, y en 1998 el segundo, sólo superado por La Caixa. La herramienta de gestión de calidad que esta entidad está utilizando, aparte de las certificaciones ISO, es el Modelo Europeo de Excelencia empresarial. Además, de Banca Comercial, también las divisiones de Banca Corporativa y la de Medios han empezado a utilizar ya el Modelo Europeo y próximamente lo haran las de Internacional y Control. Por otra parte, en Abril de 1998 se le concedió el Premio Mejores Prácticas convocado por primera vez por el Club Gestión de la Calidad por el proyecto *Implantación de una metodología para desarrollar planes de mejora en la red de oficinas de empresas del BCH*".

Como es habitual en este trabajo, a continuación buscamos la explicación a dicha mejora. Primero realizamos modelos de regresiones con el total de formación recibida en una sucursal sin detallar su tipo.

**Cuadro 6 : Evolución de los modelos que explican la Mejora Continua de la calidad.**

**Variable explicada: regresores ACP de calidad.**

REGRESOR CALIDAD 97	REGRESOR CALIDAD 98
(Constante) : ,918	(Constante) : 1,010
EVMEDES : -3,116E-04	EVMEDES : -3,262E-04
TOTPOT : -6,746E-02	TOTFORMA : -4,052E-03
R= 20,9%	R=22,9%
R <sup>2</sup> =4,3%	R <sup>2</sup> =5,2%
R <sup>2</sup> corregida=4,0%	R <sup>2</sup> corregida=4,9%
F=12,501	F=15,109

Fuente : Elaboración propia

**Cuadro 7 : Evolución de los modelos que explican la Mejora Continua de la calidad.**

**Variable explicada: nota media de calidad de cada oficina bancaria.**

CALIDAD 97	CALIDAD 98
(Constante) : 9,083	(Constante) : 9,294
EVMEDES : -6,698E-0,4	EVMEDES : -6,662E-04
TOTPOT: -,143	TOTPOT : -,205
R=20,4%	R= 22,9%
R <sup>2</sup> =4,2%	R <sup>2</sup> =5,2%
R <sup>2</sup> corregida=3,8%	R <sup>2</sup> corregida=4,9%
F=11,850	F=15,111

Fuente : Elaboración propia

No hace falta detenernos mucho tiempo para concluir que una variable explicativa es la Evaluación del Desempeño media obtenida por el conjunto de empleados de una oficina. Debido a que el coeficiente de dicha variable es negativo, podemos concluir que se trata de una organización clásica orientada todavía hacia la eficiencia. Lo mismo ocurre con la variable total de Potencial de Promoción de los miembros de la oficina.

En este punto, volvemos a puntualizar que el objetivo de la calidad es un objetivo reciente, de la década de los 90 en la banca. Sin lugar a duda el objetivo de la calidad se encuentra ya consolidado en la entidad examinada, como hemos comentado anteriormente y corroboramos al poder realizar las regresiones objeto de examen (el  $R^2$  es reducido, y las F también, pero al menos no se han obtenido correlaciones perdidas). Pero todavía quedan muchos elementos de la organización por cambiar para mejorar dicho objetivo. Y de eso se trata, de mejorar continuamente, paso a paso. La calidad es un viaje que no tiene fin.

Después de realizar una serie de regresiones observamos que se producen los resultados similares tanto si utilizamos dichos regresores como si utilizamos la nota media de calidad de cada oficina proporcionada por la entidad objeto de estudio.

Realizando un análisis pormenorizado de los distintos Programas de Formación, se obtienen los resultados que aparecen en el cuadro 8.

**Cuadro 8: Evolución de los modelos que explican la Mejora Continua de la calidad considerando los tipos de Programas de Formación.**

CALIDAD 97	CALIDAD 98
(Constante) : -,304	(Constante) : 8,553
T_CALID : -,374	T_CALID : -,315
T_TEC : 5,834 E-02	T_VENT : 4,583 E-02
EVMEDDES : -6,567E-04	EVMEDDES : -6,623E-04
	NIV-OFIC : ,224
R=43,3%	R= 42,4%
R <sup>2</sup> =18,8%	R <sup>2</sup> corregida=18,0
R <sup>2</sup> corregida=18,3%	R <sup>2</sup> corregida= 17,4%
F=42,334	F=29,972

Fuente : Elaboración propia

Los Programas de Formación que explican los resultados de calidad son primero los de Calidad, y los de Tecnología, para el objetivo de calidad de 1997 y los Programas de Formación de Calidad y de Ventas para la calidad de 1998. La pregunta que nos surge es, y ¿por qué los coeficientes de los Programas de Formación en Calidad son negativos?

Una posible respuesta podemos encontrarla en el hecho de que los cursos que se imparten desde dicho departamento han sido bastante generales, poco prácticos y enfocados hacia la sensibilización en temas de calidad. El aprendizaje más práctico sobre el trabajo y la gestión de la calidad total fue dirigido y gestionado por el Dpto. de Calidad de la entidad, y/o a través de jornadas y encuentros de trabajo directamente dirigidas por un director de zona en particular. Sobre dichas reuniones no disponemos de ningún registro<sup>11</sup>. Otra explicación puede estribar en que estamos ante un objetivo reciente, cuyos instrumentos para mejorarlos están siendo implantados recientemente, y el efecto de los programas de formación no se observa en los resultados inmediatamente, sino que se hacen patentes con el transcurso del tiempo. Y cómo vemos, estamos en los comienzos, queda mucho camino por andar.

Respecto a las condiciones organizativas observamos que las oficinas más pequeñas (niveles 3-5) obtuvieron mejor puntuación, tal y como parece indicar el coeficiente NIV-OFIC que aparece en el resultado de 1998. Ello puede ser debido al hecho de que el trato, la actitud, la atención al cliente es más personalizado cuando el cliente trata con menos empleados y todos los empleados le conocen. En definitiva, la distancia psicológica entre ambos clientes, interno y externo, se reduce.

### **5. Una visión de conjunto.-**

Después de exponer e interpretar los resultados que se desprenden de los distintos análisis planteados, cerramos este capítulo con un breve resumen de las ideas esenciales, que de forma de global, se pueden extraer del estudio realizado.

Hemos confirmado que un estudio longitudinal es fundamental si se quieren analizar las repercusiones de los Programas de formación, ya que sus efectos no son inmediatos y se manifiestan con un lapso en el tiempo. Con esto queremos dejar constancia para futuros investigadores de la consideración del horizonte temporal para evaluar inversiones en formación, y en recursos humanos en general. Las capacidades ó competencias estratégicas no se consiguen de un día para otro.

---

<sup>11</sup> Al Dpto. de Calidad únicamente le solicitamos las evaluaciones de calidad de las oficinas bancarias.

Cuadro 9 : Síntesis del estudio empírico

	MEJORA CONTINUA			
	OFICINA		EMPLEADO	
	EFICIENCIA	CALIDAD	DESEMPEÑO	SATISFACCIÓN
H.1. FORMACIÓN	✓	✓	✓	
H1.1. CALIDAD		✓ (-)	✓	
H1.2. VENTAS	✓	✓	✓	
H.1.3 TECNOLOGÍA	✓	✓	✓	
H.1.4 LIDERAZGO		(en observación en otra investigación)		
H.1.5 FORMADORES		(en observación en otra investigación)		
H.1.6 ACADÉMICO		✓ en oficinas grandes		
H.2. ORGANIZACIÓN				
H2.1 POTENCIAL DESARROLLO	✓	✓ (-)	✓	
H2.2 TECNOLOGIA INF.	*	*		
H.2.3 EQUIPOS				
H.2.3.1 TIPO	✓ (-)		✓ (nivel -cargo)	
H.2.3.2 ANTIGÜEDAD - EXPERIENCIA			✓ (-)	
OTRAS VARIABLES		<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIPO OFICINA</li> <li>• DESEMPEÑO (-)</li> </ul>		

Fuente : Elaboración propia

✓(-) : La variable influye en los resultados pero con un coeficiente  $\beta$  negativo, pero evoluciona favorablemente.

\* Respecto a la evolución de las tecnologías de la información en la organización de las oficinas bancarias disponemos del siguiente dato : A finales de 1998 la participación del cliente en las tareas de las oficinas presenta los siguientes ratios : La disposición de efectivo de forma automática es del 47 %, la consulta de saldos y movimientos es del 26 % y la actualización de libretas del 5%. Estos datos<sup>12</sup> nos muestran el interés de la organización examinado por perseguir la hipótesis 2.2 y lograr mediante las tecnologías de la información una mayor implicación del cliente final.

**SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO :** En 1997 el 47,6% de la plantilla del BCH manifiesta una motivación alta, el 43,9% media, y tan solo el 8,6% baja.

<sup>12</sup> Datos facilitados por el Dpto. de Formación del BCH y el área de Organización.

Por lo que concierne a los distintos tipos de Programas de Formación, estos han manifestado un distinto grado o potencial de repercusión en los resultados de las oficinas bancarias. Revisando las distintas modalidades de programas examinados y su efecto en los resultados, tanto en términos de eficiencia como de calidad, extraemos el resumen que aparece en el cuadro 9, y ofrecemos las siguientes notas:

- El estudio teórico nos revela que la información es la materia prima esencial en los servicios bancarios. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se usarán cada vez más para estructurar tareas, información y canalizar formación en el puesto de trabajo de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes con la mayor calidad, claridad, rapidez, y atención. En esta línea, el análisis empírico manifiesta claramente la relevancia de los efectos de los Programas de Formación en Tecnología. Por tanto, en un escenario en constante aumento de complejidad de las TIC, el dominio de las mismas se convierte en la columna vertebral del futuro desarrollo de la gestión de la calidad total integrada en las entidades bancarias.
- Los resultados obtenidos nos permiten señalar que los Programas de Formación en Ventas tienen igualmente un reflejo claro en los resultados de una oficina bancaria. Con esto corroboramos el énfasis inicial que hemos puesto en la revisión teórica del estado de la cuestión sobre la necesidad de cuidar las interacciones entre el cliente interno y externo, y el momento de encuentro ó momento de verdad como unidad de análisis para vigilar la calidad percibida.
- A medida que los clientes participen más en el proceso de producción de los servicios bancarios gracias a las TIC, los Programas de Formación en Tecnología y los Programas de Formación en Ventas tenderán a conectarse en mayor grado para rápidamente las opiniones y necesidades de los clientes finales. El cliente interno o empleado será el canalizador de la formación e información para facilitar la interacción de los clientes finales con las herramientas de las TIC, y con las instalaciones de la oficina en general.
- Respecto a los Programas de Formación en Calidad, este estudio nos permite colegir que no todo tipo de cursos supone una respuesta positiva en los resultados. Los programas de sensibilización en la calidad son esenciales para poner de relieve su necesaria consecución, pero, para obtener una respuesta positiva son necesarias reuniones de trabajo prácticas que porcionen la retroalimentación adecuada sobre las tareas a realizar. No olvidemos que la mejora continua se produce gracias a la repetición incesante del ciclo Planificar-Hacer-Revisar-

Actuar. Procopio y Fairfield-Sonn (1996, p. 136-137) después de revisar la literatura sobre programas de formación en calidad siguiendo la metodología de Deming, concluyen que apenas se han hecho investigaciones que evalúen rigurosamente dichos programas y que “las relaciones entre los Programas de Formación y el cambio de actitudes hacia la calidad en las organizaciones están abiertas a debate”. Para observar el cambio en las actitudes hacia la calidad estos autores sugieren considerar el estilo cognitivo, la estructura del seminario de calidad, la experiencia previa del empleado participante en el seminario y las variables demográficas. En nuestro estudio, únicamente hemos considerado las variables demográficas. Debido a que estamos ante una población homogénea, en donde la mayoría de los empleados bancarios son hombres con una edad media de 45-47 años, las variables demográficas no afectan a los resultados.

- Detectamos una relación negativa entre los Programas de Formación en Calidad y los resultados de calidad. Una posible respuesta a este fenómeno se encuentra en la observación de que las oficinas, que han recibido más cursos de este programa, partían de niveles muy bajos.
- En general, la aceptación de la influencia de los Programas de Formación sobre el objetivo de calidad es inferior que sobre el objetivo de eficiencia ( $R^2$  es inferior y existen  $\beta$  negativos). No obstante, si observamos la variación del ratio de nota media de calidad entre 1997 y 1998 el progreso ha sido muy satisfactorio. Como hemos apreciado desde el primer momento la calidad es un objetivo reciente en la banca.
- Respecto al análisis del resto de programas examinados: académico, formación de formadores y formación de directivos, no hemos obtenido conclusiones empíricas definitivas.
- Los Programas de Formación Académica tienen impacto en los resultados de las oficinas grandes, poniéndose de manifiesto la necesidad de personal con una cualificación general superior en dicho tipo de oficinas, donde el trato personal y directo es más difícil de conseguir.
- Respecto a los Programas de Formación de Formadores en el estudio exploratorio realizado y en las entrevistas realizadas no podemos dejar de poner de manifiesto su relevancia en las organizaciones en aprendizaje, ya que transmiten la motivación que mantiene viva la generación y transmisión de conocimiento en las organizaciones. Quizás sea un poco temprano para observar el efecto de dicho programa en los resultados de las oficinas bancarias.

- Finalmente, los Programas de Formación de Directivos de “primera línea” están siendo examinados detalladamente en otra investigación que se centra en el aprendizaje informal en las oficinas bancarias.

Las hipótesis del segundo bloque forman un entramado difícil de contrastar y medir con regresiones estadísticas, pero desde la primera fase del estudio del caso en estudio exploratorio, observamos una preocupación y seguimiento que nos confirma su relevancia. Las notas extraídas sobre las hipótesis del segundo bloque son las siguientes :

- Destaca el hecho de que la oficina o empleado que muestra Potencial de Desarrollo, es decir, se encuentra en plena evolución de su profesionalidad, ofrece mejores resultados en términos de eficiencia. Si bien, en términos de calidad, esta afirmación se acepta con reservas. Solé y Miravet (1997, p. 172) señalan que "un sistema útil para tener una aproximación a la calidad total de la formación consiste en examinar el porcentaje de personas promocionadas entre las formadas".
- En este nivel de análisis de interpretaciones globales destacamos que la calidad en los servicios bancarios se convertirá en un objetivo claro y fácilmente asequible a medida que las tecnologías de la información estandaricen las tareas, descargen la gestión de procesos de metodologías burocratizadas y, al mismo tiempo, ofrezcan flexibilidad en cuanto al tipo de producto financiero a ofrecer, para adaptarse a las necesidades del cliente con agilidad.
- El tamaño de la oficina influye en la calidad percibida por los clientes. En general las oficinas pequeñas ofrecen mayor calidad.
- Hay una tendencia a aumentar la participación o involucración del cliente final en las tareas de la oficina a través de la utilización de las Tecnologías de la Información.
- La Evaluación del Desempeño Individual está inversamente relacionado con el objetivo de calidad. Como sugieren Procopio y Fairfield-Sonn (1996) para cambiar las actitudes hacia la calidad, aparte de influir en el comportamiento a través de programas de formación hay que examinar y considerar el sistema de recompensas y evaluación del desempeño.

- Los resultados obtenidos nos permiten sugerir futuras investigaciones que relacionen la formación con las condiciones organizativas. En este análisis detectamos la influencia de las condiciones organizativas y de la configuración de equipos de trabajo en los resultados individuales y de oficina. Es un campo que ofrece muchas posibilidades para explorar ya que es en el puesto de trabajo donde la inversión en formación se transforma en resultados. Profundizando en las condiciones organizativas seremos capaces de penetrar en la misma esencia de la Mejora Continua, no olvidemos que el segundo principio de la GCT es el trabajo en equipo. El estudio de un caso nos permite ofrecer una investigación empírica preliminar para sugerir preguntas, ideas e hipótesis a verificar en posteriores análisis.

Lo expuesto sobre resultados empíricos constituye un soporte claro para las hipótesis que hemos formulado en el modelo de mejora continua en las oficinas bancarias propuesto. Por tanto, en síntesis, podemos afirmar que:

- (1) los Programas de Formación contribuyen a la Mejora Continua de la calidad y la eficiencia en las sucursales bancarias, y
- (2) la consideración conjunta de los Programas de Formación impartidos y las características organizativas se configura como el marco desde el que analizar el aprendizaje organizativo y observar el rendimiento de la inversión en formación..

Antes de terminar estas consideraciones globales manifestamos que las decisiones sobre qué incluir o excluir en nuestra redacción sobre los resultados obtenidos no fueron controlados por la entidad examinada, permitiéndonos desde el principio escribir las conclusiones que encontrásemos. Conociendo sus inquietudes por los temas de formación y su impacto en los resultados de las organizaciones, voluntariamente les enviamos un primer esbozo sobre las conclusiones que aquí se muestra, y después de leerlo, manteniendo su promesa, él único cambio sugerido fue el del nombre de la entidad: ya no es BCH, ahora es BSCH (Banco Santander Central Hispano).

***CUARTA PARTE:***

***CONCLUSIONES***

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

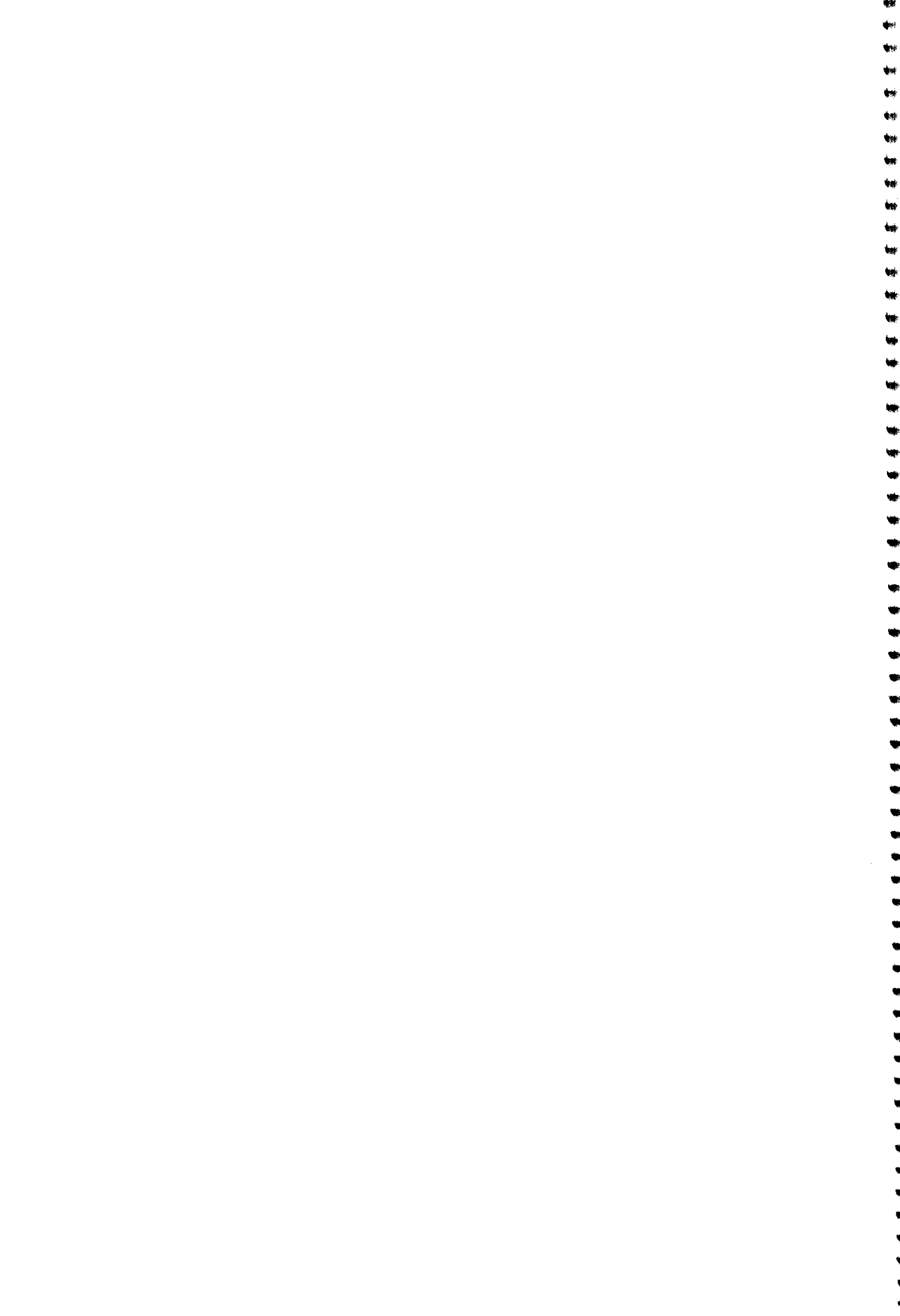
*Cuando buscamos la comprensión de cualquier fenómeno  
es interesante enfocar diferentes puntos de vista para alcanzar  
distintas perspectivas.*

*En el caso de los árboles, encontraremos unos seres  
con un ritmo vital muy diferente al nuestro.  
El árbol se toma su tiempo, bebe la vida en tragos cortos,  
los saborea lentamente y pausadamente.  
de algún modo están fuera del tiempo de nuestro ritmo temporal.  
Su larga y sosegada vida los hace sabios y así representan  
la imagen y la garantía de estabilidad para el medio.  
no en vano son además nuestros hermanos más altos,  
y los más profundos,  
siempre auscultando la tierra con raíces profundas.*

ABELLÁ, 1997 *La Magia de los Árboles.*

## **CAPÍTULO VII:**

### **CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**



El interés por la mejora de la calidad y eficiencia del servicio bancario es comprensible, y el desarrollo de niveles más altos es una clave estratégica que de forma incremental se está llevando a cabo por los proveedores de servicios. Como se habrá podido dar cuenta el lector, en el conjunto de conceptos que abarca la mejora continua en las oficinas bancarias en la década de los noventa destaca el objetivo estratégico reciente en la banca: el logro de una calidad cada vez superior.

Puesto que la gestión de la calidad total es una innovación administrativa que precisa un mayor compromiso de todas las personas relacionadas con la organización, la gestión de recursos humanos y la gestión de la relación con los clientes se configuran como sus principales elementos.

En este contexto, desde el punto de vista teórico, la cuestión que nos planteamos fue determinar el marco teórico que explique cómo el camino hacia un servicio bancario eficiente y de calidad pasa por mejorar el capital humano de la entidad a través de la implantación y ejecución de planes de formación.

Desde el punto de vista empírico evaluamos los programas de formación relacionados con el objetivo estratégico de calidad en una entidad bancaria de gran implantación en el ámbito español, en particular, el Banco Central Hispano. La principal aportación de la presente investigación reside en la clara evidencia empírica sobre el efecto de los programas de formación en la evolución de los resultados de las oficinas bancarias.

Con el fin de facilitar su lectura y comprensión, en la redacción de este último capítulo de conclusiones y discusión hemos considerado oportuno seguir el mismo orden expositivo de los capítulos previos, presentando a continuación las limitaciones, sugerencias de futuras líneas de investigación y, finalmente, las implicaciones que nuestro trabajo presenta tanto para el mundo académico como para el mundo profesional.

## 1. Conclusiones.-

### **Sobre la Estrategia de Diferenciación en la Banca Comercial de la década de los 90.**

Es evidente y manifiesto que, las entidades bancarias han experimentado una importante y profunda transformación. El sector bancario se caracteriza en la década de los noventa por una competencia agresiva, una clientela cada vez más compartida, más exigente, con mayor cultura financiera y menos fiel. La cuestión estriba en potenciar la vinculación de los clientes a través de estrategias de diferenciación y ofrecer constantemente nuevos servicios bancarios con calidad. En la década de los 90 la actividad bancaria ha pasado de la Banca de Productos a la Banca de Relaciones. Actualmente, la necesidad de mayor comprensión y conocimiento de los clientes para ofrecer mayor calidad está dando entrada a la Banca de Conocimientos.

Cuando se considera a los empleados como clientes internos y son tratados como recursos valiosos para su organización, el cliente final será tratado, a su vez, como valioso, y la introducción constante de nuevos productos y nuevas prácticas organizativas se entenderá antes y más rápidamente. Para gestionar los cambios y encauzar la cultura de la calidad en las organizaciones bancarias es necesario que los gestores bancarios comprendan “por qué” y “cómo” hay que tratar a los clientes.

Hoy más que nunca el negocio bancario se basa en las personas. Las características de los servicios bancarios, tanto intrínsecas (intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad de producción y consumo, caducidad y comodidad) como extrínsecas (visibilidad y búsqueda de excelencia y calidad) junto con la amplitud y profundidad del conjunto de necesidades de los clientes hacen que la oferta de los productos-servicios bancarios sea cada vez más amplia, novedosa y sofisticada. La creciente personalización de los servicios bancarios conlleva una implicación emocional y cognoscitiva del empleado cada vez mayor, para reconocer y satisfacer las necesidades particulares de cada cliente.

En este contexto, el desarrollo de las habilidades y conocimientos es una pieza clave en la diferenciación de las entidades bancarias en continuo proceso de transformación. En la perspectiva dinámica que defendemos, el desarrollo de habilidades y conocimientos es una actividad compleja que se debe plantear, apoyar y medir tan cuidadosamente como la misma mejora de la calidad, y dirigir con la mirada puesta en los mismos beneficios, es decir, en la

satisfacción de los principales agentes que tienen lugar en el proceso: clientes, empleados y accionistas.

### **Sobre la Mejora Continua y la Gestión de la Calidad Total en los servicios bancarios.**

Acabamos de destacar la búsqueda de la calidad total como una característica intencional del servicio financiero. Pero operativizar dicho concepto es una tarea difícil.

La Calidad Total es una filosofía administrativa que se caracteriza por sus principios (mejora continua, satisfacción del cliente y trabajo en equipo) sus técnicas y sus prácticas. Dentro de la Gestión Total de la Calidad (GCT ó TQM *Total Quality Management*) las empresas han seguido tres enfoques en la implantación y evaluación de sus sistemas de calidad: el enfoque de los "gurús", el enfoque de la normalización y el enfoque de los premios. Los tres enfoques no son excluyentes sino totalmente compatibles y complementarios. Al revisar estos enfoques destacamos dentro del capítulo de gestión de personal la repercusión de los planes de formación y educación en el aumento de la capacidad y autonomía de los empleados para fomentar la mejora continua de las organizaciones.

La GCT ha sido conceptualizada como una práctica empresarial que recoge conceptos de la organización y los enfatiza a través de una metodología para mejorar la calidad de una organización. Anderson, Rungthasatham y Schoroeder (1994) a partir de los 14 puntos del enfoque de la GCT de Deming formulan una teoría que articulan en un diagrama causa-efecto. Los conceptos que componen dicha teoría son: liderazgo visionario, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de procesos, mejora continua, satisfacción del empleado, y, finalmente, satisfacción del cliente. Indican que la satisfacción del cliente se origina a partir de la idea de calidad concebida por los líderes de la organización y transmitida en la gestión de los diferentes procesos gracias al aprendizaje y colaboración. De esta forma aparece la satisfacción del empleado comprometido y preocupado por mejorar los resultados.

Actualmente el mundo académico en el área de Dirección de Empresas está reflexionando sobre las *innovaciones administrativas* (GCT, Reingeniería, Justo a Tiempo, ...). Concluimos que todos estos enfoques se funden entre sí. Son mejoras organizativas, tanto radicales como incrementales, y al final, la empresa debe mantenerse siempre en un proceso de Mejora Continua.

La Mejora Continua se centra en cambios incrementales, pequeños realizados a través de una "repetición incesante" del ciclo de Shewart: Planificar, Hacer, Revisar, Actuar (PHRA). Debido a que todas las actividades deben alinearse conjuntamente para crear un resultado significativo, es necesario por parte de la alta dirección una perspectiva sistémica para dirigir todos los pequeños cambios que se están produciendo.

En la Mejora Continua se trata de operativizar un aprendizaje organizativo que conecte la visión de la alta dirección y su particular idea de servicio bancario y adaptación al entorno con los cambios diarios sugeridos por los empleados de primera línea.

En general, los bancos y cajas son organizaciones adversas al riesgo que afrontan con reticencia los procesos de cambio. La cultura bancaria predominante es la de estabilidad, por ello, los cambios que realizan con mayor frecuencia son del tipo Mejora Continua. El cambio en la materia prima del sector, es decir, la implantación de la moneda única europea junto con la competencia en los mercados globales se están convirtiendo en los factores revulsivos que promueven mejoras radicales en estas organizaciones conservadoras. Actualmente se está debatiendo cómo los cambios incrementales conducen a un gran cambio. En el entorno actual las entidades no cesan de realizar Mejoras Continuas a la par que acometen grandes cambios, como por ejemplo, las fusiones.

### **Sobre el Aprendizaje Organizativo**

El planteamiento de la Escuela del Aprendizaje Organizativo ha guiado la comprensión de la evolución de la Banca de Relaciones hacia la Banca de Conocimientos. Las entidades orientadas a la Gestión de la Calidad Total y Mejora Continua aplican continuamente conocimiento específico, son organizaciones que aprenden no sólo sobre las características particulares de sus clientes, sino sobre sus procesos operativos y sobre su propio personal.

El análisis del aprendizaje de las capacidades estratégicas parte de la Teoría de Recursos y Capacidades. El aprendizaje organizativo en la banca comercial se lleva a cabo a través de los siguientes niveles: (1) aprendizaje operativo para dominar unas competencias concretas, (2) aprendizaje táctico para configurar ruinas organizativas, y (3) aprendizaje de capacidades estratégicas que trata de explicar la eficiencia y la calidad desde un punto de vista dinámico.

El resultado del aprendizaje organizativo es el conocimiento. La literatura diferencia entre conocimiento tácito y explícito, y considera dos unidades relativas al sujeto que aprende, individuo y colectivo. Debido a que el conocimiento tácito no está descrito en los documentos y manuales de la organización, recoge de forma espontánea la idiosincrasia de las relaciones que aparecen en la cadena de clientes. Para favorecer la transformación del conocimiento es necesario fomentar los procesos de diálogo y reflexiones entre los distintos grupos e individuos de la organización.

Debido a la naturaleza intangible y subjetiva de la calidad de los servicios bancarios colegimos que el flujo de conocimiento tácito entre los individuos y grupos que configuran la cadena de clientes de la entidad se constituye como un arma competitiva fundamental. A través de los procesos de internalización y socialización, los gestores bancarios en las oficinas son capaces de operativizar "cómo" y en "qué" prácticas concretas se traduce la idea de calidad de la alta dirección.

Sintetizando, distinguimos dos tipos de aprendizaje organizativo: formal e informal. El primero consiste en una acción deliberada y planificada, que suele desarrollar y transmitir el conocimiento de la organización, como son las actividades de formación. El segundo sugiere que la filosofía de gestión y cultura organizativa influirán directamente en la cantidad de conocimientos que se filtren por toda la empresa.

Las cuestiones relativas a la implantación de los procesos de aprendizaje son abordadas a través de dos corrientes: la teoría de la organización y la teoría del comportamiento o desarrollo organizativo. Ambas corrientes se integran en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

### **Sobre las Políticas y los Programas de Formación**

Las políticas de formación se presentan como repertorios de aprendizaje para adaptarse al entorno en el que operan las empresas, y están integradas en la Política de Recursos Humanos que pretenden alinearse con la estrategia global de la organización, ya que las competencias clave de la empresa están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias o comportamientos individuales. Hay autores como Lado y Wilson (1994) que observan que los investigadores recientemente se están desplazando desde el paradigma de comportamiento hacia la consideración de los procesos cognitivos en todas sus dimensiones y prácticas en la gestión de

recursos humanos. Debido a esta consideración, hablamos no sólo de Gestión por Competencias en la Banca, sino de Banca de Conocimientos.

En las empresas de servicios se proponen prácticas de recursos humanos bajo las cuales se cuida la interacción entre los diferentes eslabones que componen la cadena de clientes. En estas empresas el centro de atención del sistema de recursos humanos es la organización en conjunto. De esta forma se consigue el ajuste o coherencia de la organización a través de unos valores comunes que producen experiencias positivas en toda la cadena de clientes: todas las personas de la organización reciben el mismo trato y estilo de servicio.

El proceso de formación consta básicamente de tres fases : Determinación de necesidades, Implantación de los programas y Evaluación.

En las entidades bancarias orientadas hacia la Calidad Total hemos percibido las siguientes necesidades de formación: primero, el aprendizaje de las tareas en sus tres perspectivas, cometido técnico, trato y tangibilidad que aprecia el cliente; segundo, el aprendizaje de trabajo en equipo; tercero, la familiaridad con los clientes para entender de forma rápida y clara sus necesidades. Por último, se destaca la necesidad de favorecer la circulación del conocimiento tácito y específico en la entidad para desarrollar las relaciones con los clientes con la confianza que el entorno competitivo reclama.

Debido al cambio continuo con el que se enfrentan las oficinas bancarias se impone la necesidad de integrar los Programas de Formación dentro de la propia estructura del trabajo diario. Es lo que se denomina "aprender haciendo". Por tanto, es preciso reconocer los factores que inciden en las condiciones organizativas apropiadas que facilitan el aprendizaje continuo.

Finalmente, la evaluación permite demostrar la utilidad que tiene para la entidad la inversión en formación. Adicionalmente, proporciona información para mejorar el diseño, organización y aplicación de los planes formativos.

El modelo de Kirkpatrick (1967; 1997) distingue cuatro niveles de evaluación : reacción, aprendizaje, conducta y resultados, en cada uno de los cuales se evalúa un aspecto de la formación. La revisión del modelo de Kirkpatrick en 1999 incluye las medidas que establece el cuadro de

mandos de Kaplan y Norton (1997) para neutralizar la debilidad que presentan las medidas financieras tradicionales y observar de forma dinámica la evolución de los objetivos estratégicos.

Actualmente existe un acuerdo generalizado entre los investigadores en temas de formación sobre la importancia que tiene el proceder a su evaluación. Igualmente los encargados de poner en práctica la formación coinciden en la dificultad de llevar a cabo dicha evaluación. El trabajo de Phillips (1994) llama nuestra atención porque sugiere la búsqueda de información práctica sobre cada programa para vincular los resultados con ratios de beneficios, rentabilidad económica y rentabilidad de las inversiones.

En la revisión de las investigaciones empíricas sobre evaluación de la formación destacamos el trabajo de McEvoy (1997). Dicho autor trató de evaluar los cuatro niveles de la organización y utilizó indicadores sobre la implantación de la GCT. En general, los autores sugieren estudios longitudinales para tener en cuenta los retardos en la observación del efecto de los Programas de Formación.

### ***Sobre el estudio empírico***

La última parte de este trabajo se construye sobre las conclusiones extraídas del estudio teórico. El estudio empírico se ocupa de observar el impacto de los programas de formación que cubran las necesidades señaladas en el estudio teórico. A la luz de las conclusiones obtenidas de estudios empíricos precedentes, optamos por el estudio del caso de una entidad. Iniciamos la investigación con el estudio exploratorio donde establecemos las variables que podremos observar y terminamos dicho estudio con la formulación de las hipótesis.

Articulamos una hipótesis principal y dos conjuntos de subhipótesis. La hipótesis principal enlaza los programas de formación con la mejora continua de los resultados de las oficinas en términos de calidad y eficiencia. El principal conjunto de subhipótesis trata de vincular los programas de formación examinados (calidad, ventas, tecnología, desarrollo gerencial, formación de formadores y académico) con los resultados de las oficinas. El segundo, trata de controlar el contexto organizativo en el que se aplica lo aprendido en los programas de formación. La articulación clara del segundo entramado de subhipótesis no ha sido tan fácil como el primer bloque, y aporta una serie de conclusiones que colaboran en el desarrollo científico de la gestión de la formación en el puesto de trabajo.

Partimos del registro de 721 oficinas escogidas aleatoriamente. Recogemos los datos de las personas y el número de cursos que han recibido en los programas de formación durante todo el período de existencia del BCH (1991-1998) y las medidas de los resultados de las oficinas en términos de eficiencia y de calidad percibida por el cliente en tres momentos del año 1998. A través de regresiones observamos la influencia de los Programas de Formación en los resultados de calidad y eficiencia en dichas oficinas.

La Mejora Continua de los resultados se aprecia a través de la observación de las medidas de eficiencia y calidad en varios momentos del tiempo. En nuestro trabajo ha sido fundamental haber considerado que la incidencia de la formación empresarial no es inmediata, sino que se manifiesta siempre con retardos.

Tras la generalización estadística de las subhipótesis con ayuda del programa SPSS y a través del método paso a paso se puede afirmar que en la organización objeto de estudio:

- Los Programas de Formación afectan positivamente a los resultados de las oficinas bancarias, en términos tanto de eficiencia como de calidad, así como en el desempeño de los empleados.
- La calidad es un objetivo reciente en la banca comercial, con lo cual queda mucho camino por andar para mejorar su nivel. Como señalan los principales autores de la GCT, la calidad es un viaje que no tiene fin.
- Por lo que concierne al efecto de los distintos Programas de Formación observamos que los programas de Ventas, Tecnología y Calidad muestran una repercusión clara y directa en los resultados, si bien los de calidad conllevan un coeficiente  $\beta$  negativo. Procopio y Farfield-Somm (1996 p. 137) concluyen que "las relaciones entre los Programas de Formación en Calidad y el cambio de actitudes hacia la calidad están abiertas a debate".
- Los Programas de Formación de Formadores y Desarrollo Gerencial son de reciente implantación y quizás no se haya producido un reflejo directo en los resultados. No obstante, están siendo examinados en un estudio sobre aprendizaje informal.
- Si las subhipótesis del segundo bloque forman un entramado difícil de articular, es lógico que sea más difícil de contrastar a través de regresiones estadísticas. Sin embargo, en el estudio exploratorio, la entidad examinada nos muestra su preocupación y seguimiento por estas variables.

- Destacamos la preocupación de la organización por la utilización de las Tecnologías de la Información en las interacciones cliente-empleado.
- Entre las condiciones organizativas destaca el hecho de que la oficina o empleado que muestra Potencial de Desarrollo, es decir, está en plena evolución de su profesionalidad y de su carrera, ofrece mejores resultados en términos de eficiencia. Si bien, en términos de calidad, esta afirmación se acepta con reservas.
- Respecto al efecto de los Equipos de las oficinas en los resultados, se comprueba que aquellos equipos con personas de más alto cargo obtienen peores resultados. Esto es congruente con la afirmación anterior sobre el Potencial de Desarrollo de las personas. Debido a que el trabajo en equipo es un principio de la GCT, todavía queda mucho camino por recorrer para implantar de forma excelente la GCT.

## **2. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.-**

En primer lugar, nuestra principal insatisfacción parte de la observación del entramado de las condiciones organizativas que la Mejora Continua precisa. El principio de mejora continua de la GCT requiere una serie de cambios organizativos incrementales que se manifiestan en el progresivo y lento aumento de los resultados. En nuestro trabajo las medidas de los resultados sobre eficiencia y calidad están tomadas en tres momentos del tiempo, mientras que las variables independientes, tanto programas de formación como condiciones organizativas son fijas. Con ello, hemos logrado observar la evolución de los resultados y hemos establecido el sustrato científico para la observación del cambio organizativo que supone.

En lo que se refiere al estudio de la rentabilidad de las inversiones en los Programas de Formación, los lectores más rigurosos habrán observado que no hemos considerado los costes asociados a estos programas. Si bien, es algo que teóricamente hemos tenido presente, en la práctica no se ha podido incluir debido a la gestión centralizada de los costes del Departamento de Formación en la organización objeto de estudio. Debido a que nuestra investigación gira en torno a la consideración reciente de la calidad de los servicios bancarios, la exclusión de dichos costes no ha supuesto un gran impedimento en nuestro enfoque. Hemos dirigido la investigación con la mirada puesta en los beneficios, considerando a los principales agentes que intervienen en el proceso de distribución de servicios bancarios: accionistas, clientes y empleados.

Sugerimos que para observar los problemas y los cambios organizativos en las oficinas bancarias se debe partir de una consideración conjunta de la Teoría de Recursos y de la Teoría de la Agencia. De esta forma se puede observar la evolución integral del comportamiento y sus procesos cognitivos debido tanto a Mecanismos de Incentivos como a Programas de Formación.

Los estudios pormenorizados en los problemas de polivalencia, funcionalidad y profesionalidad de los empleados pueden ser abordados a través de la Teoría Institucional. De igual forma, la Teorías del Comportamiento Organizativo sugieren procesos culturales que faciliten el desplazamiento hacia los nuevos valores que implica estar aprendiendo continuamente.

Si observamos el proceso de descentralización en la toma de decisiones, destacamos que el concepto de “empowerment” ó cesión de autoridad en la gestión de equipos de trabajo debe analizarse con mayor profundidad. En la banca, un sector donde la generación de confianza es un factor clave, el desarrollo de las entidades hacia formas orgánicas donde las decisiones se descentralizan, supone ahondar en uno de sus aspectos más íntimos: el mismo concepto de confianza en conexión con la transmisión de conocimiento tácito en las comunidades profesionales.

Respecto a la personalización de los servicios bancarios sugerimos para futuras investigaciones la revisión de los conceptos de emocionalidad limitada y compromiso organizativo (Mumby y Putnam, 1993 ; Martin *et al.* 1998) y su posible instrumentalización en la configuración de servicios emergentes. Desde esta perspectiva, se puede analizar el efecto del compromiso cognitivo y emocional de los empleados en la adaptación a las necesidades particulares de cada cliente, tal y como aparecen en los servicios emergentes.

Finalmente, este estudio se ha realizado en una entidad bancaria. Sería necesario replicarlo en otras entidades con el fin de generalizar sus conclusiones empíricas y descubrir cómo las diferentes interconexiones entre condiciones organizativas y de planes de formación se reflejan en los resultados. El inconveniente que puede surgir es el problema del seguimiento de la calidad en diferentes organizaciones. Cada organización tiene su propio concepto de calidad y su propia metodología para mejorarla de ahí que el diseño de los instrumentos de mejora no sea homogéneo y obstaculice el proceso de *benchmarking* ó comparación entre entidades.

### **3. Implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas.-**

Esta investigación desarrolla el tema de la Evaluación de los Programas de Formación dentro de la filosofía de la gestión de la calidad total con un enfoque práctico orientado hacia las personas y los resultados.

Las conclusiones, revelaciones y observaciones obtenidas son de interés tanto para los teóricos como para los profesionales en temas de formación, así como para los directivos intermedios preocupados por rentabilizar las inversiones en formación que están recibiendo sus equipos de trabajo.

#### **Contribuciones teóricas.**

Se conectan las teorías que explican la gestión de servicios bancarios, GCT, y Mejora Continua con el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades. Dicho marco nos guía en la comprensión de los procesos de aprendizaje y Gestión del Conocimiento en la distribución de servicios bancarios.

Claramente, el campo de Dirección Estratégica está derivando hacia otro paradigma para responder rápidamente a los retos de cambio continuo. Todas las organizaciones tienen capacidad de aprendizaje, disponiendo de procesos formales e informales para adquirir, procesar y recuperar los conocimientos. La diferencia estriba en la facilidad con la que ocurre, y esto depende de su estilo de trabajo.

Sin duda la escuela del Aprendizaje Organizativo se desarrollará a medida que se profundice en el conocimiento de los procesos reales que siguen las organizaciones al competir en los mercados. La consecuencia más relevante es la consideración de unidades de análisis microorganizativas para observar el flujo de conocimiento que enlaza el nivel operativo y las capacidades estratégicas.

En lo que concierne a la Dirección Estratégica de Organizaciones Bancarias, y entidades financieras en general, este trabajo ofrece pautas de evolución hacia la Banca de Conocimientos.

Para los teóricos ocupados en temas de banca comercial, este estudio defiende como unidad de análisis la oficina tradicional. Los canales alternativos son complementarios pero no sustitutivos a las gestiones realizadas en las oficinas. No obstante, lo expuesto en este marco sobre la gestión de los programas de formación ofrece implicaciones y sugerencias para atender las necesidades de los canales alternativos de distribución.

### **Implicaciones metodológicas.**

En primer lugar, destacamos que en temas de cambio estratégico y aprendizaje organizativo se deben seguir estudios empíricos longitudinales. En particular, los efectos de la formación de recursos humanos no son inmediatos, sino que siempre conllevan retardos.

En segundo lugar, mostramos la necesidad de enfoques micro-organizacionales pero con un marcado carácter estratégico en el estudio del aprendizaje continuo. Este estudio ha utilizado como unidad de análisis básica la oficina bancaria, y ha incluido la consideración del empleado.

En último lugar, insistimos en que el método que se ha revelado como instrumento útil para contrastar y construir teorías de dirección de empresas es el estudio del caso.

### **Implicaciones para el mundo profesional.**

Reconociendo los rápidos cambios y constantes innovaciones que ocurren en la distribución comercial en general, y en la distribución de servicios bancarios en particular, este estudio constituye un elemento que ayuda a analizar la gestión de dichos cambios a través del aprendizaje organizativo.

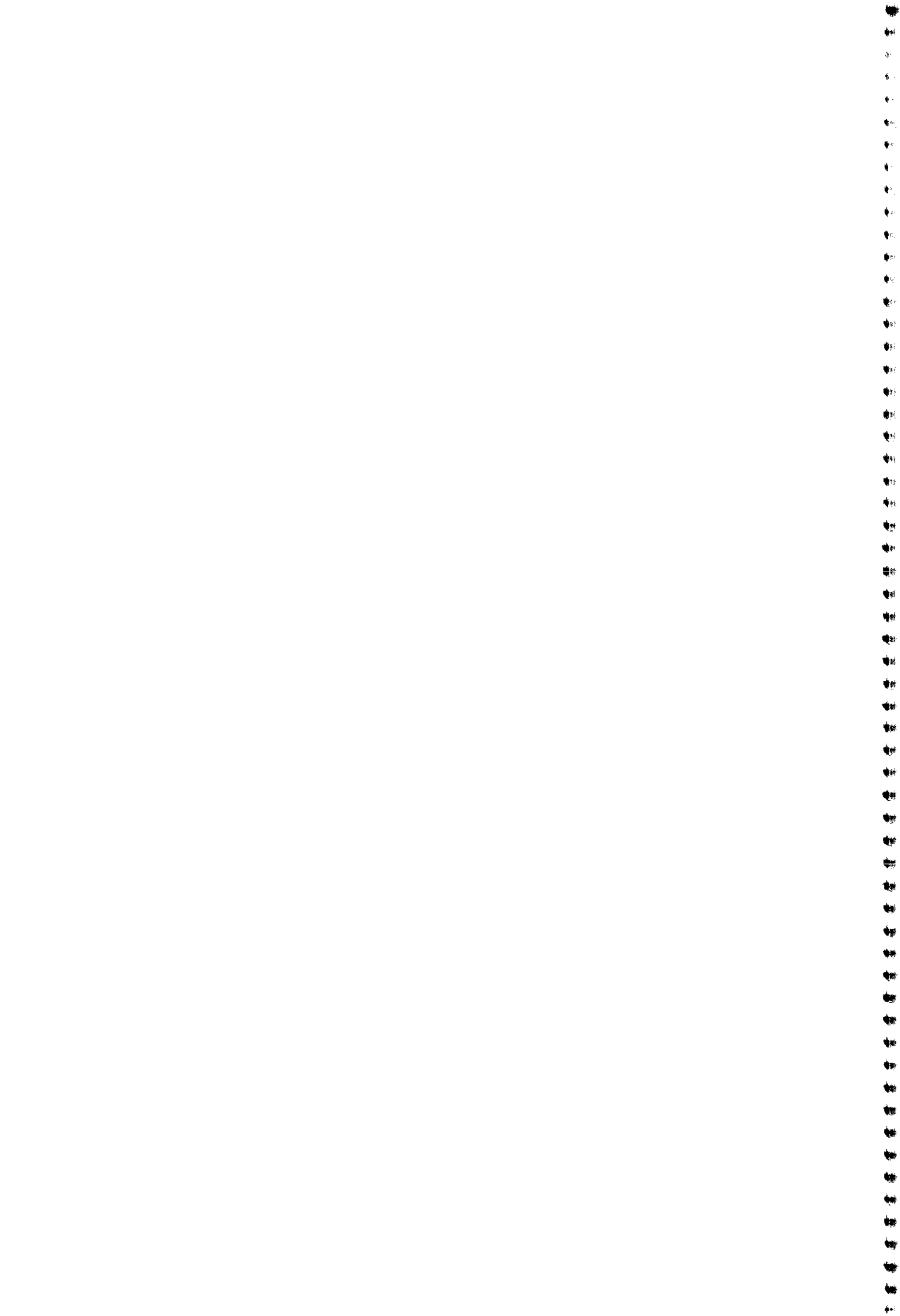
Se revisan los conceptos de servicio bancarios, de calidad, servicios emergentes, condiciones organizativas, aprendizaje en el puesto de trabajo, conocimiento tácito, gestión de equipos profesionales, vigilancia continua de los indicadores de gestión, gestión del conocimiento y confianza en la cadena de clientes, ejecución y evaluación de programas de formación, comunidades de aprendizaje y aprendizaje en el puesto de trabajo.

Por ello, resulta un estudio útil tanto para los profesionales que trabajan en el área de formación, como para los empleados, supervisores y directivos, con el fin de que faciliten la

adquisición de nuevas habilidades en la organización, asuman nuevas responsabilidades, se adapten a los cambios y mejoren el nivel de rendimiento actual.

La formación empresarial se convierte en un instrumento clave para alinear la estrategia empresarial con la capacidad del capital humano, logrando que el cambio particular se difunda de forma homogénea por toda la corporación. Sus efectos no se dejan sentir únicamente en los cambios de mejora continua. Actualmente, los cambios radicales debidos a la oleada de fusiones recientes están realizando la función de las “universidades de las grandes corporaciones”. El *Financial Times*, 26-abril-1999 destaca la función esencial de la gestión de la formación en los casos de las fusiones Citibank y Travelers PFS Life Insurances, de Prudential, de Chase Manhattan y el Banco de Montreal. Asimismo, indica que en Estados Unidos hay más de 1.600 universidades corporativas. Esta cifra señala lo importante que es definir los estándares de evaluación del funcionamiento y calidad de dichos centros.

En nuestro estudio subrayamos la orientación de la formación hacia el rendimiento de las organizaciones tanto en términos de calidad como de eficiencia. El efecto de los programas de formación se debe observar allí donde se aplican los conocimientos adquiridos y considerando a las personas y el contexto organizativo en el que se está gestionando el aprendizaje continuo.



*Aquí se proclama el "puro automatismo  
psíquico por el que se intenta expresar, ya sea  
verbalmente o por escrito, la función verdadera del pensamiento"  
Se basa "en la creencia en una superior realidad  
de ciertas formas de asociación desdeñadas  
hasta ahora, en la omnipotencia del sueño y en el  
juego desinteresado de ideas"  
Todos están interesados por lo mágico,  
por el inconsciente, los sueños y el absurdo.*

*Manifiesto del Surrealismo (1924)  
firmado por ANDRÉ BRETON.*

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :**

- ABERNATHY, W.C.; CLARK, K.B. (1985) "Innovation : Mapping the winds of Creative Destruction" *Research Policy*, Vol. 14 pp 3-23
- ABERNATHY, W.C.; TOWNSEND, P. (1975) "Technology, productivity, and process change" *Technology Forecasting and Social Change*, no. 7 pp. 379-396
- ABERNATHY, W.C.; UTTERBACK, J. (1975) "A dynamic model of product and process innovation" *Omega*, no. 3 pp. 369-657
- ABRAHAMNSON, E. (1996) "Management Fashion" *Academy of Management Review*, Vol. 21 no. 1 pp. 254-285
- ACTUALIDAD ECONÓMICA (1993) "La Banca Automática ya está aquí" 10 de Mayo de 1993 pp. 50-52
- AECA (1994) "La innovación en la empresa : Factor de Supervivencia". *Comisión de Principios de Organización y Sistemas*, Doc. no. 7 Madrid.
- AECA (1995) *Internacionalización de la empresa : Un desafío para el 2000* (2 tomos), Madrid
- AEDIPE, Ordóñez, M. (Ed.) (1995) *La nueva gestión de los RRHH*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- AEDIPE, Ordóñez, M. (Ed.) (1996) *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- AFYDE, Universidad Complutense de Madrid (1993) *La formación en la empresa española*. FORCEM, Madrid
- AKAO, Y. (Ed.) (1990) *Quality function development*. Ed. Productivity Press, Cambridge
- ALDER, P. (1989) "When the Knowledge is the Critical Resource, Knowledge Management is the Critical Task" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.36 pp 87-94
- ALLIGER, G.M.; JANAK, E.A. (1989) "Kirkpatrick's levels of training criteria : thirty years later" *Personnel Psychology*, no. 42 pp 331-342
- ALLIGER, G.M.; TANNENBAUM, S.I.; BENNETT, W.; TRAVER, H.; SHOTLAND, A. (1997) "A meta-analysis of the relations among training criteria" *Personnel Psychology*, no.50, pp. 341-358
- ALONSO, V.; BLANCO, A. (1990) *Dirigir con Calidad Total*, Ed. ESIC, Madrid
- ALVAREZ, P. (1998) *Evolución de la banca extranjera en el periodo 1992-1996* Banco de España- Servicio de Estudios Doc. de Trabajo no. 9802

- ALVAREZ-DARDET, C (1994) "Estrategias genéricas y sistemas de contabilidad de gestión". Artículos doctrinales *Revista española de Financiación y Contabilidad*. No 81 Oct-Dic, pp. 889-905.
- AMUSÁTEGUI, J.M. (1992) *Exigencias de un marco de competencia para la banca española ante el mercado único europeo*. Círculo de empresarios, "Boletín" no. 56
- AMAT, J.M<sup>a</sup> (1998) *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Ed. Gestión 2000
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. (1993) "Strategic assets and organizational rent" *Strategic Management Journal*, Vol 14 pp. 33-46
- ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM M.; SCHROEDER R. G. (1994) "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method". *Academy of Management Review*, Vol. 19 no. 3 pp. 472-509
- ANDREU, R.; CIBORRA,C. (1996) "Core Capabilities and Information Technology : An organizational Learning Approach" En MOINGEON,B. ; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp. 125-138
- ANDREU,R.; RICART,E.; VALOR, J. (1995) "La organización en la era de la información : Aprendizaje, Innovación y Cambio. Ed.IESE-A.ANDERSEN, Barcelona
- ARAGÓN, A.; BARBA, M.I. ; SANZ, R. (1999) "Eficacia y resultados de la formación de los recursos humanos en las pymes". II Workshop Internacional de Recursos Humanos, Universidad de Cádiz y Universidad Pablo de Olavide, Cádiz
- ARGYRIS,C. (1978) *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*. Ed. Addison-Wesley, Reading
- ARGYRIS, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action : Individual and Organizational*. Ed. CA : Jossey-Bass, San Francisco
- ARGYRIS, C. (1984) "How learning and reasoning processes affect organizational change". En Goodman P.s. (ed) *Change in Organizations*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- ARGYRIS, C. (1985) *Action Science*. Ed. Jossey- Bass, San Francisco
- ARGYRIS, C. (Ed.) (1992) *On Organizational Learning*. Ed. Blackwell, Cambridge
- ARGYRIS, C. (1993) *Knowledge for Action : A Guide for Overcoming Defensive Behaviors*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- ARGYRIS, C. (1996) "Towards a comprehensive theory of management" En Moingeon, Edmondson (Eds) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1974) *Theory in practice : Increasing professional effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978) *Organizational learning* Ed. Addison-Wesley, Reading
- ARTHUR ANDERSEN (Eds.) (1998) *La calidad en el sector financiero español. Una visión estratégica*. Ed. LISSE, Madrid
- ARVEY, R.D.; COLE, D.A.; HAZUCHA, J.E.; HARTANTO, E.M. (1985) "Statistical power of training evaluation designs" *Personnel Psychology*, no. 38, pp. 493-507
- ARVEY, R.D.; MAXWELL, S.E.; SALAS, E. (1992) "The relative power of training evaluation designs under different cost configurations" *Journal of Applied Psychology*, no. 77, pp. 155-160
- ATIENZA, L. (1996) "Cómo evaluar la rentabilidad y utilidad de la formación". *Capital Humano*, no 92, pp. 20-23
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. (1997) "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement" *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 38 no. 3 pp. 25-37
- ATKINSON, H.; HAMBURG, J.; ITTNER, C. (1994) *Linking quality to profits: Quality-Based Cost Management* Ed. ASQC (American Society Quality and Control) Press Milwaukee
- AUBREY, R.; COHEN, P.M. (1995) *La organización en aprendizaje permanente. Estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. Ed. Deusto, Bilbao Versión original (1995) *Working Wisdom. Timeless Skills and vanguard Strategies for Learning Organizations*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- AVOLIO, B.; BASS, B. (1986) "Transformational leadership, charisma, and beyond" *Technical Report no. 85-90 State University of New York School of Management*, Nueva York
- AZOFRA, V. (1994) "Estructura organizativa y resultados de las cajas de ahorros españolas" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 284-296
- AZOFRA, V.; PRIETO, M.B. (1996) *La teoría positiva de la Contabilidad en los sistemas de información contable internos*. Ed. ICAC (Ministerio de Economía y Hacienda)
- BADDARACO, J.L. (1992) *Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM*. McGrawHill, Madrid
- BADIA, A. (1998) *Calidad: Enfoque ISO 9000*. Ed. Deusto, Bilbao
- BALCELLS, J. (1993) "Los nuevos requisitos de la Formación del Personal para las Entidades Bancarias". *Papeles de Economía Española*, no. 54 pp. 112-115
- BALCELLS, J. (1994) "El Capital Humano y la Formación como Factores de Competitividad". *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 297-310
- BALLARÍN, E. (1985) *Estrategias competitivas para la banca*. Ed. Ariel, Barcelona
- BALLARÍN, E. (1988a) "Distribución de servicios financieros en España: Implicaciones competitivas" *Papeles de Economía Española*, no. 23 pp. 145-156

- BALLARÍN, E. (1998b) "El proceso de concentración de la banca española : teoría y práctica" *Boletín*, Círculo de Empresarios, pp. 41-54
- BALLARÍN, E. (1991) "El proceso de dirección en las cajas de ahorros" *Papeles de Economía Española*, no. 47 pp. 25-36
- BALLARÍN, E. ; BOYER, M. ; CUERVO, A. ; REVELL, J. ; TERMES, R. ; TOLEDO, P. y otros (1989) *La Banca española de los noventa* Economistas Libros, Madrid
- BANDURA, A. (1977) *Social Learning Theory*. Ed. NJ : Prentice Hall, Englewood Cliffs
- BARGH, J.A. (1989) "Conditional Automacity: Varieties of automatic influence in cognition" En ULEMAN, J.S. ; BARGH, J.A. (Eds.) *Unintended Thought* Ed. Guildford Press, New York
- BARNARD, Ch. (1938) *The functions of executive*, Cambridge, Harvard University Press, Versión en español (1959) *Las funciones de los elementos dirigentes*, Instituto de Estudios políticos, Madrid
- BARNEY, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, no. 17, 99-120
- BARNEY, J. ; WRIGHT, P.M. (1996) "On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage" *Human Resource Management*, Vol.37, no. 1 pp. 20-30
- BARREDA, R (1995) *Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna*. Ed. Conorg. Madrid
- BARROSO, C. (1995) *Marketing Bancario. Un enfoque estratégico*. Ed. Esic, Madrid
- BARTEL, A.P. (1994) "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs" *Industrial Relations*, Vol 33 no. 4 pp. 411-425
- BARTUNEK, J.M.; MOCH, M.K. (1987) "First order, second-order, y third-order change and organization development interventions : a cognitive approach" *Journal of Applied Behavior Science*, no. 23 pp. 483-500
- BARTUNEK, J.M. ; BOBKO, P. ; VENKATRAMAN, N. (1993) "Toward Innovation and Diversity in Management Research Methods" *Academy of Management Journal*, vol. 36 no. 6, pp. 1362-1373
- BASS, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Ed. Free Press, Nueva York
- BATESON, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. Ed. CA : Chandler, San Francisco
- BAUMARD, P. (1996) "Organizations in the Fog : An Investigations into the Dynamics of Knowledge" En MOINGEON, B. ; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London
- BAUMARD, P. (1999) *Tacit Knowledge in Organizations*. Ed. Sage Publications. London

- BECKHARD R. (1969) *Organizational Development: Strategies and Models*. Ed. Addison-Wesley, Reading. Versión en español (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Ed. Addison-Wesley Ibeoramericana
- BEE, F. ; BEE, R. (1997) *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development, London
- BEER M. ; EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B. (1990) "Why change programs don't produce change" *Harvard Business Review*, 68 No. 6 pp. 158-166
- BEER, M.; EISENSTAT, R. ; BIGGADIKE, R. (1996) "Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation" En MOINGEON, B. ; EDMONDSON, A. (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp. 164-184
- BEER, M.; WALTON, E. (1990) "Developing the Competitive Organization : Interventions and Strategies" *American Psychologist*. Vol. 45 no. 2 pp.154-161
- BEHARA, R.S. (1997) "Managing Creativity in Services" En SWARTZ, T.A. ;
- BENDAPUDI, M.J. (1990) y BERRY, L.L. (1997) "Customers' motivation for maintaining relationships with service providers" *Journal of Retailing*, Vol. 73, no. 1 pp. 15-37
- BENGOECHEA, J.; LERENA, L.A. (1988) "La dimensión como condicionante de la estrategia bancaria" *Papeles de Economía Española*, no. 36 pp. 77-89
- BENNIS, W. (1969) *Organization Development : Its Nature, Origins and Prospects*. Ed. Addison-Wesley, Reading
- BENNIS, W.; NANUS, B. (1985) *Leaders : The strategies for taking change* Ed. Haper & Row, Nueva York
- BENSON, J.K. (1975) "The interorganizational network as a political economy" *Administrative Science Quaterly* no. 20 pp. 229-249
- BERRY, L. (1995) *Más allá de la excelencia en el servicio. Un plan para la acción*. Ed. Deusto, Bilbao
- BERRY, L.; BENNET, R.; BROWN. B. (1989) *Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Serie Liderazgo en Banca, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989
- BERRY, L.L. ; COOPER, L.R. (1990) "Competing with time-saving service" *Business Magazine*, April-June pp. 25-30
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. (1991) *Marketing Services. Competing Through Quality*. Ed. The Free Press, New York

- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. (1997) "Listening to the customer: The concept of a service-quality Information System" *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 38 no. 3 pp. 65-76
- BIERLY, P.E.; HÄMÄLÄINEN, T. (1995) "Organizational Learning and Strategy" *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11 no. 3 pp. 209-224
- BIRD, C. (1940) *Social psychology*. Ed. Apple-Century-Crofts, Nueva York
- BIRKEHNBHIL, M. (1996) *Formación de formadores*. Ed. Paraninfo. 6ª Edición, Madrid
- BITNER, M.J. (1990) "Evaluating service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses" *Journal of Marketing*. Vol. 5, april, pp 69-82
- BLACKLER, F. (1993) "Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management" *Journal of Management Studies*, Vol. 30. No. 6 pp. 863-884
- BLALOCK, H.H.Jr. (1969) *Theory construction: From verbal to mathematical formulations*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- BLANCHARD, K.; O'CONNOR, M. (1997) *Managing by values*. Ed. Berret-Koehler Publishers, San Francisco. Versión en español (1997) *Dirección por valores*. Gestión 2000, Barcelona
- BLANCO, F. (1995) *Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*. Ed. Deusto, Bilbao
- BLAU, P. (1964) *Exchange and power in social life*. Ed. Free Press, New York
- BOLAND, P.L.; TENSAKI, R.V. (1995) "Perspective making and perspective taking in communities of knowing" *Organization Science*, no. 6 ; pp. 350-372
- BONACHE, J. (1998) "El Estudio de Casos como Estrategia de Investigación: Críticas y Defensas". Actas del IV TALLER DE METODOLOGÍA ACEDE. Arnedillo-La Rioja
- BONACHE, J. (1999) "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas" *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* no. 3 Enero-Junio, pp. 123-140
- BONNER, S.E.; LIBBY, R.; NELSON, M.W. (1997) "Audit Category Knowledge as a Precondition to Learning from Experience" *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 22 no. 5 pp. 387-410
- BOSCH, F.; VIÑAS, J. (1991) "La ocupación de bancario y su formación. Un ejemplo para el sector servicios". *Economía Industrial* no. 91 pp 191-200
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. (1992) "A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral quality" *Journal of Marketing Research*, no. 30 pp. 7-27

- BOWEN, D.E. ; LAWLER, E.E. (1992) "Total Quality-Oriented Human Resource Management" *Organizational Dynamics*, Vol. 20 no. 4, Spring, pp 29-41
- BOX, G. (1987) "Quality improvement : An expanding domain for the application of the scientific method" *Working paper. Center for Quality and Productivity Improvement*, University of Wisconsin, Madison
- BOXWELL, R.J. (1994) "Benchmarking para competir con ventaja" Serie McGraw-Hill de Management, Madrid
- BRAMLEY, P. (1997) *Evaluating training*. Institute of Personnel and Development, London
- BROOKING, A. (1996) *Intellectual Capital : Core asset for the third millenium enterprise*. Ed. International Thompson Business Press, London
- BROWN,J.S.; DUGUID, P. (1991) "Organizational learning and communities-of-practice : Towards a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, no. 2 pp. 40-57
- BROWN,S.L.; EISENHARDT, K.M. (1997) "The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations" *Administrative Science Quaterly*, no. 42 pp. 1-34
- BROWN, S.W.; SWARTZ, T.A. (1989) "A Dyadic Evaluation of the Profesional Services Encounter" *Journal of Marketing*, No. 53, pp. 108-120
- BRYMAN, A. (1984) "The Debate about quantitative and qualitative research : a question of method or epistemology ?", *The British Journal of Sociology*, Vol. 35 pp. 75-92
- BRYMAN, A. (1988) *Doing Research in Organizations*. Ed. Routledge, London
- BUCKLEY, R.; CAPLE, J. (1991) *La Formación : Teoría y Práctica*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- BUENO, E. (1990) *La Banca del futuro*, Ed. Pirámide, Madrid
- BUENO, E. (1992) "El Cambio en la Banca y las Nuevas Estructuras Organizativas". Artículos doctrinales *Revista española de Financiación y Contabilidad*. no. 73 Oct-Dic, pp 781-806
- BUENO, E; MENGUZZATO, M (1995) "Nuevos enfoques en los procesos directivos y en el diseño organizativo" V Congreso Nacional de ACEDE 1995, El Escorial
- BUENO, E. (1996) "Orgnización de empresas. Estructura, procesos y modelos". Ed. Pirámide, Madrid
- BUENO, E. (1998) "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual" *Boletín de Estudios Económicos* Vol. LIII, agosto no. 164 pp. 205-229
- BÜHLER, W. (1993) "Kundenzufriedenheit mit Privatgeschäft" *Die Bank* no. 9

- BURGELMAN, R.A. (1990) "Strategy-making and organizational ecology : a conceptual integration", En SING, J.V. (Ed.) *Organizational Evolution : News directions*, Ed. C.A. Sage Publications, London
- BURN, T.; STALKER, G. (1961) "The Management of Innovation" Ed. Tavistock, London
- BURNS, J. (1978) *Leadership*. Ed. Harper & Row, Nueva York
- BURRIL, W.B.; LEDOLTER, J. (1999) *Achieving Quality through Continuous Improvement*. Ed. Wiley, New York
- CALLE de la, M.C.; FERNÁNDEZ, M.I. (1999) "La adopción de programas de formación orientados hacia la flexibilidad: Una perspectiva institucional". XII Congreso Nacional AEDEM, La Rioja
- CALVO, M.; MAZO, I. (1998) "Gestión del Conocimiento: Una nueva forma de aprovechar el valor de las personas". En ARTHUR ANDERSEN (Eds.) (1998) *La calidad en el sector financiero español. Una visión estratégica*. Ed. LISSE, Madrid
- CAMP, R.C. (1995) "Business Process Benchmarking" Ed. ASQC Quality Press, Milwaukee
- CANALS, J. (1990) *Estrategias del sector bancario en Europa* Ed. Ariel, Barcelona
- CANALS, J. (1995) "Bancos Universales y Bancos Especializados: Los límites de la diversificación bancaria" *Papeles de Economía Española*, no. 65 pp. 125-141
- CANALS, J. (1997) *Universal Banks: International Comparisons and Theoretical Perspectives*. Ed. Oxford University Press, Oxford
- CANALS, J. (1999) "Scale vs. Specialization : Banking Strategies After the Euro" *European Management Journal*, Vol. 17 no. 6 pp. 567-575
- CARBÓ, S.; COELLO, J (1997) "Euro y competencia en el sector bancario español". *Perpectivas del sistema financiero* no. 60 pp. 41-58
- CARR, C. (1990) *Front-line Customer Service : 15 Keys to Customer Satisfaction* Ed. Wiley, New York
- CARRIG, K. (1997) "Reshaping Human Resources for the next century -lessons from a high flying airline" *Human Resource Management*, summer, 1997 Vol. 36 no. 2 pp. 277-289
- CARSON, P.P.; CARSON, K.D. (1992) "Deming versus historical management theorists on the importance of goal-setting : Can both be right ? *Academy of Management, Best Paper Proceedings*, pp. 144-148
- CASADO, J.M. ; ESCRIBANO, M.C. (1993) "Equipos de trabajo : Uno más uno igual a dos... o más" AEDIPE, Sept., pp. 26-33
- CASILDA, R. (1994) "La Banca Española en la perspectiva europea" *Esic Market*, abril-junio, no 84 pp. 127-136

- CASILDA, R.(1997) *La Banca Española. Análisis y Evolución*. Ed. Pirámide, Madrid
- CASILDA, R. (1997) "Realidades y alternativas. El futuro de la banca" *Esic Market* marzo, no. 95 pp. 52-61
- CASTELLÓ, E. (1991) "La oferta de nuevos productos por las cajas de ahorros" *Papeles de Economía Española*, no. 47 pp. 121-135
- CASTELLÓ, E. (1992) "Estrategias Comerciales de las Cajas de Ahorros" FIES, Doc. no. 89
- CASTELLÓ, E. (1993) "El proceso de cambio en las entidades financieras" *Alta Dirección*, no. 167 pp. 19-28
- CASTELLÓ, E. (1996) "La identidad de las Cajas de Ahorros en el escenario europeo" *Cuaderno de Información Económica*, no. 108 pp. 46-59
- CASTELLÓ, E. (1996) *Dirección y Organización de Entidades Financieras*. Ed. ESIC.
- CASTELLÓ, E (1996) "La apuesta por la calidad en el sector bancario español" *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LI Abril 1996 No. 157
- CASTILLO del, M. (1996) "Tendencias en la formación" *Situación, Vol. Formación Permanente*. Servicio de Estudios BBV pp.33-52
- CASTRESANA, J.I.; BLANCO,A. (1992) *Dirección Inteligente, Dirección Flexible*. Ed. Esic, Madrid
- CELMA, F. ; MONTERO, G. (1998) "La certificación paso a paso". En ARTHUR ANDERSEN (Eds.) (1998) *La calidad en el sector financiero español.Una visión estratégica*. Ed. LISSE, Madrid
- CERTO, C. S. ; PETER, J. P. (1996) *Dirección Estratégica*. 3ª Edición Ed. IRWIN
- CIBORRA, C.U.; SCHNEIDER, L.S. (1992) "Transforming the routines and context of management, work and technology" En. P.S. Adler (Ed.) *Technology and the future of work*. Ed. MA : MIT Press, Cambridge
- CLAVER, E. ; GASCÓ, J.L ; LLOPIS, J. (1996) *Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*. Ed. Civitas, Madrid
- CLAY, N.; COWLING, M. (1996) "Small Firms and Bank Relationships : A Study of Cultural Differences Between English and Scottish Banks" *Omega, International Journal of Management. Science*. Vol. 24 no. 1 pp. 115-120
- COCHRAN, E. (1968) *Planning production costs : Using the improvement curve*. Ed. Chandler, San Francisco
- COHEN,M.; SPROULL, L. (Eds.) (1996) "Organizational Learning" Ed. Sage Publications, Thousand Oaks

- COHEN, S.G. ; BAILEY, D.E. (1997) "What Makes Teams Work : Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite" *Journal of Management*, Vol 23. No. 3 pp. 239-290
- COLLIS, D.J (1991) "A resource-based analysis of global competition : The case of the bearings industry" *Strategic Management Journal*, Vol. 12 pp. 49-68
- COLLIS, D.J (1994) "How valuable are organizational capabilities" *Strategic Management Journal*, Vol. 15 pp. 143-152
- COLLIS, D.J (1996) "Organizational capability as a source of profit" En MOINGEON, B. ; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp. 139-163
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1995) *Libro Blanco sobre la Educación y la Formación : Enseñar y aprender.Hacia la sociedad cognitiva*. Comisión Comunidades Europeas, Bruselas
- CONGER, J. (1989) "Leadership : The art of empowering others" *Academy of Management Executive*, Vol. 3 no. 1 pp. 17-24
- COOK, S.C.N.; BROWN, J.S. (1999) "Bridging Epistemologies : The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing" *Organization Science* Vol. 14 no. 4, July-August, pp. 381-400
- CRANNY,C.J. ; SMITH, P.C. ; STONE, E.F. (1992) *Job satisfaction : How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Ed. Lexington Books, Nueva York
- CRAVENS, D.W. (1998) "Implementation Strategies in the Market-Drive Strategy Era" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 no. 3 pp. 237-241
- CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. (1999) "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" *Academy of Management Review* Vol. 24 no. 3 pp 522-537
- CROSBY, P.B. (1979) *Quality is Free : The Art of Making Quality Certain*. Ed. Penguin, New York
- CROSBY, P. B. (1987) *La Calidad no cuesta*. Ed. CECSA, México
- CROSBY, L.A.; STEPHENS,N. (1987) "Effects of Relationships : Implication for Research" *Journal of Business Research*, no. 20 pp. 110-120
- CROSBY,J.A.; EVANS, K.R.; COWLES, D. (1990) "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective" *Journal of Marketing Research*, no. 24 Nov., pp. 404-411
- CROSBY, P.B.; IVANCEVICH, J.M. ; LORENZI, P. ; SKINNER, S.J. (1996) *Gestión, Calidad y Competitividad* Ed. Irwin, Madrid
- CUERVO, A. (1993) "El papel de la empresa en la competitividad" *Papeles de Economía Española*, núm. 56 pp. 363-378

- CUERVO, A. (Ed.) (1994) *Introducción a la administración de empresas*. Ed. Civitas, Madrid
- CUERVO, A. (Ed.) (1995) *Dirección de empresas de los noventa* "Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno" Ed. Civitas, Madrid
- CZEPIEL, J.A. (1990) "Service Encounters and Service Relationships : Implications for Research" *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 101-115
- CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and Structure*. Ed. MA : MIT Press, Cambridge
- CHANNON, D.F. (1990) *Marketing y dirección estratégica en la Banca*. Ed. Díaz de Santos. Versión original : *Bank Strategic Management and Marketing*. Ed. John Wiley & Sons Ltd., New York
- CHÁVARRI DICENTA, F. (1996) "TQM: del Taylorismo al Management de Quinta Generación" VI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, La Coruña
- CHIAVENATO, I. (1992) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGrawHill, México
- CHOI, T. (1995) "Conceptualizing Continuous Improvement : Implications for Organizational Change" *Omega, International Journal of Management. Science*. Vol. 23. no. 6 pp. 607-624,
- CHRISTOPHER, M ; PAYNE, A ; BALLANTYNE, D. (1994) *Marketing Relacional* . Ed. Díaz de Santos. Versión original (1991) *Relationship marketing*. Ed. Butterworth-Heinemann, Cranfield
- DAFT R.L. (1989) *Organization Theory and Design*. Ed. West, New York
- DAFT R.L.; LEWIN A.Y. (1993) "Where are the theories for the "new" organizational forms ?" *Organización . Science*, no. 4 pp. 1-6
- DALE, B.G. ; BOADEN, R.J. (1994) "The use of teams in quality improvement", en Dale, B.G. (1994) *Managing Quality*, Ed. Prentice-Hall, New York
- DALZIEL, M.M.; CUBEIRO, J.C.; FERNÁNDEZ, G. (1996) *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto HayGroup, Bilbao
- DAMANPOUR, F (1991) "Organizational Innovation : A meta-Analysis of effects, determinants and moderators" *Academy of Management Journal*, 34, 3 pp. 335-390
- DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F.J.; KOHLES, J.C. (1999) "Multiple Levels of Analysis from a Longitudinal Perspective : Some Implications for Theory Building" *Academy of Management Review*, Vol. 24, no. 2 pp. 346-357
- D'ARCIMOCLES, C.H. (1997) "Human Resources policies and company performance : a quantitative approach using longitudinal data" *Organization Studies*, no. 18.5 pp. 857-874
- DAVENPORT, T.H. (1993) *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*. Ed. Harvard Business School Press, Boston

- DAVENPORT, T.H.; SHORT, J.E. (1990) "The new industrial engineering: information technology and business process redesign" *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 31 no. 4, pp. 11-27, 199
- DAVIDSON, D. (1978) "How to Succeed in a Service Industry: Turn the Organization Chart Upside Down" *Management Review*, Vol. 67 pp. 101-110
- DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. (1994) "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development" *Academy of Management Review*. Vol. 19 N. 3, July pp. 392-418
- DEAN, J.W.; EVANS, J.R. (1994) *Total quality: management, organization and strategy*. Ed. West, St Paul, MN.
- DE COCK, C.; HEPKIN, I. (1997) "TQM y BPR: Beyond the Beyond Myth". *Journal of Management Studies* Vol. 34 no. 5 Sept. pp. 659-675
- DELANEY, J.; HUSELID, M. (1996) "The Impact of Human Resources Management Practices on Perceptions of Organizational Performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 39 no. 4, pp. 949-969
- DEMING, W.E. (1951) *Elementary principles of the statistical control of quality*. Ed. Japanese Union of Science and Engineering, (JUSE), Nippon Kagaku Gigutsu Remmei
- DEMING, W.E. (1981) "Improvement of quality and productivity through action by management" *National Productivity Review*, Vol. 1 no. 1 pp. 12-22
- DEMING, W.E. (1988) "Improvement of Quality and Productivity through Action by Management" *En: TUSHMAN AND MOORE eds. Readings in the Management of Innovation*. Ed. Ballinger, Cambridge.
- DEMING, W.E. (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid. Ed. Díaz de Santos. Versión original: (1986) *Out of the Crisis*. Ed. MIT Press, Cambridge.
- DEMING, W.E. (1990) "A system of knowledge" *Actionline*, agosto, pp. 20-24
- DEMING, W.E. (1993) *The new economics for industry, government, education*. Ed. MIT Press, Cambridge. Versión en castellano (1998) *La nueva economía. Para la industria, el gobierno y la educación*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- DENISON, D.R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. Ed. Wiley, New York
- DEVANNA, M.A.; FOMBRUN, C.J.; TICHY, N.M. (1981) "Human Resources Management: A strategic perspective" *Organizational Dynamics*, Vol. 9 no. 3 pp. 257-271
- DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J. (1995) "Understanding Organizations as Learning Systems" *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 36 no 2, pp. 73-86

- DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J. (1996) "Organizational Learning Style as a Core Capability" En MOINGEON, B. ; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage* Ed. Sage Publication, London pp. 38-55
- DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J.M. (1996) "Understanding Organizational Learning Capability" *Journal of Management*, Vol 33, no.3 pp. 361-379
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage" *Management Science*, Vol. 35 no. 12 pp. 1504-1511
- DONELLY, J.H.; BERRY, L.L.; THOMPSON, J (1989) "*Marketing de Servicios Financieros. Una visión estratégica*". Ed. Díaz de Santos Versión original (1989) *Marketing Financial Services*. Ed. Dow Jones-Irwin, Homewood
- DOTY, D.H.; GLICK, W.H.; HUBER, G.P. (1993) "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories" *Academy of Management Journal*, Vol. 36, no. 6 pp. 1196-1250
- DOYLE, P. (1999) "Marketing in the new millenium" *European Journal of Marketing*, Vol. 29 no. 13 pp. 23-41
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A.H. (1983) "The Concept of Fit in Contingency Theory" En STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. *Research in Organizational Behavior* Ed. JAI Press, Greenwich
- DROIN, R. (1993) *La calidad con la sonrisa*. Ed. Deusto, Bilbao. Versión original (1993) *La qualité avec la sourire*, Ed. Dunod, París
- DUTTON, J.; THOMAS, A.; BUTLER, J. (1984) "The history of progress functions as a managerial technology" *Business History Review*, no. 58 pp. 204-233
- DWYER, F.R.; SHURR, P.H.; OH, S. (1987) "Developing buyer-seller relationship" *Journal of Marketing*, Vol. 51 núm.2 pp. 11-27
- DYER, L.; HOLDER, G.W. (1988) "A Strategic Perspective of Human Resource Management" En Dyer, L. (Ed.) *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*", Ed. BNA, Washington
- EARL, M.J. (1999) *Nuevas Estrategias para la Gestión del Conocimiento*. IV Salón Profesional de Recursos Humanos. Madrid
- EARL, M.J.; SCOTT, J.A. (1999) "What is a chief knowledge officer?" *Sloan Management Review*, Vol. 40 no. 2 pp. 29-52
- EDMONDSON, A.C. (1996) "Three Faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research" *Human Relations*, Vol. 49 no. 5 pp. 571-595
- EDMONDSON, A.; MOINGEON, B. (1996) "When to learn and when to learn why : Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage" En

- MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp. 17-37
- EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. (1996) "Developing a Model for Managing Intellectual Capital" *European Management Journal*, Vol. 14 no. 4 pp. 356-364
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. (1999) *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ed. Gestión 2000, Barcelona. Versión original (1997) *Intellectual Capital*. Ed. Harper Collins Publishers, New York
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. (1989) *Servucción. El marketing de servicios*. Ed. McGraw-Hill, Madrid. Primera edición en versión original *Servuction. Le marketing des services* Ed. McGraw-Hill, Paris
- EISENHARDT, K.M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Jan, pp 57-74
- EISENHARDT, K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*. Vol. 14, Oct. pp 532-550
- EISENHARDT, K.M.; DYER, W.G.; WILKINS, A.L. (1991) "Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt; Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic". *Academy of Management Review* Vol. 16, July, pp 613-627
- ENRÍQUEZ, J. (1998) "La orientación al cliente en el sector servicios" En ARTHUR ANDERSEN, (eds) *La calidad en el sector financiero español. Una visión práctica*. Ed. LISSE, Madrid
- EL PAÍS, NEGOCIOS, 19 de abril de 1998, "Tiempo de matrimonios en banca" Carlos Gómez
- EL PAÍS, NEGOCIOS, 24 de Mayo de 1998, "La ilusión de los gurús" Pablo García Sola.
- EPPLÉ, D.; ARGOTE, L.; DEVADAS, R. (1991) "Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing" *Organization Science*, no. 2 PP. 58-70
- ESPITIA, M.; POLO, Y.; SALAS, V. (1990) "Eficiencia estática y dinámica en el sector bancario español" FIES, Informes y Dictámenes, Enero
- EUSKE, K.J.; PLAYER, R.S. (1996) "Leveraging Management Improvement Techniques" *Sloan Management Review*, summer, pp. 69-79
- FAINÉ, I.; TORNABELL, R. (1992) *Una nueva forma de hacer banca*. Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- FEBRERO, R.; SCHWARTZ, P. (Eds.) (1997) *La esencia de Becker*. Ed. Ariel Económica, Barcelona
- FEIGENBAUM, A.V. (1986) *Control Total de la Calidad*. Ed. CECSA México

- FERGUSON, T. D.; KETCHEN, JR. (1999) "Organizational Configurations and Performance and Performance: The Role of Statistical Power in Extant Research" *Strategic Management Journal*, Vol. 20 pp. 385-395
- FERNÁNDEZ, E.; FERNÁNDEZ, Z. (1996) "Nuevas filosofías de dirección. Una síntesis". *RAE. Revista Asturiana de Economía*. No 6 , 1996 pp. 7-28
- FERNÁNDEZ, E ; VÁZQUEZ, C.J . (1997) "Principios de la Calidad Total" *Esic Market*, julio-septiembre, no. 97, pp. 129-150
- FERNÁNDEZ, J. (1998a) "La escucha empática en la banca comercial" *Banca y Finanzas*, no. 32 Abril pp. 10-12
- FERNÁNDEZ, J. (1998b) "¿Es posible la felicidad en una sucursal bancaria ?" *Banca y Finanzas*, no. 33 Mayo pp. 39-41
- FERNÁNDEZ, J. (1999) *Sobre el Hombre y la Empresa*. Ed. ISTP-Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid
- FERNÁNDEZ, M. (1995) "Calidad de Servicio: Una Valoración de la Banca". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 4 No. 3 pp.127-136
- FERNÁNDEZ, Z. (1993) "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa" *Papeles de Economía Española*, Núm. 56 pp. 178-193
- FERNÁNDEZ, Z. ( 1994) "La banca universal: Un futuro en entredicho". *Papeles de Economía Española* no. 58 pp. 262- 275
- FERNÁNDEZ, Z. (1995) "La banca federada: Antecedentes y situación actual". FIES Informes y Dictámenes
- FERNÁNDEZ, Z. (1997) "Evolución del Pensamiento Estratégico" *Economistas*, no. 28 pp 6-13
- FERNÁNDEZ, Z. (1999) "El estudio de las organizaciones. (La jungla dominada)" *Papeles de Economía Española*, no 78-79 pp.56-77
- FERNÁNDEZ, Z; SUÁREZ, I. (1998) "Las Cajas de Ahorros : Estrategia y Estructura". *Papeles de Economía Española* no. 74-75 pp 202-224
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M.; SÁNCHEZ, J.C. (1997) *Valoración de puestos de trabajo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M.; SÁNCHEZ, J.C. (1997) *Eficacia Organizacional*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- FERRÁN, M. (1997) *SPSS para WINDOWS*. Ed. McGrawHill, Madrid
- FINANCIAL TIMES (1999) "Keeping company with the campus. Recent mergers have enhanced the role of corporate universities" John Auters, 26-abril

- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. (1997) *La Gerencia Intermedia. La ventaja competitiva: cómo ganarla y mantenerla*. Ed. Prentice Hall
- FLYNN, B.B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R.G. (1995) "Relationship Between JIT y TQM: Practices and Performance" *Academy of Management Journal*, vol. 38 no. 5, pp. 1325-1360
- FORCEM (1996) *Comisión Paritaria Sectorial de Banca Privada*. Ed. Fundación para la Formación Continua (Forcem), Madrid
- FORCEM (1996) *Comisión Paritaria Sectorial de Entidades de Financiación y Arrendamiento Financiero*. Ed. Fundación para la Formación Continua (Forcem), Madrid
- FREY, S.C.J.; SCHLOSSER, M.M. (1993) "ABB and Ford : Creating value through cooperation" *Sloan Management Review*, Vol. 34 no. 1 pp. 65-72
- FUENTE de la, J.M. ; GARCÍA-TENORIO, J. ; GUERRAS, L.A.; HERNANGÓMEZ, J. (1997) *Diseño organizativo de la empresa*. Ed. Civitas, Madrid
- GABOR, A. (1990) *The man who discovered quality : How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America -the stories of Ford, Xerox, and G.M.* Ed. Times Books, Nueva York
- GALBRAITH, J.R. (1994) *Competing with Flexible Lateral Organizations*. Ed. Addison-Wesley, California. 2<sup>nd</sup> Edition
- GALBRAITH, M.W. (1990) *Adult Learning methods : A guide for effective instruction*. Krieger Publishing, Malabar
- GAN, F.; ALONSO, B.; FRANCISCO, E. ; PUYOL, S. (1995) *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Ed. Apóstrofe, Barcelona.
- GARCÍA, C.E. (1995) "El proceso de innovación en la empresa. Competencias y aprendizaje organizativos en la producción de conocimiento para la innovación" *Economía Industrial*, no. 301 pp. 27-36
- GARCÍA RUIZ, J.L. (1997) "Internal organisation and growth in the national banks: the case of the Banco Central Hispano Americano and the Banco Central, 1901-1991" V Congreso de la Asociación de Historia Económica, Gerona
- GARDENER, P.M.; MOLYNEUX, P. (1994) "Estrategias y estructura organizativa de los Bancos en la "Nueva Europa"" *Papeles de Economía Española*, no. 65 pp. 92-105
- GARDENER, P.M.; MOLYNEUX, P. (1997) "El impacto de la Unión Monetaria Europea sobre las estrategias de Bancos y Cajas de Ahorros de la Unión Europea" *Perspectivas del Sistema Financiero*, no. 60 pp. 31-40
- GARVIN, D.A. (1984) "What does 'product quality' really mean?" *Sloan Management Review*, Vol. 26 núm. 1 pp. 25-43

- GARVIN, D.A. (1987) "Competing on the Eight Dimensions of Quality" *Harvard Business Review*, Nov-Dec, Vol 65 no. 6 pp. 101-109
- GARVIN, D.A. (1993) "Building a learning organization" *Harvard Business Review*, Vol. 7 no. 4, pp. 78-91
- GASALLA, J.M. (1995) *La Nueva Dirección de Personas*, Ed. Pirámide, Madrid 2ª Edición
- GEORGE, S.; WEIMERSPIRCH, A. (1994) *Total Quality Management. Strategies and Techniques proven at Today's most Successful Companies*. Ed. John Wiley & Sons, Inc. New York
- GEORGE, W.R.; GRONROOS, C. (1989) "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level-Internal Marketing" En CONGRAM, C.A.; FRIEDMAN, M.L. (Eds) *Handbook of Services Marketing*, Ed. AMACON, New York
- GERSICK, C.J.C. (1991) "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm" *Academy of Management Review*, no. 16, pp. 10-36
- GIBBS, P.T. (1993) "Customer Care and Service. A case for Business Ethic" *International Journal of Bank Marketing* no. 11 pp. 26-33
- GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY, J.H, Jr (1996) *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. Ed. Iriwin, Madrid
- GLYN, M.; LANT, T.; MEZIAS, S. (1991) "Incrementalism, learning and ambiguity: An experimental study of aspiration level updating". *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 384-388
- GÓMEZ, M. (1998) "Estrategias de distribución en banca de empresas" *Actualidad Financiera*, pp. 3-15
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1998) *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós, Barcelona.
- GOLDSTEIN, I.L. (1993) *Training in organizations*, Brooks/Cole Publishing Company, California, 3ª Edición
- GOLDRATT E.M.; COX J. (1986) *The goal: A process of On-going Improvement*. Ed. North River Press, Crotonon-Hudson, New York
- GÓMEZ, M. (1998) "Estrategias de distribución en banca de empresas" *Actualidad Financiera*, Enero pp. 2-15
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; GUTIÉRREZ, I. (1996) "La dirección de empresas como disciplina académica" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5 núm. 3 pp. 11-22
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1997) *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall, Madrid Versión original (1995) *Managing Human Resources*. Ed. Prentice Hall, Hertfordshire

- GOMIS, J.; VALERO, J.L. (1990) *La Gestión de la Calidad en las PYMES*. Ed. IMPI, Madrid
- GOODMAN, P.S.; FICHMAN, M; LERCH, F.J.; SNYDER, P. (1995) "Customer-Firm Relationships, Involvement, And Customer Satisfaction". *Academy of Management Journal*. Vol. 38 No. 5 pp. 1310-1324
- GRANDE, I. (1994) "Metodología para posicionar las entidades financieras" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 252-259
- GRANDÍO, A.; CHIVA, R.; MONTESINOS, C. (1998) "Aprendizaje Organizativo: Construcción de un instrumento de investigación" *VII Congreso Nacional ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria
- GRANT, R.M. (1992) *Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications*. Ed. Basil Blackwell, Cambridge. Versión en castellano (1995) *Dirección estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones* Traducción de Fernández, Z. ; Loreno, J y Ruiz, J. (Eds.) Ed. Civitas, Madrid
- GRANT, R.M. ; SHANI, R.; KRISHNAN, R. (1994) "TQM'S challenge to management theory and practice" *Sloan Management Review*, Winter, Vol 35 no. 2, pp. 25-35
- GRANT, R.M. (1996) "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm" *Strategic Management Journal*, Vol. 17 Winter Special Issue, 109-122
- GRANT, R.M. (1998) "Resources, Capabilities, and the Knowledge-Based View : Assessment and Prospects" *VIII Congreso de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria
- GRAY, J.L.; HARVEY, T.W. (1992) *Quality Value Banking*, Ed. John Wiley & Sons Ltd., New York
- GREEVE, H. R. (1998) "Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: what you see is what you do" *Strategic Management Journal*, no. 19 pp. 967-988
- GREINER, L.E. (1972) "Evolution and revolution as organizations grow" *Harvard Business Review*, July-August, 37-46
- GRIFELL-TATJÉ, E. ; LOVELL, C.A.K. (1995) "Estrategias de gestión y cambio productivo en el sector bancario español" *Papeles de Economía Española*, no. 65 pp.174-181
- GRIFELL-TATJÉ, E.; LOVELL, C.A.K. (1996) "Beneficios y productividad: un análisis teórico y una aplicación empírica al sector bancario español" *FIES*, No. 128
- GRÖNROOS, C. (1978) "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services" *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No. 8 pp. 51-60
- GRÖNROOS, C. (1982) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Ed. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors
- GRÖNROOS, C (1990) *Service Management and marketing*. Ed. Lexington, Cambridge

- GUINDAL, M.; DÍAZ-VARELA, M (1997) "El sistema financiero español en el umbral del siglo XXI" *Perspectivas del sistema financiero*, no. 60 pp. 119-125
- GUILLEN, M. F. (1994) *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Ed. University of Chicago Press, Chicago
- GUMMESSON, E. (1998) "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 26, no.3 pp 242-249
- HACKMAN, J.R. ; OLDFHAM, G.R. (1976) "Motivation through the design of work; Test of a theory" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 pp. 250-279
- HACKMAN, J.R.; OLDFHAM, G.R.; JANSON, R. ; PURDY, K. (1975) "A new strategy for job enrichment" *California Management Review*, Vol. 27 no. 4 pp. 57-71
- HACKMAN, J.R. ; OLDFHAM, G.R. (1980) *Work Redesign*, Ed. Addison-Wesley, New York
- HACKMAN, J.R.; WAGEMAN, R. (1994) "Total quality management: empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, no. 40, pp.309-42
- HAHN, C.K.; KIM, K.H.; KIM, J.S. (1986) "Costs of competition : Implications for purchasing strategy" *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 22 no.3 pp.2-7
- HALL, R.H. (1983) *Zero inventories*. Ed. IL : Dow Jones-Irwin, Homewood
- HAMBLIN, A.C. (1974) *Evaluation and Control of Training*. McGraw-Hill, Maidenhead
- HANDFIELD, R.B.; MELNYK, S.A. (1998) "The scientific theory-building process : a primer using the case of TQM" *Journal of Operations Management*, no. 16 pp. 321-339
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. (1990) "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, 68 mayo-junio, 79-91
- HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. ( 1994) *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel Sociedad Económica, Barcelona
- HARTLEY, J. (1994) "Case Study in Organizational Research" En C. CASSEL ; SYMON, G. (eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. Ed. Sage Publications, London
- HAYS, R.H. (1986) "La planificación estratégica : ¿Hacia adelante con la marcha atrás ?" *Harvard Deusto Business Review*, no. 28, pp. 121-131
- HAYEK, F.A. (1945) "The Use of Knowledge in Society" *The American Economic Review*, pp. 519-530
- HAYWARD, M.L.A.; BOEKER, W. (1998) "Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence from Investment Banking" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43. 1-22

- HEDBERG, G.P. (1981) "How organizations learn and unlearn" *Handbook of Organization Design*, Ed. University Press, Oxford
- HENDRY, Ch. (1996) "Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory" *Human Relations*, vol. 49 no. 5 pp. 621-641
- HERNANGÓMEZ, J ; AZOFRA, V ; DE LA FUENTE, J.M. y GUTIÉRREZ CILLÁN, J (1992) "La estructura organizativa de las Cajas de Ahorros. Un análisis de la relación Estrategia-Estructura.Resultados". Proyecto de Investigación para el Concurso de Cátedra. Universidad de Valladolid.
- HESKETT, J.L. (1987) "Lessons in the Service Sector" *Harvard Business Review* ,no. 65 pp. 50-57
- HESKETT, J.L., SASSER, C.; HART, W.L.(1993) *Cambios creativos en los servicios*. Díaz de Santos, Madrid
- HESKETT, J L. ; JONES, T.; LOVEMAN, G. ; SASSER, E. y SCHLESINGER, L. (1994) "Putting the Service Profit Chain to Work" *Harvard Business Review* , Marzo-Abril, 164-174
- HILTROP, J.M. (1995) "The Changing psychological contract : the human resource challenge of the 1990s" *European Management Journal*, Vol. 13 no. 3 pp. 286-294
- HITT, M.A. (1998) "Twenty-first-century organizations : Business firms, Business Schools, and the Academy" *Academy of Management Review*, Vol. 23 no. 2 pp. 218-224
- HODGETTS, R. LUTHANS, F.; SANG M (1994) "New Paradigm Organizations. From Total Quality to Learning to World-Class". *Organizational Dynamics*, Autum pp 5-19
- HOLBROOK, M.B.; CORFMAN, K.P. (1985) "Quality and Value in the Consumption Experience : Phaedrus Rides Again" En J. JACOBY y J. OLSON (eds.) *Perceived Quality*, Ed. Lexington, Cambridge
- HOLTON, E.F. (1996) "The flawed four-level evaluation model" *Human Resource Development Quaterly*. Vol. 7 no. 1 pp. 5-21
- HOLZER, M.A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 38 no. 3 pp. 635-672
- HOROVITZ, J.; PANAK, M.J. (1993) *La satisfacción total del cliente*. Ed. McGrawHill, Madrid
- HOROWITZ, J. (1987) "How to Check the Quality of Customer Service and Raise the Standard", *International Management*, February, pp. 50-57
- HORWIT, F.M. (1996) "Organization Design for Service Excellence : A Review of the Literature" *Human Resource Management*, winter, vol. 35 no. 4 pp. 471-492
- HUBER, G.P. (1991) "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature" *Organization Science* Vol 2, no. 1 pp. 88-115

- HÜCHTERMANN, M. (1996) "Preparación para las cualificaciones empresariales: una demanda de futuro" *Situación, Vol. Formación Permanente*, Servicio de Estudios BBV pp. 269-288
- HUETE, L.M. (1996) "Enfoques de gestión de la calidad de los servicios que serán comunes en las empresas del siglo XXI" en FEDERACIÓN DE CAJAS AHORROS VASCO-NAVARRAS (Ed.) *"A la excelencia en los Servicios Financieros por el Camino de la Calidad"*. Ed. Argia, Bilbao
- HUETE, L.M. (1997) "Un Nuevo Paradigma de Gestión para las empresas de servicios financieros". En UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Aula de Banca. 1996. *Nuevos Enfoques de Gestión Bancaria*. Ed. Maestre-Ediban, Madrid
- HUETE, L.M., DEBAIG, M (1995) *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. Ed. IESE McGraw-Hill, Madrid
- HUSELID, M.A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 38 pp. 635-672
- HUSELID, M.A.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 40 no. 1 pp. 171-188
- HUY, Q.N. (1999) "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change" *The Academy of Management Review*, Vol. 24 no. 2 pp. 325-345
- IACOBUCCL, D.; OSTROM A. (1996) "Commercial and Interpersonal relationships: using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-to-Firm Relationships in Commerce" *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp 53-72
- IMAI, M (1989) *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, CECSA, México Versión en inglés (1986) *Kaizen: The key to Japan's Competitive Success*. Ed. Random House, New York
- INFORME DELORS, UNESCO (1995) *Informe de la Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro*. Ed. Santillana-Unesco, Madrid
- ISABELLA, L.A. (1990) "Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events" *Academy of Management Journal*, Vol. 33, no. 3 pp. 7-41
- ISHIKAWA, K (1986) *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* Ed. Norma, Bogotá
- ISO 9000 (1991) *International Standards for Quality Management*. International Organization for Standardization. Ginebra.
- ISTP (Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias) (1998) II Congreso de Marketing del Sector Financiero. Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D. (1995) "Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems" *Journal of Accounting Research* Vol. 33 pp. 1-34

- IVANCEVICH, J.M.; LORENZI, P., SKINNER, S.J.; CROSBY, P.B. (1996) *Gestión, Calidad y Competitividad*. Ed. Irwin, Madrid
- JACKSON, T. (1989) *Evaluation: Relating training to business performance*. University Associates, San Diego
- JACKSON, T. (1996) "Formación y resultados en la empresa" *Situación, Vol. Formación Permanente*. Servicio de Estudios BBV, pp. 269-289
- JAMES, P. (1997) *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Ed. Prentice-Hall, Madrid
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W. (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, vol.3 pp 305-360
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W. (1996) "Conocimientos específicos y generales y estructura organizativa" *Harvard Deusto Business Review*, Ene/Feb, no. 70 pp. 64-77. Versión original "Specific and general knowledge, and organizational structure" *Bank of America, Journal of Applied Corporate Finance*
- JENSEN M.C., WRUCK K.H. (1994) "Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management". *Journal of Accounting and Economics*, vol. 18 pp. 247-287 Versión en español (1998) "Desarrollo, aplicación y evaluación de la Gestión de la Calidad Total". *Harvard Deusto Business Review*, no. 83 marzo/abril pp. 56-70
- JOHNSEN, H.C.G. (1997) "Structural Prerequisites for Personal Service Provision" *Proceedings, Quality Management in Services* Ed. Catholic University of Eichstätt. Ingolfstadt, Germany
- JOHNSEN, H.C.G. (1999) "Emergent Service, Bounded Emotionality and Involvement at Work" 9th EIASM Workshop on Quality Management in Services, Chalmers University, Gothenburg, Suecia
- JOHNSON, R.S. (1993) *TQM: Leadership for the Quality Transformations* Ed. WI: ASQC Quality Press, Milwaukee
- JOHNSON, D.W.; JOHNSON, R.T. (1989) *Cooperation and competition: Theory and research*. Ed. MN : Interaction, Edina
- JONES, T. M.; WICKS, A.C. (1999) "Convergent Stakeholder Theory" *The Academy of Management Review*, vol. 24 no. 2 pp. 206- 221
- JUDD, V.C. (1987) "Differentiate with the 5<sup>th</sup> : People" *Industrial Marketing Management*, no. 16 , 241-147
- JURAN, J.M. (1990a) *Jurán y el Liderazgo para la Calidad*. Ed. Díaz de Santos- Madrid
- JURAN, J.M. (1990b) *Juran y la Planificación para la Calidad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid
- JURÁN, J.M.; GRZYNA, F.M. (1995) *Análisis y Planeación de la Calidad*. Ed. McGraw-Hill, México

- KAMOCHE, K. (1996) "Strategic Human Resource Management within a resource-capability view of the firm" *Journal of Management Studies*, Vol. 33 no. 2 pp. 213-233
- KAPLAN, R.S.(1986) "The Role for Empirical Research in Management Accounting". *Accounting, Organizations and Society*.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. (1997) *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- KARNEY B.R.; BRADBURY, T.N.(1995) "The Longitudinal Course of Marital Quality and Stability: A Review of Theory, Method and Research" *Psychological Bulletin*, 118, 1 PP 3-34
- KASL, E.; MARSICK, ; DECHANT, K. (1997) "Teams as Learners. A Research-Based Model of Team Learning" *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 23 no. 2 pp 227- 246
- KAUFMAN, R.; KELLER, J.M. (1994) "Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick" *Human Resource Development Quarterly*, vol. 5 no. 4 pp. 371-380
- KAUFMAN, P.J.; STERN L.W. (1992) "Relational Exchange, Contracting Norms, and Conflict in Industrial Exchange" *Advances in Distribution Channel Research*, 1 pp 135-159
- KATZENBACH, J.R. (1999) *Equipos de alta dirección*. Ed. Gestión 2000, Barcelona Versión original: (1998) *Teams at the top*. Ed. McKinsey & Comp.
- KAZTZBACH, J.R.; SMITH, D.K. (1993) *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press, Boston. Versión en español (1996) *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- KELTNER,B. (1995) "Relationship Banking and Competitive Advantage. Evidence form the U.S. and Germany" *California Management Review*, Vol. 37 no. 4, summer, pp. 45- 72
- KELTNER, B. FINEGOLD, D. (1996) "Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firms" *Sloan Management Review*, Vol. 38 no. 1 pp.57-68
- KIDDER, P.J.; ROUILLER, J.Z. (1997) "Evaluating the Success of a Large-Scale Training Effort" *National Productivity Review*, Spring, pp. 371-380
- KIM,D.H. (1993) "The link between individual and organizational learning" *Sloan Management Review*, 35 (1) pp. 37-50
- KIRKPATRICK, D.L. (1967) "Evaluation of training" En CRAIG,R.L. ; BITTEL, L.R. (Eds.) *Training and development handbook* Ed. McGrawHill, New York
- KIRKPATRICK, D.L. (1997) "Revisando las Grandes Ideas" *Training & Development Digest*, Septiembre, 1997 pp. 28 -36
- KIRKPATRICK, D.L. (1999) *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. EPISE, Barcelona Versión original : (1994) *Evaluating training programs: The four levels*. Ed.Berret-Koehler, San Francisco

- KLEIN, K.J.; TOSI, H.; CANNELLA, A.A. (1999) "Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments" *Academy of Management Review*, vol. 24 no. 2 pp. 243-248
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. (1991) "Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique" *Organization Studies*, Vol 12, no.2 pp. 251-73
- KNIGHTS, D.; McMCABE, D. (1997) "How would you measure something like that? Quality in Retail Bank" *Journal of Management Studies*, Vol.34 no. 3 May pp. 371-389
- KOCH, J.V. ; CEBULA R.J. (1994) "In search of Excellent Management" *Journal of Management Studies*, Vol. 31 no. 5 Sept pp. 681-699
- KOCHAN, T.A.; USEEM, M. (1992) *Transforming Organizations*. Ed. Oxford University Press, New York
- KOGUT, B; ZANDER, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology" *Organization Science*, 3 pp. 383-397
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. ; KUMAR, A. (1993) " MARKOR : A Measure Of Market Orientation". *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp 467-477
- KOLB, D.A. (1984) "Four Styles of Managerial Learning" En Kolb, D.A. ; Rubin, M.I. y Maintyre, J.M. (eds.) "Organizational Psychology" A Book of Readings Englewood Cliffs NJ Prentice Hall
- KOTTER, J.P. (1992) *Una fuerza para el cambio* Ed. Diaz de Santos, Madrid. Versión Original (1990) *A Force for Change*. The Free Press, New York
- KOTTER, J.P. ; HESKETT, J.L. (1995) *Cultura de empresa y rentabilidad*. Ed. Diaz de Santos, Madrid. Versión original (1992) *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York
- KROLL, M.; WRIGHT, P. ; HEIENS, R.A. (1999) "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage : Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns" *Strategic Management Journal*, vol. 20 pp. 375-384
- KUHNERT, K. ; LEWIS, P. (1987) "Transactional and transformational leadership : A constructive/development analysis" *Academy of Management Review*, Vol. 12 pp. 637-647
- LADO, A.A.; BOYD, N.G. ; WRIGHT, P. (1992) "A Competency-Based Model Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration" *Journal of Management*, Vol. 18, no. 1 pp. 77-91
- LADO, A.A.; WILSON, M.C. (1994) "Human Resource Systems and sustained competitive advantages. A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, Vol 19 no. 3 pp. 699-727
- LAGARTOS, I. (1999) "El papel de la banca española" *Perspectivas del sistema financiero* no. 66 pp. 85-88

- LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. (1996) "Customizing Customization" *Sloan Management Review*, Vol. 38 no. 1, pp 21-30
- LANT, T.K.; MEXIAS, S.J. (1992) "Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurial strategies" *Strategic Management Journal*, Vol. 11 pp. 147-179
- LARSON, M.S. (1977) *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Ed. CA: University of California Press, Berkeley
- LASCELLES, D.; DALE, G.B. (1989) "The buyer-seller relationship in total quality management" *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 25 no. 3 pp. 10-19
- LASCELLES, D.; BARRIE, D. (1990) "Quality management: The chief executives' perception and role" *Journal of European Management*, 8 pp. 67-75
- LAWLER III, E.E. (1992) *The Ultimate Advantage. Creating the High-Involvement Organization*. Ed. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. Versión en español (1996) *La ventaja competitiva: creando organizaciones participativas e innovadoras*. Ed. Granica, Barcelona
- LAWRENCE, C. (1989) "Banking costs, generalized functional forms and estimation of economies of scale and scope" *Journal of Money, Credit and Banking*, agosto, pp. 368-380
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1967) *Organizations and Environment* Ed. MA Harvard Univ Division of Research, Boston
- LAWSON, K. (1999) *Cómo mejorar la formación y el entrenamiento en el puesto de trabajo*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Versión original (1997) *Improving On-the-Job Training and Coaching* Ed. ASTD (American Society Training Development), Alexandria,
- LAZTKO, W.J. (1988) *Calidad y Productividad para Directivos Bancarios y Financieros*. Ed. Díaz de Santos, Madrid
- LEANA, C.R.; VAN BUREN III, H.J. (1999) "Organizational Social Capital and Employment Practices" *Academy of Management Review*, vol. 24 no. 3 pp 538-555
- LE BOTERF, G. (1991) *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Ed. Deusto, Bilbao
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S.; VINCENT, F. (1993) *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Ed. AEDIPE, Gestión 2000, Barcelona
- LEAL, A.; RODRÍGUEZ, M.L.; GALÁN, J.L. (1997) "La importancia de los Recursos Humanos en las Evaluaciones de la Gestión de la Calidad Total: Las Directrices del Modelo Europeo de la E.F.Q.M". *Alta Dirección* no 194 pp. 283-291
- LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J.R. (1982) *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*. Ed. Service Management Institute, Helsinki
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997) *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, evaluarlas, desarrollarlas*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

- LEFWICH, R. (1966) *The price system and resource allocation*. Ed. Holt, Rinehart y Winston, Boston
- LEGNICK-HALL, C. (1996) "Customer Contributions to Quality : A Different View of the Customer-Oriented Firm". *Academy of Management Review* Vol. 21 No. 3 pp 791-824
- LEON O.G.; MONTERO I. (1997) *Diseño de Investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educación*. Ed. McGraw-Hill
- LEPAK, D.P.; SNELL, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture : Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development" *Academy of Management Review* Vol 24, no. 1 31-48
- LEWIN, K. (1951) *Field Theory in Social Science* Ed. Harper & Row, Nueva York
- LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R.K. (1939) "Pattern of aggressive behavior in experimentally created "social climates"" *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- LEWIS, B. (1989) "Quality in the Service Sector : A Review" *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 No. 5
- LEWIS, C. (1929) *Mind and world order*. Ed. Scribner, Nueva York
- LEWIS, M.K. (1987) *Domestic and international banking*. Ed. Phillip Allan Publishers, Oxford
- LIDEN, R.C.; WAYNE, S.J.; BRADWAY, L.K. (1997) "Task interdependence as a moderator of the relations between group control and performance" *Human Relations*, 50 pp. 169-181
- LIEDTKA, J.M.; HASKINS, M.E.; ROSENBLUM, J.W.; WEBER, J. (1997) "The Generative Cycle : Linking Knowledge and Relationships" *Sloan Management Review* Vol. 39 no. 1 pp. 47-58 Versión en español (1998) "El ciclo de generación o la vinculación entre el conocimiento y las relaciones" *Harvard Deusto Business Review*, may/jun no 84 pp. 54-65
- LIKERT, R. (1967) *The human organization : Its management and value*. Ed. McGraw-Hill, Nueva York
- LISO, J.M ; BALAGUER, T. ; SOLER, M. (1999) *El sector bancario europeo : panorama y tendencias*. La Caixa, Colección Estudios e Informes, no. 16
- LLORENS, F.J. (1996a) "Una evaluación de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y actividades del cliente" . *Esic-Market* no. 93 pp. 121-132
- LLORENS, F.J. (1996b) "Procesos, contenido y efectividad de la calidad total : Una aproximación desde la dirección de empresas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 5. Núm. 3, pp. 163-180
- LLORENS, F.J. (1996c) *Medición de la Calidad de Servicio : Una aproximación a diferentes alternativas*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada

- LLORENS, F.J. (1998) *Calidad Total en la gestión de los servicios financieros*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.
- LOCKE, E.A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction" En DUNETTE, M.D. (Ed.) *Handbook of industrial and orgnaizational psychology*.pp 1297-1349 Ed. Rand McNally, Chicago
- LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. (1984) *Goal setting : A motivational technique that works*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- LÓPEZ, M.J.; REMÍREZ, L. (1997) *Organizaciones con futuro*. Ed. UNED, Madrid
- LÓPEZ, J.; SEBASTIÁN, A. (1997) *Gestión Bancaria. Los nuevos retos en un entorno global*. Ed. McGrawHill, Madrid
- LÓPEZ MORENO, M.J. (Ed.) (1995) *Organización y Dirección de Empresas*. Ed. Copycom, Universidad Complutense de Madrid., Madrid
- LOVELOCK, C.H. (1981) "Why Marketing Management Needs to Be Different for Services", En J.H. DONELLY y GEORGE, (eds), *Marketing of Services*, Ed. American Marketing Association, Chicago
- LOVELOCK, C.H. (1984) *Services Marketing*.Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- LOVELOCK, C.H. (1983) "Calssifying services to gain strategic market insight" *Journal of Marketing*, Vol. 46, Verano
- LOVELOCK, C.H. (Ed.) (1992) *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resource*. Ed. Prentice-Hal International, Inc. 2<sup>nd</sup> Edition, Englewood Cliffs
- LOVELOCK C.H. (Ed.) (1996) *Service Marketing*. Ed. Prentice Hall Internationals Editions. 3<sup>rd</sup> Edition. Englewood Cliffs
- MACNEIL, I.R. (1980) *The New Social Contract : An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven
- MARCH, J.G.; OLSEN, J.P.(1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Ed. Universitetsforlaget, Oslo
- MÁRQUEZ, A. (1996) "Los nuevos canales de distribución bancarios" *Cuadernos de información económica*, no. 113-114 pp. 47-71
- MARTIN, J.; KNOPOFF, K.; BECKMAN, Ch. (1998) "An alternative to Bureacratic Impersonality and Emotianal Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop" *Administrative Science Quaterly*, no. 43 pp. 429-469
- MARTÍN, M. (1997) "Competitividad y eficiencia de las entidades de depósito españolas, ante la UEM" *Perspectivas del sistema financiero* no. 59 p. 57-71

- MARTÍN, M.; SÁEZ, F.J. (1997) "Desregulación e intensificación de la competencia. El impulso del mercado único sobre la competitividad del sistema bancario español". *Perspectivas del sistema financiero* no. 59 pp. 3-20
- MARTÍN RUBIO, I. (1998) "Aprendizaje organizativo y ventaja competitiva". XII Congreso AEDEM, Málaga.
- MARTÍN RUBIO, I. (1999a) "The Role of Organizational Leadership in Knowledge Management. The Case of the Commercial Banking Industry". 9<sup>th</sup> EIASM Workshop on Quality Management in Services, Goteborg, Suecia
- MARTÍN RUBIO, I. (1999b) "Organizational Leadership as a Determinant Factor of Continuous Improvement. Study in the CI of banking offices" II Workshop International, Cádiz
- MARTÍN RUBIO, I. (2000) "El aprendizaje informal como factor dinamizador de las entidades bancarias orientadas hacia la calidad total". *Revista de la Asociación Española para la Calidad*, (en prensa).
- MARTÍN SÁNCHEZ-COGOLLUDO, A.(1997) "Praxis de la formación en la empresa" *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, no. 1 p. 167-182
- MARTÍN SÁNCHEZ-COGOLLUDO, A.(1998) "El reciclaje de los Recursos Humanos orientados al Marketing : La transformación de personal administrativo a comercial en el BCH". II Congreso Internacinal de Marketing del Sector Financiero, ISPB (Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias), Madrid
- MAXWELL, J.A. (1996) *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. Ed. Sage Publications, Thousand Oaks
- MAXWELL, J.A. (1998) "Methodological Problems Associated with Qualitative Research : Some Observations and a Case of International Marketing Planning" *International Studies of Management and Organization*, Vol. XV, No. 2 p. 19-40
- McADAMS, J.L. (1998) *Premiar el desempeño*. Ed. Díaz de Santo, Watson Wyatt, Madrid.
- McCULLUM R.J.; HARRISON W. (1985) "Interdependence in the Service Encounter" En CZEPIEL, J.A. SALOMON, M.R.; SURPRENANT, C.F. (Eds.) *The Service Encounter Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*" Lexington Books, Cambridge, pp 35-48
- McEVOY G.M. (1997) "Organizational Change and Outdoor Management Education" *Human Resource Management*" Summer, 1997 Vol 36. no 2 pp. 235-250
- McGOLDRICK, P.J.; GREENLAND, S.J. (1996) *Comercialización de servicios financieros*. Ed. McGrawHill, Madrid
- McMASTER, M.D. (1996) "The Intelligence Advantage Organizing for Complexity" Ed. Butterworth-Heinemann, Boston
- MEHRA, A. (1996) "Resource and market based determinants of performance in the U.S. Banking Industry" *Strategic Management Journal*, vol. 17 pp. 307-322

- MEYER, A.D. ; TSUI, A.S. ; HININGS, C.R. (1993) "Configurational Approaches to Organizational Issues" *Academy of Management Journal*, vol.36 , no. 6 pp. 1175-1195
- MICHAELS, J. (1977) "Classroom reward structures and academic performance" *Review of Educational Research*, Vol. 47 no. 1 pp. 87-99
- MILES, R.; SNOW,C. (1978) *Organization, Strategy, Structure and Process*. McGrawHill, New York
- MILES, R. ; SNOW,C. (1984) "Fit, Failure and the Hall of Fame" *California Management Review*, no. 26, 3 pp. 10-28
- MILGROW, P. ; ROBERTS,J. (1993) *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Ed. Ariel, Barcelona. Versión original (1992) *Economics, Organization and Management*. Ed. Prentice Hall
- MILLER, D.; FRIESEN, P.(1982) "Structural change and performance quantum versus piecemeal-incremental approaches" *Academy of Management Journal*, no. 25, pp. 882-892
- MILLER, D.; FRIESEN, P. (1984) *Organizations : A Quantum View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MILLS, P.K., MARGULIES, N. (1980) "Toward a core typology of service organisations" *Academy of Management Review*, Vol 5 no. 2 pp. 255-265
- MINZTBERG, H. (1990) "Strategy Formation.Schools of Thought" en J.W. Fredrickson (Ed.) *Perspectives on Strategic Management*. Ed. Harper Business, Nueva York.
- MINTZBERG, H. (1995) *La estructura de las organizaciones*. Ed. Ariel. 4ª Edició, Barcelona . 1ª Versión original (1979) *The Structuring of Organizations. ( A Synthesis of the Research)* Ed. Prentice-Hall, Englewood Clifss, N.J.
- MISTEREK, S.A. ; ANDERSON, J.C. ; DOOLEY, K.J. (1990) "The strategic nature of process quality" *Proceedings of the National Decisions Sciences Institute Conference*, pp. 1517-1519
- MITCHELL, T.R. (1979) "Organizational behavior" *American Review of Psychology*, no. 30 pp. 243-281
- MIZUNO, S. (1988) *Management for quality improvement : The seven new QC tools*. Ed. Productivity Press, Cambridge
- MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. (1996) (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London
- MONTENEGRO,J.A. (1990) "La revolución pendiente : el servicio", *MK marketing y Ventas para directivos*. No. 37 Mayo
- MONTGOMERY, C.A. ; WERNERFELT, B. (1988) "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin,s q" *RAND Journal of Economics*, 19,4 pp. 623-632

- MONTGOMERY, C.A. (Ed.) *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. Ed. Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachussets
- MORGAN, G. (1986) *Images of organizations*. Ed. Sage, Beverly Hills
- MORGAN, N.A. ; PIERCY, N.F. (1998) "Interactions Between Marketing and Quality at SBU Level : Influences and Outcomes" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, no, 3 pp 109-208
- MORGESON, F.P. ; HOFMAN, D.A. (1999) "The Structure and Function of Collective Constructs : Implications for Multilevel Research and Theory Development" *The Academy of Management Review*, vol. 24 no. 2 pp. 249-265
- MORIN, E. (1988) *El Método. El conocimiento del Conocimiento. Libro Primero Antropología del conocimiento*. Ed. Cátedra, Colección Teorema, Madrid
- MOZO, F.S.; PÉREZ, M.P. (1999) "Una perspectiva dual para la gestión de los recursos humanos : ¿Optimizar recursos o reducir costes contractuales ?" XIII Congreso Nacional AEDEM, La Rioja
- MUELLER, F. (1994) "Teams between hierarchy and commitment : change strategies and the "internal commitment" *Journal of Management Studies*, Vol 31 no. 3 pp. 383-403
- MUELLER, F. (1996) "Human resources as strategic assets : an evolutionary resource-based theory" *Journal of Management Studies*, Vol. 33 no. 6 pp. 757-783
- MULDER, R.J. (1991) *The ISO 9000 standards -don't stop after registration*" ASQC (American Society for Quality Control), Quality Congress Transactions, Milwaukee
- MUMBY, D.K.; PUTNAM, L. (1993) "Organizations, Emotions and the Myth of Rationality". En FINEMAN, S. *Emotions in Organizations*. Ed. Sage Publications, London
- MURRAY, B.; RAFAELE, G.C. (1997) "Single-site, results level. Evaluation of Quality awareness training" *Human Resource Development Quarterly*, vol. 8 no. 3 pp. 229-245
- MUTH, J. (1986) "Search theory and the manufacturing process function" *Management Science*, Vol. 32 no. 948-962
- NADER, G. (1993) "Die Qualität von Bankdienstleistungen. Eine empirische Untersuchung" *ÖBA* no. 6. Viena
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. (1980a) "A diagnostic model for organizational behavior" En HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E., PORTER, L.W (eds.) *Perspectives on behavior in organizations* pp. 83-100 Ed. McGraw-Hill. New York
- NADLER D. ; TUSHMAN, M. (1980b) "A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior", En MILES, R. (Ed.) "Resource Book in Macro Organizational Behavior" pp. 30-49, Ed. Goodyear, Santa Clara CA.

- NAHAPIET, K. ; GHOSHAL, S. (1998) "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage" *Academy of Management Journal*, no. 25 pp 282-292
- NANDA, A. (1996) "Resources, Capabilities and Competencies" En MOINGEON, B. ; EDMONDSON, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp. 93-120
- NAVAS, J.E.; GUERRAS, L.A. (1996) "La Dirección Estratégica de la Empresa : Teoría y Aplicaciones" Ed. Civitas, Madrid .
- NELSON, R.R. ; WINTER, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Ed. MA : Bilknap, Cambridge
- NOE, R.A. (1986) " Training attributes and attitudes : Neglected influences of training effectiveness" *Academy of Management Review* Vol. 11, pp 736-749
- NOE, R.A. ; FORD, J.K. (1992) "Emerging Issues and New Directions for Training Research" *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, pp. 345-384. También en FERRIS, G.R. ; ROWLAND, D.M. (1992) *Research in Personnel and Human Resources Management* Vol. 10 JAI Press, Greenwich,
- NONAKA, I. (1991) "The Knowledge-creating company" *Harvard Business Review*, Vol. 89 pp. 96-104
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H (1995) *The Knowledge-creating Company*. Ed. University Press, Oxford
- NONAKA, I. ; REINMOELLER, P. ; SENOO, D. (1998) "The "ART" of Knowledge : Systems to Capitalize on Market Knowledge" *European Management Journal* Vol. 16 no. 6 pp 673-384 Versión traducida (1999) "El "ART" del conocimiento : sistemas para rentabilizar el conocimiento del mercado" *Harvard Deusto Business Review*, no. 92 pp. 6-21
- NORD, W.R.; TUCKER S. (1987) *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington Books, Cambridge
- NORD, W.R. ; BRIEF, A.P. ; ATIEH, J.M. ; DOHERTY, E.M. (1990) "Work values and the conduct of organizational behavior" En STAW,B.M. ;CUMMINGS, L.L. (Ed.) *Work in organizations* "pp. 255-296 Ed. JAI Press, Greenwich
- NUIT, P.C. (1986) "Tactics of Implementation" *Academy of Management Journal*, Vol 29 no. 3, jun, pp. 230-261
- OAKLAND, J. (1989) *Total Quality Management*. Ed. Heinemann, London
- O'LEARY-KELLY, A.M. ; MARTOCCHIO, J.J. ; FRINK, D.D. (1994) "A review of the influence of Group goals and group performance" *Academy of Management Journal*, vol. 37 no. 5 pp. 1285-1301
- OLIVER, R.L. (1980) "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions" *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, Nov. pp. 460-469

- O'NEILL, M. (1998) "Cómo enfocar la evaluación de la formación" *Info-line, Training Club*, EPISE no1 extra
- ONTIVEROS, E. ; VALERO, F.J. (1997) *La Guía del Euro*. Ed. Escuela de Finanzas Aplicadas, Madrid
- OREJA, J.R. (1995) "El cambio organizativo en la sucursal bancaria" *Esic market* Abril-Jun pp 63-81
- ORDUÑA, J.M. (1997) "Cómo formar aprovechando las capacidades internas" *Alta Dirección*, Num. Monográfico: *La empresa capaz de aprender* , no 191 pp. 65-73
- ORMAECHEVARRIA, J. (1994) "La Contabilidad de Gestión en las Entidades Financieras" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 216-223
- OSTERMAN, K.F. (1990) "Reflective practice : A new agenda for education" *Education and Urban Society*, Vol 22 no. 2 pp. 133-152
- OTLEY,D.T.; BERRY, A.J. (1994) "Case Study Research in Management Accounting and Control" *Management Accounting Research*.Vol. 5 pp. 45-65
- PADRÓN, V. (1995) *La medición de la calidad percibida en las empresas de servicios : su aplicación a las instituciones financieras*. Tesis doctoral presentada en las Universidad de las Palmas de Gran Canaria
- PADRÓN,V. (1996) "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la Calidad Total" *Esic-market* Jul-sept no. 93, pp. 147-158
- PASTOR, J.M. (1996) "Diferentes metodologías para el análisis de la eficiencia de los bancos y cajas de ahorros españoles" *FIES*, no. 123
- PASTOR, J.M.; PÉREZ, F. (1994) "La productividad del sistema bancario español (1986-1992)" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 62-85
- PARASURAMAN,A. ; ZEITHAML, V.A. ; BERRY,L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal of Marketing*, Vol. 49 pp.41-50
- PARASURAMAN, A. (1988) "An attributional framework for assessing the perceived value of a service" En SURPRENANT, C. (Ed.) *Add value to your service* American Marketing Association, Chicago pp. 21-24
- PAVE ( (1997) *Promoting Added Value through the Evaluation of training* . University of Plymouth, Plymouth.
- PÉREZ, F. ; PASTOR, J.M. (1994) "La productividad del sistema bancario español" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 62-85
- PERIS, S.M. ; CAPLLIURE, E.M. (1995) "Selección, Formación y Motivación de la Fuerza de Ventas en las Entidades Bancarias" *Revista Europea de Dirección y Economía del a Empresa*. Vol. 4 no. 3 pp. 151-162

- PETERAF, M. (1993) "The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view". *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191
- PETTIGREW, A.M. ; HENDRY.C. ; SPARROW,P. (1989) *Training in Britain : Employers' perspectives on human resources*. Ed. HMSO,London
- PETTIGREW,A.M. ; FERLIE, E. ; McKEE, L. (1992) *Shaping strategic change*.Ed. Sage Publications, London
- PETTIGREW, A.M. ; WHIPP, R. (1994) "Managing the twin processes of competition and change", en LORANGE (eds.) *Implementating strategic processes. Change, learning & cooperation*. Ed. Basic Blackwell, Oxford.
- PETRICK, J.A. ; FURR, D.S. (1997) *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Ed. AEDIPE, Gestión 2000
- PFEFFER, J. (1981) *Power in Organizations*. Ed. Pitman Publishing, Marshfield, Massachussets.
- PFEFFER J.; SALANCIK G.R. (1978) *The External Control of Organizations : A Resource Dependent Perspective*. Ed. Harper & Row, New York
- PHILLIPS, J.J. (1994) *Handbook of Training Evaluation and Measurements Methods*. Ed, Gulf Publishing Company, Houston, Texas
- PHILLIPS, J.J. (1996) "ROI: the search for Best Practices" *Training &Development* Feb.pp.42-47
- PIAGET, J. (1969) "Biología y conocimiento" Ed. Siglo XXI, Madrid
- PIERCY, N. F. (1998) "Marketing Implementation : The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process" *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 26 No. 3 pp. 222-236
- PINEDA, P. (1995) *Auditoría de la Formación*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- PINEDA, P. (1998) "El reto de evaluar la formación en la empresa : Herramientas y soluciones" *Capital Humano*, no. 111 pp 3236
- PLANCK, R.E. ; GREENE, J.N. (1996) "Personal construct psychology and personal selling performance" *European Journal of Marketing*, Vol. 30 no. 7 pp. 25 -48
- POLANYI, M. (1962) *Personal Knowledge : An Evolutionary Approach*, revised edn. Ed. Calredon Press, Oxford
- POLANYI, M. E. (1967) *The tacit dimension*. Doubleday, Nueva York - (1966) Ed. Routledge and Kegan Paul, London
- POPPER, K. (1959) *Logic of Scientific Discovery*. Ed. Basic Books, New York

- POPPER, K. (1994) *The myth of the framework. In defence of science and rationality*. Ed. Routledge, Londres y Nueva York. Versión en español (1997) *El mito del marco común. En defensa de la ciencia y la racionalidad*. Ed. Paidós. Barcelona
- PORTER, L. ; STEERS, R. ; MOWDAY, R. ; BOULIAN, P. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians" *Journal of Applied Psychology*, no. 59 pp.603-609
- PORTER, M. E. (1982) *Estrategia Competitiva*. CECSA, México. Versión original (1980) *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Ed. Free Press, New York
- PORTER, M. E. (1987) *Ventaja competitiva*. CECSA, México Versión original (1985) *Competitive Advantage* The Free Press, New York
- PORTER, M.E. (1991) "Towards a dynamic theory of strategy" *Strategic Management Journal*, no. 12 : pp. 95-117
- POWELL, T (1995) "Total Quality Management as competitive advantage : A review and empirical study" *Strategy Management Journal*. no. 16 15-37
- POZO del, P. (1997) *Formación de formadores* Ed. Psicológica Pirámide, Madrid
- PUCHOL, L. (1997) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Díaz de Santos
- PUTTERMAN, L. (1994) *La naturaleza económica de la empresa*. Ed. Alianza, Madrid
- PRICE WATERHOUSE, CHANGE INTEGRATION TEAM (1996) *Las paradojas de la dirección*, Ed. Irwin, Madrid
- PRIETO, M.B. (1998) "Análisis de Casos en Contabilidad de Gestión". Actas del IV TALLER DE METODOLOGÍA DE ACEDE, Arnedillo-La Rioja.
- PROCOPIO, A.J. ; FAIRFELD-SONN, J.W. (1996) "Changing Atititudes Toward Quality. An exploratory study" *Group & Organization Management*, Vol. 21 No. 2 June, 1996, pp. 133-145
- QUINN, J.B. (1978) "Strategic Change :Logical incrementalism" *Sloan Management Review* no. 20, pp. 7-21
- QUINN, J.B. (1980) "Managing strategic change". *Management Review*, 21 no. 4 3-20
- QUINN, J.B. (1980) *Strategies for change : logical incrementalism*. Ed. Irwin. Boston
- QUINN J.B. (1982) "Managing strategies incrementally" *Omega*, 19 pp. 613-627
- QUINN, J.B. (1992) "Intelligent enterprise" Ed. Free Press, New York
- QUINN, J.B. ; ANDERSON, P. ; FINKELSTEIN, S. (1996) "Leveraging intellect" *Academy of Management Executive* no. 10 ; pp. 7-27

- RAAB, H.J. (1992) "Kundenbindung mi Finanzdienstleistungsgeschäft" *Bank und Markt* no.10 oct
- RAELIN, J.A. (1997) "Action Learning and Action Science: Are They Different?" *Organizational Dynamics*, vol 26, pp. 21-34
- RAELIN, J.A. (1998) "A Model of Work-Based Learning" *Organization Science*. Vol. 8 no. 6 pp. 563-578
- RAFAELI, A. ; SUTTON, R.L. (1990) "Busy stores and demanding customers. How do they affect the display of positive emotion ?" *Academy of Management Journal*, 33, pp. 623-637
- RAMÍREZ DEL RÍO, A. (1997) *Valoración de la Formación. Cómo Rentabilizar los Costes de Formación*. Ed. Grider & Asociados, Madrid
- RANDOLPH, W.A. (1995) "Navigating the journey to empowerment" *Organizational Dynamics*, 24, pp. 19-32
- REDDING, J. (1997) "Hardwiring the Learning Organization" *Training & Development*, August
- REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996) "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance" *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, pp 173-202
- REEVES, C.A.; BEDNAR, D.A. (1994) "Defining Quality: Alternatives and Implications" *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3 pp. 419-445
- REISENBICHLER, I. (1986) "Verkauf in der Bank mit Erfolg" *Service Fachverlag an der WU*, Wien, Viena
- REVILLA, M.E. (1996) *Factores determinantes del aprendizaje organizativo. Un Modelo de desarrollo de productos*. Tesis Doctoral Universidad de Valladolid. Ed. Club Gestión de la Calidad, Madrid
- REY, E. (1996) "El factor humano, comunicación, formación y motivación ; el hombre como centro en la consecución de un servicio de calidad" En FEDERACIÓN DE CAJAS DE AHORROS VASCO-NAVARRAS (Ed.) *A la excelencia en los Servicios Financieros por el Camino de la Calidad* Ed. Argia, Bilbao
- RIALP, A. (1998) "El Método del Caso como Técnica de Investigación y su Aplicación al Estudio de la Función Directiva". Actas del IV TALLER DE METODOLOGÍA DE ACEDE, Arnedillo-La Rioja
- RICHARDSON, B.A.; ROBINSON, C.G. (1986) "The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank" *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4 no.5
- RING, P.; VAN DE VEN, H. (1994) "Developmental processes of cooperative interorganizational relations" *Academy of Management Review*, Vol. 19 pp. 90-118
- RIVERA CAMINO, J (1995) "La implementación de estrategias competitivas en servicios" Documento de Trabajo Universidad Carlos III, 95-23 Serie de Economía de la Empresa O5

- RIVEROLA, J.; MUÑOZ-SECA, B. (1994) "The improvement dynamics: Knowledge and knowledge generation" IESE Technical Note No. 0-694-044
- RIVEROLA, J.; MUÑOZ-SECA, B. (1995) "Aprendizaje, creatividad y desarrollo de productos" Ponencia V Congreso Nacional de ACEDE, La Coruña
- ROBINSON, D.G. (1991) *Continuous Improvement in Operations*. Ed. Productivity Press, Cambridge
- ROBINSON, D.G. (1993) "Training, Continuous Improvement, and Human Relations : The U.s. TWI Programs and the Japanese Management Style" *California Management Review*, winter, pp. 35-57
- ROBINSON, D.G. ; ROBINSON, J. (1999) *Consultoría del Rendimiento. Mas allá de la formación*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid. Versión original (1995) *Performance Consulting - Moving Beyond Training* Ed. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- ROBLEDA, H. (1994) "Análisis de los costes de formación de personal" *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, no. 81, pp. 969-982
- RODRÍGUEZ, J.M. (1994) "Las entidades financieras en la década de los noventa : nuevos desafíos, otros derrotos" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 43-61
- RODRÍGUEZ, J.M. (1999) "El papel de las prácticas de recursos humanos en la definición de los contratos psicológicos : nuevos retos y oportunnides" XII Congreso AEDEM, Universidad de La Rioja
- RODRIGUEZ PARADA, S (1994) *Calidad de Servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Tesis Doctoral Universidad de Navarra. Ed. Club Gestión de la Calidad
- RODRÍGUEZ PARADA, S. (1996) "El cliente interno de la calidad" en FEDERACIÓN DE CAJAS AHORROS VASCO-NAVARRAS (Ed.) *A la excelencia en los Servicios Financieros por el Camino de la Calidad*. Ed. Argia, Bilbao
- RODRIGUEZ PARADA, S.; RODRIGUEZ SANCHEZ, J.A. (1993) "Calidad de servicio : Exigencia actual para entidades financieras competitivas" *Esic Market* Oct-Dic no. 83 pp. 93-107
- ROLLISON, D.; BROADFIELD, A.; EDWARDS,D.J. (1998) *Organisational Behavior and Analysis. An integrated approach*. Ed. Addison-Wesley, Reading
- ROMANELLY, E.; TUSHMAN, M.L. (1994) "Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test". *Academy of Management Journal*, vol. 37 pp. 1141-1166
- ROSANDER, A.C. (1992) *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid. Versión Original (1989) *The Quest for Quality in Services*. Ed. ASQC - American Society for Quality Control, Quality Press, Quality Resources Milwaukee

- ROTHWELL, W.J. (1996) *Beyond training and development.State-of-the-Art Strategies for Enhancing Human Performance*. Ed. AMACON (American Management Association), Nueva York
- ROUILLER, J.; GOLDSTEIN, I. I. (1991) *Transfer climate and on-the-job performance* (Working Paper) Dept. Of Psychology, University of Maryland, College Park
- ROURE, J.; RODRIGUEZ, M.A. (1996) "Hacia la calidad de la gestión"*Harvard Deusto Business Review*, no 75 pp 28-46
- ROUSSEAU, D.M.; WADE-BENZONI, K.A. (1994) "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created" *Human Resource Management*, vol. 33 no. 3 pp. 463-489
- RUMELT, R.P.; SCHENDEL, D.E.; TEECE, D.J. (1994) *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Ed. Harvard Business School, Boston
- RUSSEL, J.S.; TERBORG, J.R.; POWERS, M.L. (1985) "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support" *Personnel Psychology*, no. 38 pp. 849-863
- RUST, R.T.; ZAHORIK,A.J. y KEININGHAM T.L. (1994) *Return On Quality (Measuring the Financial Impact of Yours Company's Quest for Quality)*. Ed. Probus Comp., Chicago
- SABEL, C.F. (1993) "Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy" *Human Relations*, Vol. 46 no. 9, pp. 1133-1170
- SACKETT, P.R.; MULLEN, E.J. (1993) "Beyond formal experimental design: Towards an expanded view of the training evaluation process" *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp 613-627
- SALAS, V. (1993) "Factores de competitividad empresarial.Consideraciones generales"*Papeles de Economía Española*, Núm. 56 pp. 379-398
- SALAS, V.; FUENTELESZ, L. (1992) "Determinantes del número de oficinas bancarias en el mercado español". Documento-Fundación BBV, Bilbao
- SANCHEZ GUZMÁN, J.R. (1997) *Marketing Financiero. Principios y Estrategias*. Ed. Cívitas, Madrid
- SANTESMASES, M. (1994) "El marketing financiero como factor de competitividad" *Papeles de Economía Española*, no. 58 pp. 224-236
- SANTOS, M.V. (1997) *Los procesos de evolución empresarial: cambio organizativo y desaparición. Una aplicación a las cajas de ahorro españolas (1986-1995)*. Tesis presentada en el Dpto. Economía y Administración de Empresas. Universidad Valladolid
- SANZ, R.; SABATER, R. (1999) *La dirección estratégica de Recursos Humanos y sus efectos sobre los resultados de la empresa. Una aproximación empírica*. V Taller de Metodología ACEDE, Barcelona

- SCAPENS, R.W.; RYAN, B.; THEOBAL, D.M. (1992) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting* Ed. Academic Press, NewYork
- SCHÄTZE, R. (1989) *Innovative Finanz Marketing* Verlag Moderne Industry, Germany
- SCHERER, A.G.; DOWLING, M.J. (1995) "Towards a Reconciliation of the Theory - Pluralism in Strategic Management" En SHRIVASTRA, P. ; STUBBART, C. (eds) *Advances in strategic management* Vol 12A, JAI Press
- SCHERKENBACH, W.W. (1986a) *The Deming route to quality and productivity : Road maps and roadblocks*. Ed. Mercury Press/Fairchild, Rockville
- SCHERKENBACH, W.W. (1986b) "Performance appraisal and quality : Ford's new philosophy" *Quality Progress*, Vol. 18 no. 4 pp. 40-46
- SCHMID, D.C. (1992) "Qualitätsmanagement in Banken. Ütopie oder Strategie" *Bank un Markt* no. 5 pp. 35-46
- SCHNEIDER, B. ; BOWEN, D.E. (1985) "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension". *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n. 3 pp. 423-433
- SCHNEIDER, B. ; BOWEN, D.E. (1992) "Personnel/Human Resources Management in the Service Sector" *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 10 pp. 1-30 . También en FERRIS, G.R. ; ROWLAND, D.M. (1992) *Research in Personnel and Human Resources Management* Vol. 10 Ed. JAI Press, Greenwich
- SCHNEIDER, B ; BOWEN, D.E. (1993) "The Service Organization : Human Resources Management is Crucial" *Organizational Dynamics*, vol. 21, no. 4 pp. 39-52 Versión traducida (1993) "Los recursos humanos en la calidad de servicio" *Harvard Deusto Business Review*, no.5 pp. 68-77
- SCHNEIDER, B. ; BOWEN, D.E. (1995) *Winning the service game*. Ed. Harvard Business School Press, Boston
- SCHÖN. D. (1988) *Educating the Reflective Practitioner*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- SCHONBERGER, R.J. (1990) *Building a Chain of Customers*. Ed. Free Press, New York. Versión en castellano, *La cadena Cliente-Proveedor en la empresa*. Ed. Parramón, Barcelona
- SCHONBERGER, R.J. (1992) "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy" *The Executive* Vol. 6 no3, agosto, pp. 80
- SCHONBERGER, R.J. (1994) "Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering" *California Management Review*, summer, pp. 109-123
- SCHROEDER, R.G. (1992) *Operations management*. Ed. McGraw-Hill, Nueva York. Versión traducida *Administración de operaciones*. Ed. McGraw-Hill, Madrid

- SCHULER, R.S. (1992) "Strategic Human Resource Management. Linking People with the Strategic Needs of the Business" *Organizational Dynamics*, Vol. 21 no. 1 pp. 1-17
- SCHULER, R.S.; MCMILLAN, I (1984) "Gaining competitive advantage through Human Resource", *Human Resource Management*, Vol. 23 pp. 241-255
- SCHULER, R.S.; JACKSON, S. (1987) "Linking competitive advantage strategies with human resource management practices" *Academy Management Executive*, Vol. 1 pp. 207-214
- SCHULER, R.S.; HARRIS, D.L. (1992) *Managing quality : The primer for middle managers*. Ed. Addison-Wesley, Reading
- SCOTT, W. (1987) "The adolescence of institutional theory" *Administrative Science Quarterly*, no. 32 pp. 493-511
- SCOTT, W. (1995) "Institutions and organizations. Foundations for organizational science" Ed. Sage Publications, London
- SELZNICK, P. (1957) *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Harper and Row, Berkeley
- SENGE, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*. New York Doubleday. Versión en castellano (1993) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Juan Granica, S.A., Barcelona
- SENGE, P.M. (1990) "Managers new work : Creating the learning organization" *Sloan Management Review*, Vol 31 no. 3 pp. 7-23
- SENISE, M.E.; FUENTES, M.M; LÓPEZ, I; CASADO, M.A. (1998) "El aprendizaje organizacional como variable intermedia entre el "empowerment" y el desempeño". XII Congreso Nacional AEDEM, Málaga
- SENLE, A.; STOLL, G.A. (1995) *ISO 9000. Las Normas para la Calidad en la práctica. CALIDAD TOTAL Y NORMALIZACIÓN*. Ed. Gestión 2000 2ª Edición
- SHARMA, A. (1997) "Professsional as Agent : Knowledge Asymmetry in Agency Exchange" *Academy of Management Review*, Vol. 22 no. 3 pp. 758-798
- SHAW, M.E. (1958) "Some motivational factors in cooperation and competition" *Journal of personality*, no. 26 pp. 155-169
- SHELTON, S. ; ALLIGER, G. (1993) "Who's Afraid of Level 4 Evaluation? A practical Approach" *Training and Development*, June, pp. 43-46
- SHEWART, W.A. (1931) *Ecnomic control of quality of manufactured product*. Ed. Van Nostrand, Nueva York
- SHEWART, W.A. ( 1939) *Statistical method : From the viewpoint of quality control*. Ed. The Graduate School, Dep of Agriculture, Washington
- SHOSTACK, G.L. (1977) "Banks sell services - not things" *Bankers Magazine*, no. 32, pp. 40-45

- SHOSTACK, G.L. (1981) "How to design a Service". En GEORGE, W.R. y DONELLY, J.H., Jr. (eds.) *Marketing of Services* American Marketing Association
- SIMON, H.A. (1991) "Bounded rationality and organizational learning" *Organization Science*, Vol. 2 ; pp. 125 -134
- SIMON, H.A. (1991) "Organizations and markets" *Journal of Economic Perspectives*, Vol 5, no.2, pp. 25-44
- SIMON, L.; DAVIES, G. (1996) "A contextual approach to management learning" *Organization Studies*, no .17 pp. 269-289
- SITKIN, S. B; SUTCLIFFE, K.M.; SCHROEDER, R.G. (1994) "Distinguishing Control From Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective" *Academy of Management Review* Vol 19 n. 3 July pp 537-564
- SKINNER, B.G. (1969) *Contingencies of reinforcement*. Ed. CT : Appleton-Century-Crafts, East Norwalk
- SKINNER, B.F. (1971) *Beyond freedom and dignity*. Ed. Appleton-Century-Crofts. New York
- SLATER, S.F. ; NARVER, J.C. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization" *Journal of Marketing*, Vol, 59, pp. 63-74
- SLOCUM, K.R. (1994) "Foreward" En G. von Krogh ; J. Ross (eds.) *Organizational Epistemology :ix* Ed. Macmillan, Basingstoke, England
- SMITH D.K. (1982) *Groups in Conflict (Prisons in Disguise)* Ed. Kendall-Hunt, Boston
- SNOW, C.; THOMAS, J.B. (1994) "Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing" *Journal of Management Studies* no. 31 :4 July pp. 457-480
- SOLÉ, F. ; MIRAVET, M (1997) *Guía para la formación en la Empresa*. Ed. Civitas Colección Empresa
- SOLOMÓN, M.R. SURPRENANT, J.A., CZEPIEL J.A.; GUTMAN, E. (1985) "A role theory perspective on dyadic interactions : the service encounter". *Journal of Marketing*, vol. 49, invierno, pp 99-111
- SOOKLAL, L. (1991) "The leader as a broker of dreams" *Human Relations*, no. 44 pp. 833-856
- SOTERIOU, A.C. ; CHASE, R.B. (1998) "Linking the customer contact model to service quality" *Journal of Operations Management*, no. 16 pp 495-508
- SPENCER, B.A. (1994) "Models of Organization and Total Quality Management : A comparison and Critical Evaluation". *Academy of Management Review*, Vol. 19. n. 3 July 1994 pp. 446-471

- SPENDER, J.C. (1993) "Some Frontier Activities around Strategy Theorizing" *Journal of Management Studies*, Vol. 30 no. 1 pp. 11-30
- SPENDER, J.C. (1996 a) "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications" En MOINGEON, B.; EDMONDSON, A. *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Ed. Sage Publications, London pp.56-73
- SPENDER, J.C. (1996 b) "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm" *Strategic Management Journal* Vol. 17 Winter Special Issue, 45-62
- SPENDER, J.C.; EDEN, C. (1998) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. Ed. Sage Publications, London
- SPENDOLINI, M.J. (1992) "Benchmarking" Grupo Ed. Norma Interés Gral, Bogotá
- STAKE, R.E. (1994) "Case Studies" En DENZIN, N.K. Y LINCOLN, Y.S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, p.236-247
- STAKE, R.E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Ed. Sage Publications, London
- STARBUCK, W.H. (1992) "Learning by knowledge-intensive firms" *Journal of Management Studies*, Vol. 29 pp. 713-740
- STEENKAMP, J. (1989) *Product quality: An investigation into the concept and how it is perceived by consumers*. Ed. Van Gorcum, Maastricht
- STEERS, R. (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" *Administrative Science Quarterly*, no. 22 pp. 46-56
- STEWART, T.A. (1997) *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. Ed. Nicholas Brealey Publishing. London
- STOREY, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*. Ed. Basil Blackwell, Oxford
- STREBEL, P. (1999) "Puntos de inflexión para un cambio continuo" *Harvard Deusto Business Review*, marz-abr, no. 89 pp. 44-48
- SURPRENANT, C.F.; SOLOMON, M.R. (1987) "Predictability and personalization in the service encounter" *Journal of Marketing*, vol. 51 núm. 2 abril 1987 pp. 86-96
- SWARTZ, T.A.; BOWEN D.E.; IACOBUCCI D. (eds.) (1997) *Advances in Services Marketing and Management*. Ed. JAI Press, Greenwich
- SZULANSKI, G. (1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm" *Strategic Management Journal*, Vol 17 no.2, pp. 27-41
- TAGUCHI, G. (1979) *Introduction to off-line quality control*. Ed. Japanese Standards Association, Tokyo

- TAGUCHI, G. (1989) *Quality Engineering in Production Systems*, Ed. McGrawHill, Nueva York
- TANNENBAUM, S.; MATHIEU, J.E.; SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. (1991) "Meeting trainees, expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation" *Journal of Applied Psychology*, no. 76, pp. 759-769
- TANNENBAUM, S.; YUKL, G. (1992) "Training and development in work organizations" En ROSENZWEING, M.R.; PORTER, L.W. (Eds.) *Annual Review of psychology*. Vol 43, Annual Reviews Inc, Palo Alto
- TARÍN, L. (1997) "El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden" *Alta Dirección, Núm monográfico: La empresa capaz de aprender*, no. 191 pp.20-30
- TARRAGÓ, F. (1994) "Reflexiones sobre la formación en la empresa" *Dirección y Organización*, no. 12 pp. 45-49
- TAYLOR, F.W. (1911) *The principles of scientific management*. Ed. Harper & Brothers, Nueva York
- TEECE, D.J. (1987) "Profiting from technological innovation" in Teece, D.J. (Ed.) *The Competitive Challenge*. Ed. M.A: Ballinger, Cambridge
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, Vol. 18 no.7, pp. 509-533
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1990) "Firm Capabilities, resources, and the concept of strategy" *Consortium on competitiveness and cooperation*. Working Paper, 90,8 University of California
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. (1994) "Understanding corporate coherence. Theory and Evidence" *Journal of Economic Behavior and Organization*, no. 23 pp. 1-30
- TERUEL, M (1995) *Marketing Financiero y de Servicios de la Oficina Bancaria*. UPCo Dpto. Publicaciones. Madrid
- THOMAS, H.; PRUETT, M. (1993) "Perspectives on Theory Building in Strategic Management" *Journal of Management Studies*, Vol 30 no. 1 pp. 3-10
- THOMAS, H.; PRUETT, M. (1996) "Thinking about Quality and its Links with Strategic Management" *European Journal* Vol. 14 no. 1 pp. 37-46
- TJOSVOLD, D.; DEEMER, D. (1980) "Effects of controversy within a cooperative or competitive context on organizational decision making" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65 pp. 590-595
- TORRAS, L. (1997) "Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo" *Alta Dirección, Núm. Monográfico: La empresa capaz de aprender*, no. 191 pp. 13- 19

- TORTOSA, E. (1995) "La propuesta de valor en entidades financieras" *Papeles de Economía Española*, no. 65 pp. 115-141
- TRACEY, W.R. (1994) "Human Resources Management & Development Handbook" 2<sup>nd</sup> Edition Ed. AMACON, New York
- TRIST, E.L. (1971) "Critique of scientific management in terms of socio-technical theory" *Prakseologia*, no. 39-40 pp. 159-174
- TRUSSLER, S. (1998) "The Rules of the Game" *Journal of Business Strategy*, Vol. 19. No. 1 January/Feb "issue : Knowledge Management" pp. 16-24
- TUCHMAN, B.W. (1980) "The Decline of Quality" *New York Times Magazine*, November
- ULRICH, D.; LAKE, D. (1990) *Organizational Capability: Competing from the Inside/Out*. Ed. John Wiley and Sons, Ltd, New York
- ULRICH, D. ; LOSEY, M.R.; LAKE, G. (1998) *El futuro de la dirección de Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, Barcelona . Versión original (1997) *Tomorrow's HR Management*. Ed. John Wiley & Sons, New York
- UPTON, D.M.; KIM,B. (1998) "Alternative methods of learning and process improvement in manufacturing" *Journal of Operations Management*,no. 16 pp.1-20
- URCELAY, V. (1994) "Análisis de la estructura sucursalista provincial y de las entidades financieras españolas". ESIC MARKET. Jul-Sept pp. 99-121
- URCOLA, J.L. (1996) "Banca orientada al cliente" En UNIVERSIDAD DE DEUSTO. Aula de Banca.1996. *Nuevos Enfoques de Gestión Bancaria*. Ed. Maestre-Ediban, Madrid
- UZUMERI, M.; NEMBHARD, D. (1998) "A population of learners: A new way to measure organizational learning" *Journal of Operations Management*, no. 16 pp. 515-528
- VALLS, A. (1995) "Guía práctica del Benchmarking. Cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio." Ed. Gestión 2000
- VALLS, A. (1997) *Inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Gestión 2000,Barcelona
- VAN BIEMA, M.; GREENWALD, B. (1997) "Managing our way to higher service-sector productivity" *Harvard Business Review*, Vol 75, no. 4 July-August pp. 87-95
- VANDEBOSSCHE, T.B., VAN LOOY D. BUYENS (1998) "Competencies for service organisations" En VAN LOOY,B., VAN DIERDONCK, P. GEMMEL (Eds.) *Services Management : an integrated approach*. Ed. Pitman Publishing, London
- VAN DE VEN, A.H. (1989) "Nothing is quite so practical as a good theory" *Academy of Management Review*, Vol. 14 pp. 486-489
- VAN DE VEN, A.H.; ROGERS, E. (1988) "Innovations and organizations: Critical perspectives" *Communication Research*, no. 15 pp. 632-651

- VAN DE VEN, A.H.; ANGLE, H. ; POOLE, S. (1989) *Research on the management of innovation*. Ed. Harper & Row, Nueva York
- VAN MAAEN, J.; KUNDA, G. (1989) "Real Feelings": Emotional Expression and Organizational Culture, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 JAI Press
- VARDEMAN, S.B. (1986) "The legitimate role of inspection in modern SPC" *American Statistician*, no. 40 pp. 325-328
- VAZQUEZ, G. (1996) "Aprendizaje y formación en la sociedad cognitiva" *Situación* , Vol. *Formación Permanente*, Servicios de Estudios BBV pp. 15-32
- VENKATRAMAN,N. (1989) "The concept of fit in strategy research: Toward a verbal ad statistical correspondence"*Academy of Management Review*, Vol. 14 pp. 423-444
- VENTOSA, J.P. (1998) "Desde la evaluación de la formación al rendimiento de la inversión" *Apuntes de Formación*, Training Club, EPISE,
- VENTURA, J. (1994) *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Ed. Civitas, Madrid
- VENTURA, J. (1996) *Análisis dinámico de la Estrategia Empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo. Servicio de Publicaciones.
- VENZIN, M.; VON KROCH, G. ; ROOS, J. ; (1998) "Future Research into Knowledge Management" En VON KROGH, G. ; ROOS, J. ; KLEINE, D. (Eds.) *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Ed. Sage Publications, London pp. 26-66
- VON KROGH,G.; ROOS, J. (1995) *Organizational Epistemology* Ed. MacMillan, London
- VON KROGH, G.; ROOS, J. (1996) "Five Claims on Knowing" *European Management Journal*. Vol 14 no. 4 pp. 423-426
- VON KROCH, G.; ROOS, J. (Eds.) (1998) *Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Ed. Sage Publications, London
- WALDNMANN, D.A. (1994) "The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance"*Academy of Management Review*, Vol 19, no.3 July, pp. 510-536
- WALTERS, R.W. (1985) "The Citibank Project: Improving Productivity through Work Design" En KIRKPATRICK, D.L. *How to manage change effectively* Ed. Jossey-Bass, San Francisco
- WALTON, R.E. (1985) "From control to commitment in the workplace" *Harvard Business Review*, Vol. 63 no. 2
- WANOUS, J ; LAWLER, E. (1972) "Measurement and meaning of job satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, no. 57 pp. 95-105

- WATERS, I. (1997) "Universal Banking: A Shareholder Value Perspective" *Omega, Int. Mgmt Journal*, Vol. 15 no. 4 pp. 344-360
- WEICK, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>nd</sup> edn. Ed. Addison-Wesley, Reading
- WEICK, K.E., ROBERTS, K.H. (1993) "Collective Mind in organizations: Heedful interrelating on flight deck". *Administrative Science Quaterly*, no. 38, pp. 357-381
- WERNERFELT, B. (1984) "A resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal*, no. 2 pp 171-180
- WESTPHAL, J.D.; GULATI, R.; SHORTELL, M.S. (1997) "Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption" *Administrative Science Quaterly* no. 42 pp. 366-394
- WHETTEN, D.A. (1989) "What constitutes a theoretical contribution?" *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 490-495
- WIIG, K.M (1993) *Knowledge Management Foundation* Ed. Schema Press
- WILLIAMSON, O. 1975, *Markets and Hierarchies*, Ed. Free Press, New York
- WILLIAMSON, O., WACHTER, M.; HARRIS, S. (1975) "Understanding the Employment Relation" *Bell Journal of Economics*, 6 pp. 250-278
- WILKINSON, A., ALLEN, P. y SNAPE, E. (1991) "TQM and the Management of Labour", *Employee Relations*, Vol. 13 no. 1, 24-31
- WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J; ACKERS P. (1992) "Total Quality Management and Employee Involvement" *Human Resource Management Journal*, Vol. 2 no.4, 1-20
- WILKINSON, A.; WILLMOT, H. (1995) *Making Quality Critical. New Perspectives on Organizational Change*. Ed. Routledge, London
- WINSLOW, C.D.; BRAMER, W.L. (1995) *La nueva organización del trabajo*. Ed. Deusto-Andersen Consulting, Bilbao.
- WISEMAN, R.M.; GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1998) "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking" *Academy of Management Review*, Vol. 23 no. 1 pp. 133-153
- WOOD, D.; COLLET, N. ; ERTURK, L. y SCHELL, C., (1995) *Bank Relationship Survey*, Manchester Business School, Manchester
- WOLLACK, S.; GOODALE, J.G.; WIJTING, J.P.; SMITH, P.C. (1971) "Development of the survey of work values" *Journal of Applied Psychology*, no. 55 pp. 331-338
- WRIGHT, P.M; McMAHAN, G.C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management" *Journal of Management*, Vol 18 no. 2, pp. 295-320

- WRIGHT, P.M.; McMAHAN, G.C.; McWILLIAMS, A. (1994) "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2 pp. 301-326
- WRIGHT, P.M.; SNELL, S.A. (1998) "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management" *Academy of Management Review* Vol. 23 no. 4 pp. 756-772
- WRIGHT, T. (1936) "Factors affecting the costs of airplanes" *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3 no. 2 pp. 122-128
- YELLE, L. (1979) "The learning curve : Historical review and comprehensive survey" *Decision Sciences*, no. 10, pp. 302-308
- YIN, R.K. (1989) *Case Sstudy Research. Design and Methods*. Ed. Sage Publications, Newbury Park
- YIN, R.K. (1998) "The Abridged Version of Case Study Research". En Bickman, L. y Rog, D.J. : (Eds.) *Handbook of Applied Social Research Methods*. SAGE Publications, Thousands, P. 229-259
- ZACK, M.H. (1999) "Managing Codified Knowledge" *Sloan Management Review* Summer 1999, Vol. 40 no. 4, pp.45-58
- ZBARACKI, M.J. (1998) "The Rethoric and Reality of TQM" *Administrative Science Quaterly*, 43 pp. 602-636
- ZEITHAML, V.A. (1987 ) *Defining and relating price, perceived quality and perceived value*. Informe núm. 87-101. Ed. Marketing Science Institute, Cambridge
- ZEITHAML, V.A. (1988) "Consumer perceptions of price, quality and value : a means-model and synthesis of evidence" *Journal of Marketing*, Vol. 52 no. 3 pp 2-22
- ZEITHALM, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1985) "Problems and Strategies in Service Marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 49 Spring
- ZEITHALM, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1993) *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Versión en Inglés *Delivering Quality Services*. The Free Press, New York
- ZUCKER, L. G. (1983) "Organizations as institutions" En BACHARACH S.B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 2, pp. 1-42 Ed. JAI Press, Greenwich

