

Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones

A model of strategic thinking to support the management of change in organizations

ALBERTO BLÁZQUEZ MANZANO¹

Recibido: 12/12/2012 Aceptado: 06/05/2013

Resumen

El presente trabajo de reflexión expone un modelo de evolución en el pensamiento estratégico en las organizaciones, con la finalidad de conocer las fases y elementos que lo componen. Partiendo de un análisis del concepto de calidad en las empresas y su relación con los recursos humanos, se avanza en el estudio de la gestión del conocimiento como elemento para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. Finalmente, se propone un modelo de pensamiento estratégico donde se detallan los elementos y fases en los que la empresa va centrando su atención, pasando desde los aspectos materiales, en su inicio, a la gestión del recurso humano en su máxima evolución.

Palabras clave:

Lógica dominante; estrategia de empleo de la empresa; promociones; recursos humanos; desarrollo humano; gestión de cambio.

Clasificación JEL:

M51, O15.

¹ Doctor en Ciencias del Deporte. Máster en Prevención de Riesgos Laborales. Profesor Asociado de la Universidad Internacional de La Rioja, España. Correo electrónico: albertoblazqu50@gmail.com - Twitter: @dr_blazquez - Sitio web: <http://albertoblazquezmanzano.blogspot.com.es/>

Abstract

This paper presents a reflection of developments in strategic thinking in organizations in order to meet its phases and component parts. From an analysis of the concept of quality in business and their relationship with human resources, we continue with the study of knowledge management as a means of promoting the management of change in organizations. Finally, we propose a model of strategic thinking which details the elements and phases in which the company is going to focus on the material aspects from inception to human resource management at its best evolution.

Keywords:

Dominant logic; firm employment decisions; promotions; human resources; employee relations; change management.

JEL Classification:

M51, O15.

1. Introducción a la gestión del cambio organizacional

1.1 La calidad en las organizaciones

Los investigadores continúan lamentándose de que la literatura de la gestión del cambio en las organizaciones ha sido en gran parte no científica, basada en experiencias y deducciones (Hendry, 1996; Pettigrew, 1985), y dispersa y fragmentada (Mintzberg & Westley, 1992).

Algunos autores españoles (Torres, Urriolagoitia, Planellas, Sorbías, & Ollé, 2009) han ratificado, mediante un estudio en profundidad, los principios de éxito de las empresas de servicio siguiendo los postulados de Stadler (2007) y entre los que se encuentran:

- Centrarse en la explotación de los propios recursos más que en la exploración de otros nuevos.
- Diversificación relacionada con su actividad empresarial.
- Aprender de los errores para evitar cometerlos nuevamente.
- Gestión del cambio evitando desajustes importantes y amortiguando el impacto de los mismos a través de la planificación.
- Importante gestión de los recursos humanos de la entidad, no centrándose exclusivamente en el cliente externo.

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años desde el énfasis marcado en el control y las técnicas de inspección, pasando posteriormente por la atención al

concepto de aseguramiento de un *continuum* en la excelencia. La perspectiva moderna de la calidad, impulsada por Grönroos (1994), recoge que son los clientes los que la definen, siendo necesario que los miembros de la organización compartan la filosofía de la misma y se haga una buena gestión de la comunicación.

Un exhaustivo análisis de la calidad debería basarse en tres aspectos (Junta de Andalucía, 2004): los servicios prestados, las expectativas de la ciudadanía y los compromisos declarados. La comparativa de estos tres aspectos permitiría el desarrollo de líneas estratégicas que se materialicen en compromisos de calidad e indicadores para su medición. Por tanto, la retroalimentación se convierte en pieza clave para un sistema de gestión de la calidad que permita asegurar el cumplimiento de requisitos, definición, ejecución y medida de un método de trabajo; así como la actuación en función de los resultados (Dorado & Gallardo, 2005).

La organización ideal se puede definir como una comunidad democrática de los grupos de trabajo semiautónomos que no solamente se autorregulan, sino que también son capaces de aprender continuamente desarrollando formas de entendimiento compartidas sobre las relaciones y ligando el conocimiento formal a las habilidades tácitas (Lave & Wenger, 1991).

El papel de la formación se hace especialmente importante para lograr este objetivo, debiendo ser extensiva a todos los miembros de la organización (Schuler & Jackson, 1987) y continuada con una orientación hacia la calidad (Blackburn & Rosen, 1993).

Tal y como señala Larrea (1992), el proceso de calidad en las organizaciones requiere: querer (motivación y educación de actitudes), poder (implantar procesos de formación que cualifiquen técnicamente) y saber (desarrollar sistemas de información).

1.2 El papel de los recursos humanos en la gestión del cambio

Hay investigaciones que muestran la relación entre la percepción de la calidad, desde el punto de vista del empleado y desde el punto de vista del cliente (López & Serrano, 2001), así como la gestión de los recursos humanos como factor que influye de manera positiva en la percepción de ambos colectivos (Llorens, Fuentes, & Molina, 2003).

El personal, los procesos y el ambiente físico (instalaciones, recursos materiales) pueden actuar sobre la decisión de volver a comprar (Zeithaml & Bitner, 2002) y deben ser gestionados con especial interés. Según Werther y Davis (2000, p. 6), "los recursos materiales hacen las cosas posible, pero las personas las convierten en realidad".

Algunos de los rasgos que han caracterizado el cambio en la gestión de los recursos humanos, iniciado principalmente en los años ochenta han sido: la consideración del personal como un recurso y no tanto como un coste, una actitud proactiva ante el tradicional comportamiento reactivo y una dirección estratégica, entendida como una planificación de acciones integradas y coadyuvante a la consecución de los objetivos de la entidad y no tanto acciones aisladas sin influencia alguna sobre el camino de la organización (González, 1999).

Cada interacción empleado-cliente es una oportunidad para reforzar la percepción de la calidad de servicio por el cliente, generando buena opinión y provocando la repetición de compra (Bitner, 1990; Bither & Hubbert, 1994).

Diversos autores señalan que las evaluaciones sobre la calidad del servicio están basadas casi plenamente sobre las conductas de los empleados en el momento de la interacción (Bitner, Bernar, & Tetreault, 1990; Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1985, 1988), por lo que el rol del empleado en la prestación de los servicios sería fundamental (Johnston, 1995; Lytle Hom & Mokwa, 1998).

Martínez y Martínez (2009) proponen un modelo que estudia cómo las respuestas conductuales y actitudinales del empleado afectan a la percepción de la calidad de los clientes. Para ello, diseñan una serie de interfaces entre los diferentes agentes implicados: director, empleado y cliente. El resultado es el establecimiento de cinco variables (conflicto de rol, ambigüedad de rol, motivación, satisfacción y compromiso) que se refieren a las actitudes del empleado en un momento determinado y que dependen de las acciones de gestión de recursos humanos que la dirección implemente.

Autores como Giraldo y Grisales (2006) señalan que la labor gerencial no debe hacer referencia únicamente a la consecución de objetivos de tipo económico, sino también de índole social y humano, logrando el mayor bienestar de los miembros de la organización de los usuarios a los que se dirigen sus servicios. Según Kotler, Bowen y Makens (1998), si un empleado no muestra entusiasmo por la organización... ni por los productos o servicios que ofrece, será difícil que entusiasme a los clientes. Por tanto, la verdadera calidad empieza por reconocer el valor del trabajador y gestionarlo como un buen profesional y no sólo como un recurso más (McElwee & Warren, 2000).

1.3 La importancia del alineamiento en la gestión del conocimiento

La literatura acerca de la gestión de los recursos humanos ha incidido en la importancia que tiene el desarrollo de un clima de aprendizaje organizativo (Jones & Hendry, 1994; Kamoche & Mueller, 1998).

Autores como Wright y McMahan (1992, p. 298) definen el término dirección estratégica de recursos humanos como "patrón de actividades de los recursos humanos que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos".

Céspedes, Jerez y Valle (2005) señalan, en línea con otros autores, que para que una entidad se caracterice por su aprendizaje organizativo es preciso que se dé, en primer lugar, un fuerte compromiso con el aprendizaje (Stata, 1989; Garvin, 1993) y una implicación de la dirección con base en este elemento (Hult & Ferrell, 1997). En segundo lugar, es necesaria la existencia de una conciencia colectiva que permita ver la

entidad como un sistema formado por varias partes y que todas ellas son importantes en su conjunto (Kofman & Senge, 1993). En tercer lugar, la capacidad de adelantarse a los cambios y no sólo adaptarse, cuestionando el propio sistema organizativo vigente (Senge, 1990). Y por último, detectar el grado de aprendizaje organizativo de una entidad como la capacidad para transferir el conocimiento mediante equipos de trabajo, reuniones con el personal, etc., que configuren foros para compartir ideas abiertamente (Slater & Narver, 1995).

Se ha mencionado anteriormente la relación de la calidad con la aceptación de la cultura organizacional de los recursos humanos. De hecho, diversos autores proponen que esta coherencia entre el pensamiento de los miembros de la organización y la cultura de la empresa puede suponer una fuente clave de ventaja competitiva (Khatri, 2000; Poole & Jenkins, 1997).

De ahí que un término importante a tener en cuenta es el de **lógica dominante**, definido como “un embudo que actúa de filtro de la información, de forma que la atención de la organización se centra sólo en los aspectos juzgados como relevantes para esta forma de pensar y ver el negocio, ignorándose el resto de datos” (Bettis & Prahalad, 1995, p. 7). Estos mismos autores señalaban, en años anteriores, que dicha lógica “está formada por mapas cognitivos o esquemas mentales almacenados en la mente del directivo, los cuales están condicionados por sus experiencias previas, valores, creencias y esquemas de referencia” (Prahalad & Bettis, 1986, p. 490). En definitiva, se trataría de un “sistema de generación de conocimiento, que a través de un proceso de percepción selectiva, va a procesar sólo la información del entorno considerada como relevante, según las creencias, experiencias previas o esquemas mentales de la dirección, condicionando futuros comportamientos estratégicos. Su influencia es invisible pero predispone a la aparición de ciertos problemas estratégicos y a menudo interactúa con los sistemas organizativos y las estructuras de un modo complejo, causando estos problemas” (Bettis y Prahalad, 1995, p. 35). De ahí la importancia de conocer esta lógica dominante en los miembros de la entidad y poder contrastarlo con las acciones y documentos que guían su actividad.

Además de conocer la lógica dominante de los responsables, es fundamental tener en cuenta los indicadores que pueden comunicar los cambios hacia una dirección estratégica, evidenciando un paso evolutivo en la gestión empresarial. Para ello, García-Cestona y Ortín-Ángel (2002) tratan de responder a los indicadores que informan de dicho cambio hacia la dirección estratégica, haciendo una extensión de la tradicional clasificación de Greenwood y Hinings (1993) sobre los tipos de cambios organizativos. Así, algunos de estos ítems que pueden evidenciar cambios por parte de la dirección serían: cambio de estrategia, cambio en los puestos de trabajo, cambios en la asignación de derechos de decisión y cambios en los incentivos. Otros autores han tratado de agrupar los cambios organizaciones en tres tipos (Díez de Castro, Calvo de Mora Schmidt, & Díez Martín, 2004): estructural, ingeniería, creencias y social (Figura 1).

Figura 1. Modelo interpretativo de lógica dominante (Díez de Castro et al., 2005, p. 85).



2. Metodología

El objetivo del presente artículo es presentar un modelo de evolución del pensamiento en el seno de las organizaciones, describiendo sus fases, funcionamiento y proceso para su implantación en las organizaciones.

Para ello, se ha realizado un análisis de la bibliografía científica sobre la gestión de la calidad, el papel de los recursos humanos y la gestión del conocimiento, poniendo énfasis en el concepto de lógica dominante.

El modelo expuesto está basado en las fases evolutivas de la gestión empresarial, desarrollado por Luna-Arocas y Saorín Ibarra (2004), la pirámide de Maslow (1991) y el sistema de codificación de cartas de servicios propuesto por Blázquez y Feu (2010).

En línea con este modelo, se encontrarían los trabajos de autores como Pantarroyo (2000), donde a través de su modelo para el análisis del clima social de una entidad, el progreso se basaría en la atención en un primer momento del clima organizacional, para pasar, en un segundo nivel, al capital de conocimiento y, por último, en la inteligencia emocional, donde no sólo se tiene en cuenta el rendimiento de la entidad, sino también el bienestar interno de los propios clientes (externos e internos).

La utilidad del mismo se encuentra relacionada con la gestión del cambio, permitiendo visibilizar el camino para el crecimiento estratégico a una organización ideal, definida por Lave y Wenger, (1991).

Estas aportaciones ayudarían a directivos y plantilla en su mejora, ya que, como señalan Sánchez, Sánchez y Escribá (2010), la incorporación de nuevos miembros en el

equipo directivo no parece ser suficiente para enfrentar la complejidad inherente a los cambios de estrategia.

3. El modelo Evolución Pensamiento Estratégico Organizacional (EPEO)

3.1 Elementos que componen el modelo

El camino de transición en el pensamiento hacia una dirección estratégica en las organizaciones debería pasar por adoptar compromisos, actitudes y hábitos duraderos de todos los integrantes de la misma (dirigentes y empleados), entendiendo, como cliente, tanto al usuario externo como al personal propio de la entidad.

La evolución hacia un pensamiento estratégico menos aleatorio y menos basado en el ensayo-error o en intuiciones se podría facilitar y acelerar si se lograsen compromisos acertados, concretos, expresos que se visibilizaran tanto a empleados como a los clientes, pero que sobre todo tuviesen utilidad.

Lógicamente, para llevar a cabo este cambio es preciso un importante esfuerzo de concienciación de la importancia del mismo, especialmente por los dirigentes de la entidad, pero también de los propios recursos humanos de la misma. Realizar acciones formativas regulares entre los empleados, estudios de satisfacción laboral a empleados, encuestas de satisfacción a clientes o mejoras en las condiciones ambientales que permitan mejorar la salud de los empleados y el rendimiento laboral; podría sentar las bases de actitudes y procedimientos de mejora interna que viesan su reflejo en un mejor servicio al cliente, siguiendo los postulados de Bansal, Mendelson y Sharma (2001).

Teniendo en cuenta el modelo de fases evolutivas en la gestión, desarrollado por Luna-Arocas y Saorín Ibarra (2004), y haciendo una adaptación del mismo con el sistema de codificación de cartas de servicios, propuesto por Blázquez y Feu (2010), se podría detectar la visión estratégica de la entidad, así como los objetos y temáticas necesarias para iniciar un camino hacia la dirección estratégica (Tabla 1).

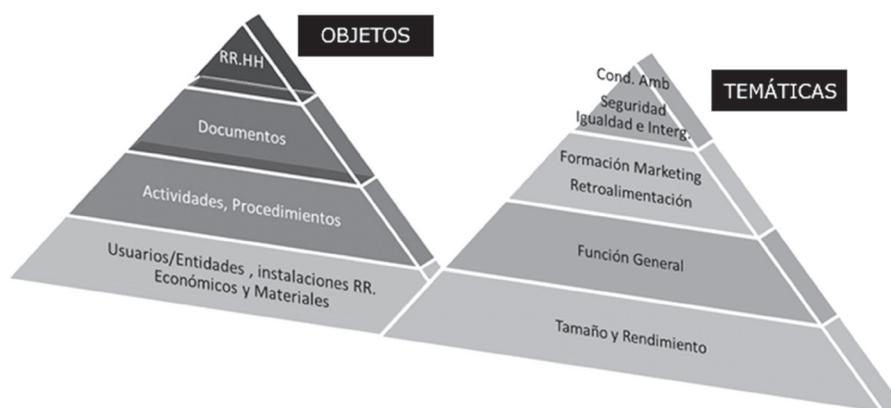
De igual modo, y obteniendo una visión más clara del grado de evolución en el pensamiento estratégico basado en los objetos y temáticas que forman parte de la herramienta de análisis de las cartas de servicios, se podría elaborar una pirámide similar a la de Maslow (1991), donde se observase este grado de evolución.

3.2 Funcionamiento del modelo

La adaptación de los postulados de Luna-Arocas y Saorín-Ibarra (2004), más la de los autores que han tratado de fusionar los conceptos de calidad (Garvin, 1988; Reeves & Bednar, 1994; Camisón & González, 2007), y teniendo en cuenta la pirámide de Maslow (1991) y el sistema de codificación de cartas de servicios (Blázquez y Feu, 2010); permitiría organizar de forma estructural qué elementos y qué finalidades compondrían las diferentes fases de evolución del pensamiento organizacional.

Para entender el funcionamiento de las pirámides que conforman el **Modelo EPEO** (Figura 2), se debería tener en cuenta que no representan necesidades básicas de un individuo, basado principalmente en el componente biológico (caso de la pirámide de Maslow), sino de la evolución del pensamiento organizacional entorno a qué (objetos) y para qué (temáticas) se destinarían las acciones de mejora, integrado por la colectividad de miembros que participan en su elaboración y/o disfrute; así como con la finalidad de ir logrando mayores cotas en la gestión de su actividad.

Figura 2. Grado de evolución en el pensamiento estratégico basado en objetos y temáticas y adaptado de Luna-Arocas (2004) aplicando modelo pirámide de Maslow (1991) y otros autores (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994; Camisón y González, 2007) (Elaboración propia)



La progresión en la *dimensión objeto* consistiría en los primeros momentos, caracterizados por un pensamiento operativo, en centrar la atención sobre los elementos básicos o estructurales: los clientes o entidades (empresas, asociaciones o instituciones públicas), instalaciones, recursos materiales y económicos (para quién=cliente externo y con qué=recurso). Una vez cubiertos estos objetivos sería necesario ir llevando la atención a otros elementos como las actividades/servicios o procesos (cuánto=productividad).

El cambio hacia la visión estratégica se encontraría cuando la atención se centra en la gestión del conocimiento, a través del énfasis en la generación y mejora de documentos (cómo=Know how), para finalmente destinar todo el esfuerzo en la gestión de los recursos humanos (con quién=cliente interno).

Se trataría, por tanto, de un proceso de búsqueda de fuera hacia dentro, entendiendo que la ventaja competitiva no se encuentra tanto en el entorno y los soportes materiales, sino dentro de la entidad y en las personas. Este razonamiento iría en línea con los estudios que muestran la importancia de los recursos humanos en el rendimiento de las entidades

y que, por tanto, identifican este elemento como agente clave en la ventaja competitiva (Stein, 2004; Welbourne & Andrews, 1995; Delery & Doty, 1996; Ichniowski, Shaw, & Prensushi, 1997; Fox, Byrne, & Roualt, 1999; Brockbank, 1999). Por tanto, la consideración del cliente para la entidad tendría un enfoque integral, aglutinando no sólo a los clientes externos, sino también a los internos.

La progresión en la *dimensión temática* se basaría, en un primer nivel, en la producción tanto a nivel de cantidad (lograr una cifra sin referencia) como de rendimiento (mejorar una cifra con respecto a otra anterior). A continuación, se basaría en focalizar los esfuerzos en la mejora del funcionamiento o *Know how* (función general). El salto hacia el pensamiento estratégico, abandonando por tanto el enfoque operativo, se encontraría cuando las acciones se dirigen o integran la gestión del conocimiento: formación, retroalimentación y marketing. Por último, las organizaciones más avanzadas son aquellas que entienden y reconocen que la base de su ventaja competitiva se encuentra en los propios recursos humanos o clientes internos, mejorando los elementos y dirigiéndolos hacia finalidades tales como: la relación interpersonal (intergeneracional, igualdad de oportunidades) o el confort (seguridad, accesibilidad y condiciones ambientales). Estas últimas variables han demostrado tener gran influencia en la productividad de los empleados (Knight & Haslam, 2010).

Por tanto, se pasaría de focalizar los esfuerzos de la cantidad a la calidad, y de elementos más objetivos a aspectos más subjetivos o que tengan una mayor influencia en los miembros de la organización.

3.3 Fases en la evolución del modelo EPEO

Al igual que el modelo propuesto por Maslow (1991) sobre las necesidades humanas, la idea principal del presente modelo EPEO se basaría en ir focalizando la atención en aspectos del pensamiento de un nivel superior cuando los elementos básicos del nivel actual son considerados como alcanzados y, por tanto, disminuyendo su interés para la entidad y activándose nuevos objetivos que se encontrarían en el siguiente orden jerárquico. Este pensamiento organizacional no sería fruto de la casualidad, sino que estaría orientado hacia los objetivos de la misma. De igual manera, dependiendo de los factores internos o externos que afectan a la entidad y por ende a sus integrantes, el pensamiento de dicha entidad podría subir o bajar de nivel. Así, por ejemplo, la minoración de ingresos puede llevar a una entidad que ha estado centrando sus esfuerzos en los recursos humanos, a buscar nuevamente otros objetivos relativos al tamaño o rendimiento de los recursos económicos y/o actividades (ordenes jerárquicos inferiores).

Se trataría del primer paso para el pensamiento estratégico, tal y como apuntan Luna-Arocas y Saorín-Ibarra (2004), indicando como origen de este progreso el focalizar la atención en la utilidad de la información como elemento clave para la actividad de la organización. Se lograría así, en palabras de Conner y Prahalad (1996, p. 477): “que el conocimiento que se mantiene de forma privada es la fuente básica de ventaja competitiva”.

Compartir información puede ser una costumbre muy positiva para la entidad, pero es necesaria codificarla y transmitirla con los medios más adecuados. Estas perspectivas se refieren a conocimiento explícito, de ahí la importancia de centrar también la acción en generar los contextos (tiempos, espacios, personas, canales, procesos, etc.) más adecuados para favorecer la transmisión de conocimiento implícito, teniendo en cuenta su relación con la gestión del capital emocional (García & Martínez, 2011).

En los servicios caracterizados por su intangibilidad, la creación de entornos de aprendizaje se convierte en una estrategia importante para la entidad.

4. Implantación del modelo EPEO

Una vez conocidos los elementos que componen el modelo EPEO y el funcionamiento del mismo, es turno de explicar algunas fases para su implantación.

a) Análisis de la lógica dominante de responsables en relación a la calidad

Entender que la información es un recurso esencial para el ciclo de vida de las entidades sería el primer paso para lograr un pensamiento estratégico (Luna-Arocas & Saorín-Ibarra, 2004) e impulsar la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, analizando el impacto de la misma sobre los resultados de la entidad o influir en el comportamiento de los miembros de la propia entidad (Zamora, 2007).

b) Formación en la gestión del conocimiento

El segundo paso, tras el convencimiento de la importancia de la información en la actividad organizacional, consistiría en ofrecer formación, tanto a responsables como a empleados, de la aplicación de acciones de mejora o de documentar los procesos y pensamientos enseñándoles a utilizarla sacando el máximo provecho de la misma y favoreciendo la alineación de la estrategia de la entidad entre todos los miembros de la misma. Reflexionar sobre la cuestión de la comunicación conlleva tomar conciencia de diferentes acciones a mejorar: mecanismos y flujos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal), diseño de sistemas que permitan mejorar los flujos de información (interna o externa) y la creación de procedimientos de coordinación que aseguren la transmisión correcta y fluida.

c) Formación en gestión de los recursos humanos

El tercer paso sería formar en la gestión de los recursos humanos y su relación con la gestión del conocimiento e inteligencia emocional de manera individualizada (empleados y responsables), logrando principalmente el convencimiento por parte de los responsables, ya que serán los que lideren el cambio.

Por último, se abordaría una fase de transferencia de todo el aprendizaje llevado a cabo, asesorando en la elección y concreción de los compromisos e indicadores más

adecuados a la entidad para el desarrollo y la implantación de su cultura empresarial y su plasmación a través de documentos que permitan afianzar los logros conseguidos. Se trataría de un proceso que se aproxima al pensamiento organizacional para finalizar concretando y haciendo explícitos indicadores y compromisos a través de un documento.

Este mismo procedimiento podría realizarse como elemento previo para la elaboración de un documento de calidad, con la finalidad de alinear el pensamiento de dirigentes y empleados.

5. Conclusiones

La gestión del cambio es un tema de preocupación en las organizaciones, para lo cual es preciso encontrar un alineamiento adecuado en el pensamiento estratégico de sus integrantes.

El esfuerzo de documentar y hacer expresa la estrategia en el seno de la organización, a través de los documentos de calidad o procesos, se basaría en evitar el aspecto coyuntural como origen de los cambios; logrando progresos más estables, consolidados y que permitan a la entidad ir avanzando en el tiempo y no a expensas únicamente del entorno.

Este modelo pretende ser una contribución para visibilizar la evolución del pensamiento estratégico de las organizaciones, permitiendo orientar los avances de las mismas en aras a una mayor gestión de calidad.

Referencias

- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76. DOI 10.1016/S1084-8568(01)00029-3
- Bettis, R., & Prahalad, C. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14. DOI 10.1002/smj.4250160104
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82. <http://www.jstor.org/stable/1251871>
- Bitner, M. J., Bernard, H. B., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosis favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. <http://www.jstor.org/stable/1252174>
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. R. T. Rust and R. L. Oliver, 72-94. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies, *Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66. <http://www.jstor.org/stable/4165135>

- Blázquez, A., & Feu, S. (2010). Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva. *RICYDE Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. IV(19), 13-28. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71012445003>
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352. DOI 10.1002/(SICI)1099-050X(199924)38:4<337::AID-HRM8>3.0.CO;2-5
- Camisón, C., S., & González, T (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Editorial Pearson.
- Céspedes, J. J., Jerez, P., & Valle, R. (julio 2005). Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, (24), 29-56. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80717315002>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource- based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501. DOI 10.1287/orsc.7.5.477
- Delery, E. J., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. DOI 10.2307/256713
- Díez de Castro, E., Calvo de Mora Schmidt, A., & Díez Martín, F. (2004). La Construcción de la Teoría del Cambio Organizativo. Capítulo del libro, *I Congreso Internacional. Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el Siglo XXI*, 2, 153-167.
- Dorado, A., & Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: INDE.
- Fox, D., Byrne, V., & Roualt, F. (1999). Performance improvement: what to keep in mind. *Training and Development*, 53(8), 516-529.
- García, C., & Martínez, R. C. (2011). La gestión del patrimonio emocional y del conocimiento en las organizaciones. *Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad social*, (337), 225-254.
- García Cestona, M. A., & Ortín-Angel, P. (2002). La importancia de los recursos humanos en los cambios organizacionales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (12), 355-372.
- Garvin, D. (1988). *Managing quality*. New York: Macmillan.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71(4), 78-91.
- Giraldo, L. A., & Grisales, L. (2006). Identificación y normalización de las competencias en los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud. *Rev Fac Nac Salud Pública*, 23(2), 117-123.
- González, L. (1999). Modelos de dirección de recursos humanos. *Revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, (72), 25-34.

- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (October 1993). Understanding strategic change: the contribution archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1358. DOI 10.2307/256645
- Grönroos, Ch., (1994). *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5), 621-641. DOI 10.1177/001872679604900505
- Hult, G. T., & Ferrell, O. C. (October 1997). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. DOI 10.1016/S0148-2963(96)00232-9
- Ichniowski, C., Shaw, D., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*. 87(3), 291-313.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71. DOI 10.1108/09564239510101536
- Jones A. M., & Hendry, C. (June 1994). The learning organization: adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5(2) 153-162. DOI 10.1111/j.1467-8551.1994.tb00075.x
- Junta de Andalucía (2004). *Manual de elaboración de cartas de servicios*. Dirección General de Administración Local. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/gobernacion/opencms/portal/com/bin/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/manual_cartas_servicio/cartas_servicios.pdf
- Kamoche, K., & Mueller, F.(1998). HRM: an Appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51(8), pp. 1033-1060. DOI 10.1023/A:1016959813484
- Khatri, N. (2000). Emerging issues in strategic HRM in Singapore. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516-520. DOI 10.1108/01437729910302714
- Knight, C., & Haslam, S. A. (June 2010). The relative merits of lean, enriched and empowered offices: an experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 158-172. DOI 10.1037/a0019292
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 4-24.
- Kotler, J., Bowen, P., & Makens, J. (1998). *Marketing para hostelería y turismo*. México: Prentice Hall.
- Larrea, P. (1992). *Calidad total en los servicios públicos y en la empresa*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Llorens, F. J., Fuentes, M., & Molina, L. M. (2003). Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), 305-323. DOI 10.1080/1478336032000046625
- López, M. & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 3(3), 1-13. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=Lopez%2F+M.+C+serrano&rbArt=rbArt>
- Luna-Arocas, R., & Saorín-Iborra, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Revista Investigación y Marketing*, 83, 6-13.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1988). SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489. DOI 10.1016/S0022-4359(99)80104-3
- Martínez, J. A., & Martínez, L. (2009). Percepción del empleado y del cliente en servicios públicos deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(34), 158-178.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mcelwee, G., & Warren, L. (noviembre de 2000). The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises. *Strategic Change*, 9(7), 427- 435.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(s2), 39-59. DOI 10.1002/smj.4250130905
- Pantarrayo, N. (2000). *Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa* (Tesis de maestría). Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Bogotá.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality an is implications for future research. *Journal of Marketing Fall*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (April 1988). Communication and control processes in the delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries*. Oxford: Blackwell.
- Poole, P., & Jenkins, G. (1997). Responsibilities form human resource management practices in the modern enterprise: evidence from Britain. *Personnel Review*, 26(5), 333-356. DOI 10.1108/00483489710176039
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501. DOI 10.1002/smj.4250070602

- Reeves, C. A., & Bednar, C. A. (July 1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 419-445. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/258934>
- Sánchez, L., Sánchez, E., & Escribá, A. (Marzo 2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 13(42), 75-112. DOI doi: 10.1016/S1138-5758(10)70004-9
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday.
- Slater, S. F., & Narver, J. (July 1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 35-45.
- Stadler, C. (2007). The four principles of enduring success. *Harvard Business Review* 85 (12), 122-123.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 63-74. Disponible en: <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-learning-the-key-to-management-innovation/#article-authors>
- Stein, G. (Julio 2004). La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a través de los cambios. *Harvard Deusto Business Review*, (126), 60-71. Disponible en: <http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/consulta/registro.cmd?id=57735>
- Torres, D., Urriolagoitia, L., Planellas, M., Sorbías, M., & Ollé, M. (2009). *Estudio sobre los factores de éxito de las grandes empresas de servicios en España*. Barcelona: ESADE Universidad Ramón Llull.
- Welbourne, T. M., & Andrews, A. O. (1995). Preciting performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(2), 891-919.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (June 1992). Theoretical Perspectives for Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320. DOI 10.1177/014920639201800205
- Zamora, R. (2007). *Programa de formación de habilidades para la gestión de contenido en los profesores de la Universidad de Cienfuegos* (Tesis doctoral). Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cuba.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.