

## **I. PRESENTACIÓN**

	<b><u>Página</u></b>
<b>I.1. Justificación de la presente tesis</b>	<b>2</b>
<b>I.2. Finalidad del estudio</b>	<b>7</b>
<b>I.3. Objetivos propuestos</b>	<b>7</b>
<b>I.4. Estructura interna y contenido</b>	<b>9</b>
<b>I.5. Metodología utilizada</b>	<b>12</b>
<b>I.6. Agradecimientos</b>	<b>13</b>

*Se podría describir la actividad creativa  
como un tipo de proceso de aprendizaje  
en el que el profesor y alumno  
se hallan en el mismo individuo*

*(Arthur Koestler)*

## **I. PRESENTACIÓN**

### ***I.1. Justificación de la presente tesis***

En este primer apartado quiero comenzar manifestando los motivos que me han movido a la realización de la presente tesis doctoral y las razones de tipo personal que me han impulsado a la elección del área de investigación objeto de estudio.

En primer lugar, voy a exponer las razones de carácter particular, vinculadas a mi actividad académica y docente que me han llevado a iniciar esta labor de estudio y análisis.

Expondré una serie de consideraciones de carácter personal que se refieren a la actividad docente que he venido desarrollando durante los últimos catorce años, primero en el área de Economía Financiera y Contabilidad y, más tarde y en la actualidad, en el área de Organización de Empresas, impartiendo asignaturas relacionadas con la planificación, organización y la administración de empresas en diferentes enseñanzas.

Esto me ha permitido profundizar en múltiples aspectos relacionados con estas materias, desde los más generales a los más específicos, dependiendo del tipo de enseñanza en el que se impartía la asignatura correspondiente, intentando introducir las nuevas técnicas que han ido surgiendo en los últimos años y que han ido desarrollando estas materias.

Con la implantación de las nuevas enseñanzas y la aplicación de los planes de estudio respectivos se desarrollan diferentes materias específicas que, en los planes de estudio antiguos, correspondían a temas concretos de asignaturas de carácter general; por tanto, no suponen la reconversión pura y estricta de las ya existentes en anteriores planes, sino que van ligadas a la gran evolución, más acusada en los últimos tiempos, que se está produciendo en el mundo empresarial.

Entre estas nuevas materias quiero destacar, por una parte, dos asignaturas troncales que se implantan en la Diplomatura en Ciencias Empresariales con la denominación de Organización y Administración de Empresas I y II, que se centran en la gestión básica de la empresa y que suponen una introducción a las funciones de la dirección empresarial y, por otra parte, una asignatura optativa que se implanta en la Graduatura en Empresa Internacional con la denominación de Recursos Humanos, centrada en la dirección estratégica de los recursos humanos. Haber asumido la responsabilidad compartida en la docencia de estas asignaturas, es una decisión que partió de la Dirección del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona y viene condicionada por la formación adquirida con posterioridad a la realización de los estudios de formación reglada universitaria.

Paralelamente a estas circunstancias y movida por un afán de superación personal y formación permanente, inicié los cursos de doctorado en el seno del departamento antes citado, en el que realizo mi actividad docente, y en los que se desarrolla una materia ubicada en el campo de los recursos humanos en la empresa desde diferentes ópticas particulares.

Todos estos aspectos me han supuesto una motivación y un reto muy importante, al permitirme profundizar en aspectos en los que mi formación anterior estaba poco sedimentada, permitiéndome, además, avanzar en mi conocimiento con el desarrollo de estudios más particularizados, específicos y prácticos en este campo de conocimiento.

Coinciden en el tiempo, estas circunstancias citadas, con la existencia, en el departamento, de personal docente, verdaderos profesionales y especialistas en el área de recursos humanos, aspecto éste que genera un impulso y apoyo a la tarea en la que inicio mi trabajo, por lo que una modesta motivación adicional ha sido aportar un grano de arena a las bases ya sustentadas por la gran valía de dicho personal docente que, a todos los niveles, en la actualidad, conforma el área de Organización de Empresas del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona.

La última razón personal hay que buscarla en el hecho de que siempre me ha apasionado trabajar con y para las personas y entiendo que un trabajo de investigación, como el que modestamente presento, se inscribe claramente dentro de esta óptica que, para mí, ha sido gratificante hasta este momento, aunque espero lo sea mucho más en el futuro con las aplicaciones que pueda desarrollar en empresas del sector analizado o de cualquier otro sector en el que pueda intervenir, poniendo, de esta manera, en práctica, las investigaciones que vaya realizando en mi función de investigadora.

En segundo lugar, voy a justificar las razones de la elección del campo de estudio desde un punto de vista estricto, es decir, cuál ha sido la razón técnica para centrarme en el estudio del capital humano en mi trabajo de investigación.

A lo largo de las siguientes páginas, trato de reflejar cómo el capital humano ha ido adquiriendo, una gran importancia en el mundo empresarial como un elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial. Desde esta perspectiva abordo mi investigación, con el objetivo de aportar un pequeño avance en el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones, que contribuya a la mejora de la competitividad de éstas y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral.

Para ello, he intentado realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, del capital humano en las organizaciones con el objeto de destacar, aquellos aspectos que me han parecido más relevantes.

Mi objeto de estudio se centra en la dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento, teniendo en cuenta que la teoría sobre la gestión del conocimiento, todavía poco implantada en las empresas, presenta, por una parte, una fuerte vinculación con la estrategia de la empresa y, por otra, el conocimiento del capital humano tiene un muy importante componente psicológico. Esta teoría consiste, básicamente en la dirección estratégica del capital humano y, por tanto, se estudia de forma integrada con la estrategia empresarial y el capital humano, teniendo en cuenta la importancia de los conocimientos de cada persona. Esto me permite realizar propuestas y soluciones a los problemas que pueden surgir en el ámbito del capital humano, desde una perspectiva principalmente psicológica.

Utilizo el término capital humano cuando hablo en términos generales, ya que considero al personal de la empresa como capital en el que hay que invertir más que como recurso que hay que aprovechar, no obstante, algunas veces, utilizo el término de recursos humanos cuando hago referencia a los recursos de la empresa.

Por último, voy a justificar los motivos que me han llevado a la elección del sector en el que he basado mi estudio empírico.

Mi actividad profesional desarrollada cuando me incorporé al mundo laboral, estuvo vinculada al sector textil, siguiendo una tradición familiar. En dicho sector, realicé trabajos de cierta responsabilidad, teniendo en cuenta mi juventud, y precisamente desarrollé dichos trabajos, fundamentalmente, en el departamento de planificación y control, fomentándose en mi una gran motivación e interés por la gestión empresarial, cuyos estudios elementales, ya había realizado anteriormente a mi primera práctica laboral. Precisamente, por esa motivación, seguí formándome hasta realizar los estudios superiores.

Durante y posteriormente a dicha primera práctica empresarial, se generó, además en mi, una inquietud por los problemas que vislumbré en el sector textil y que se caracterizaron por su permanente crisis, principalmente, a partir de los años 60 del pasado siglo y que se ha mantenido hasta prácticamente la actualidad. Dicha crisis, provocada, básicamente, por la introducción de las nuevas tecnologías, ha tenido una repercusión crucial en el capital humano. Si a ello, se suma el hecho de que la formación y conocimientos del personal de dicho sector se han caracterizado siempre por haberse adquirido y desarrollado dentro de las propias empresas, me ha llevado a realizar un análisis empírico sobre las aptitudes de las que, actualmente, dispone el personal directivo de las empresas textiles y de la confección, llegando a unas conclusiones que pueden llevar a la necesidad de tener en cuenta los aspectos teóricos desarrollados en el segundo capítulo de la presente tesis y su posible aplicación en un sector que está sufriendo un profundo cambio por la creciente introducción de nuevas fibras textiles y que supone un sector muy importante para garantizar el crecimiento económico de este país.

## ***1.2. Finalidad del estudio***

En primer lugar, creo de interés analizar, en la presente tesis, los aspectos más relevantes de la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las fases de la dirección estratégica.

En segundo lugar, considero, también, importante estudiar una serie de aspectos a tener en cuenta del capital humano, partiendo de la gestión del conocimiento.

En tercer lugar, ofrezco unos procedimientos para la solución de problemas, de índole emocional, que pueden afectar al personal de la empresa y que pueden ser aplicables a empresas que realizan su actividad dentro del sector textil y de la confección en España que se analizarán en los estudios empíricos, todo ello vinculado a la estrategia empresarial con base en el conocimiento<sup>1</sup>.

Por último, en el caso del sector que analizo, debido a sus particularidades y a la importancia del capital humano en esta actividad, realizo un estudio que permite determinar cuáles son los rasgos principales del conocimiento de las personas, en función de los cargos directivos y mandos intermedios, sus estudios realizados, su retribución y sus años de antigüedad, que pueden servir de punto de partida para el estudio de un sistema de gestión del capital humano vinculado a la estrategia de la empresa.

## ***1.3. Objetivos propuestos***

Con la presente tesis persigo los siguientes objetivos que podría clasificar en cinco grupos: en un primer bloque, tenemos los fundamentos teóricos, dividido en dos capítulos, cuyos objetivos son los siguientes:

---

<sup>1</sup> Los procedimientos propuestos son novedosos en su aplicación en las empresas españolas, aunque en los últimos tiempos diferentes firmas inician tímidos proyectos para su implantación en el ámbito empresarial.

1. Analizar los aspectos más importantes sobre la dirección estratégica de la empresa y la importancia y repercusión de los recursos humanos.
2. Estudiar los fundamentos, los diferentes y principales modelos desarrollados a lo largo del tiempo sobre la gestión del conocimiento, así como el estudio de las formas en que se genera el conocimiento y los aspectos más importantes a tener en cuenta en su crecimiento.
3. Establecer la vinculación de las emociones con el capital intangible, con el capital humano y en la generación del conocimiento.
4. Estudiar los problemas de tipo emocional que pueden afectar al personal de la empresa moderna como consecuencia de su labor, así como las posibles vías de solución para superarlos, con el fin de aprovechar al máximo todo el potencial de conocimientos del capital humano.

Del segundo al cuarto bloque, dividido en cuatro capítulos, corresponde a los siguientes objetivos derivados de los dos estudios empíricos realizados:

1. Determinar, en el marco de un sistema de dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento, las correspondientes aptitudes y requisitos que se consideran como más importantes para el personal de las empresas de todos los sectores, en general, y del sector textil y de la confección, en particular, con el fin de determinar el nivel de conocimientos y aptitudes de los directivos y mandos intermedios de dicho sector.
2. Determinar, en el marco de dicho sistema, los niveles de conocimientos y aptitudes, del catálogo estudiado previamente, para establecer perfiles de conocimientos por puesto de trabajo u ocupación en firmas textiles y de la confección, y



3. Detectar diferencias entre los cargos ocupacionales objeto de estudio.

A mi juicio, la importancia de la actividad textil y de la confección en este país, el volumen de negocio que genera y la formación de las personas que emplea, justifica suficientemente la realización del presente estudio. Si además consigo generar una cierta polémica dentro del mundo textil, referida a la gestión de uno de sus activos más importantes, sino el que más, como son las personas, y esto produce algún cambio de enfoque en la manera de gestionarlos que suponga una mejora para las empresas y para los individuos, me sentiré satisfecha. La supervivencia o rentabilidad y, en definitiva, la mejora de la competitividad de la mayoría de empresas pienso que pasa por este aspecto.

***1.4. Estructura interna y contenido***

La presente tesis ha sido configurada en siete capítulos, agrupados en cinco partes, con lo que he pretendido llevar a cabo un proceso lógico de desarrollo del tema de investigación tratado.

La primera parte incluye dos capítulos: el primero de ellos pretende acercarnos a diferentes conceptos relacionados con la estrategia empresarial, más concretamente, con las fases de la dirección estratégica y su importancia y repercusión en el ámbito del capital humano en la empresa, para, en el capítulo posterior, analizar los aspectos más importantes del capital humano con base en el conocimiento y desde una perspectiva psicológica.

En el segundo capítulo, realizo un breve repaso a las principales teorías o enfoques de la gestión del conocimiento, desde la perspectiva estratégica, para adentrarnos en la importancia del capital humano, estudiando las emociones como uno de los aspectos más importantes a considerar en la actualidad. Dichas emociones, en mi opinión, se consideran decisivas para que el capital humano pueda favorecer el desarrollo más eficiente y competitivo de la organización.

La segunda parte hace referencia a los aspectos generales de los dos estudios empíricos realizados y al primero de dichos estudios e incluye dos capítulos. El primero de ellos, que corresponde al capítulo tres, hace referencia al planteamiento del objeto de estudio, realizando un breve recorrido de la evolución de la industria textil y de la confección en España, en lo referente al número de empresas, número de personas ocupadas, número de horas trabajadas, gastos de personal, gasto por persona y por hora trabajada, así como un estudio de la evolución de los salarios en España, en general, y del sector textil y de la confección, en particular. Por último se hace una breve exposición de las retribuciones que perciben los jefes y directores de departamento de acuerdo con el convenio colectivo textil específico, tomando, dichas retribuciones, como referencia para la posterior comparación con los datos obtenidos de los estudios empíricos realizados.

En el capítulo cuatro, analizo los aspectos generales de los estudios empíricos realizados. En el primer estudio se estudian seis tipos de aptitudes: intelectuales, personales, interpersonales, directivas, adicionales del liderazgo y relativas a la motivación y en el segundo, se estudian tres tipos de aptitudes: para las relaciones, de estrategia y de liderazgo. Ambos estudios se realizan a través de los cargos directivos de la empresa: director general o gerente, director de departamento y jefe de departamento.

Cada una de las aptitudes referidas se desglosan en una serie de requisitos que deben cumplir dichos ejecutivos, en mayor o menor medida. Las aptitudes de cada estudio, me servirán para valorar el grado de conocimiento de los directivos de las empresas del sector textil y de la confección en España.

En este mismo capítulo también se estudia el significado de cada uno de los requisitos que engloba cada una de las aptitudes y explico la metodología utilizada para la realización de dicho estudio empírico.

La tercera parte muestra el primer estudio empírico realizado y corresponde al capítulo cinco, en donde analizo los resultados obtenidos de la primera encuesta realizada a los directivos y mandos intermedios de las empresas del sector elegido en lo referente a las aptitudes intelectuales, mostrando las tablas de contingencia respecto a los estudios realizados, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo de la muestra obtenida.

En el mismo capítulo, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada a dichos ejecutivos en lo referente a las aptitudes personales, aptitudes interpersonales, aptitudes directivas, las aptitudes adicionales de liderazgo, y las relativas a la motivación, respectivamente, mostrando, asimismo, las tablas de contingencia en el caso de las aptitudes personales y, en todos los casos, las aptitudes globales de cada aptitud, relacionándolas con los estudios, cargo ocupacional, retribución y antigüedad en el cargo. Así mismo, se muestran, los resultados globales, teniendo en cuenta la suma de todas las aptitudes.

En la cuarta parte muestro un segundo estudio empírico que corresponde al capítulo seis. Para dicho estudio se procede, en primer lugar, a una depuración de ítems del cuestionario, empleado en el capítulo cinco, enviándolo a unos jueces expertos, también a dos grupos de empresas y con la ayuda de los siguientes instrumentos: método *Delphi*, correlación de *Pearson*, análisis de fiabilidad y consistencia interna (alfa de *Cronbach*) y finalmente, análisis de componentes principales, procediéndose, después de dicha depuración y envío del cuestionario depurado a los mismos ejecutivos que en el primer estudio, pero en formato tipo *likert*, a comparar los resultados obtenidos del segundo estudio empírico con los resultados obtenidos en el primero realizado en el capítulo cinco.

Por último, la quinta parte hace referencia a las conclusiones de la presente tesis e incluye el capítulo siete. Dichas conclusiones las he agrupado en cuatro bloques: las de tipo teórico referidas al análisis descriptivo, las derivadas del primer estudio empírico aplicables a las empresas textiles y de la confección en España, desglosadas en dos partes, las conclusiones provisionales y las finales de dicho estudio; las derivadas del segundo estudio empírico, también divididas en dos partes, las provisionales y las finales y, por último, unas conclusiones globales.

### ***1.5. Metodología utilizada***

La metodología empleada en la elaboración del trabajo, la he desarrollado desde una perspectiva plurimetodológica, para la consecución de los objetivos citados.

En primera instancia, he realizado una parte descriptiva, como proceso inicial y preparatorio de la investigación, para clarificar el objeto de estudio, que consiste en un análisis de los aspectos más relevantes de la dirección estratégica en general y del capital humano en particular, con el fin de sentar las bases de mi tesis. Este análisis previo, me ha permitido detectar la evolu-

ción y tendencia de la gestión del capital humano y la necesidad de establecer nuevas teorías más acordes con las necesidades actuales de las organizaciones. Como justificación a este proceso, he analizado, el marco conceptual y de desarrollo de la dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento con una delimitación del fenómeno que me permite extraer unas conclusiones, orientaciones y la posibilidad de aplicarlas a diferentes sectores o actividades.

A continuación, he establecido el marco en el que se van a realizar los estudios empíricos, delimitando el objeto de estudio con una descripción previa de la situación del sector en el que me centro. Finalmente, el objetivo de este trabajo de investigación permite extraer una serie de conclusiones a partir de varias encuestas efectuadas a un panel de directivos y mandos intermedios de una muestra de empresas dedicadas a la actividad textil y de la confección.

Como herramientas de investigación, en las diferentes fases, he utilizado técnicas estadísticas sobre los datos obtenidos de la muestra de las encuestas realizadas, análisis de contenido sobre determinados ítems de la encuesta, análisis multivariante, análisis de frecuencias de los requisitos principales, y análisis de contingencia de los aspectos que he considerado como más importantes.

### ***1.6. Agradecimientos***

En primer lugar, expreso mi más profundo agradecimiento al personal directivo de las empresas textiles y de la confección en España, por haberme prestado su apoyo de forma desinteresada, implicándose de forma activa en la obtención de los datos que les he solicitado. Quiero, pues, dejar constancia de que la elaboración de esta tesis no habría sido posible sin la colaboración de dicho personal.

En segundo lugar, expreso mi agradecimiento a las siguientes personas que de una manera u otra me han apoyado o asesorado incondicionalmente: Del Departamento de Economía y Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona al Profesor Dr. Rafael Redondo Durán, Catedrático de Escuela Universitaria de Organización de Empresas y Director de este trabajo; Profesor Dr. Francisco Tarragó Sabaté, Catedrático de Universidad de Organización de Empresas; Profesor Dr. José María Castán Farrero, Catedrático de Universidad de Organización de Empresas; Profesor Dr. Luis de Borja Solé, Catedrático de Universidad de Comercialización e Investigación de Mercados; Profesor Dr. Xavier Llopart Pérez, Catedrático de Escuela Universitaria de Organización de Empresas; Profesor Dr. Francisco Merchán Bravo, Profesor Titular de Universidad de Organización de Empresas; Profesor Xavier Durán Garcés, Profesor Titular de Escuela Universitaria de Comercialización e Investigación de Mercados y al Profesor Jordi Aymerich Martínez, Profesor de Comercialización e Investigación de Mercados. Del Departamento de Salud Pública de la Universidad de Barcelona al Profesor Dr. Jesús Gómez Catalán, Profesor Titular de Universidad de Toxicología y del Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones a la Profesora Lidia Daza Pérez, Profesora de Sociología de la Empresa. Por último, mi especial agradecimiento a Juan Bauzá Vallespir, Psicoanalista.

En tercer lugar, deseo expresar mi gratitud a mis compañeros del Departamento de Economía y Organización de Empresas que, en su día, colaboraron incondicionalmente en la aportación de los datos que les solicité.