



UNIVERSITAT D'ANDORRA

*Programa de doctorat de la Universitat d'Andorra*

**Proposta d'un model relacional entre  
el capital humà i la qualitat de servei.  
Una aplicació al sector bancari andorrà**

***Proposal for a relational model between  
human capital and service quality.  
An application in the Andorran banking sector***

Rosa M. Mariño Mesías

**Direcció:** Dr. José Miguel Rodríguez Antón i Dr. Luis Rubio Andrada  
**Identificador:** TD-031-1000088/201502  
**Data de defensa:** 18 de setembre del 2015

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (*framing*). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tdx.cat](http://www.tdx.cat)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading nor the availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (*framing*). These rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



A les meves filles, el motor de la meva vida



## **Agraïments**

A través d'aquestes línies, m'agradaria expressar el meu agraïment a les persones que, d'alguna manera, han col·laborat en el desenvolupament d'aquest treball de recerca.

En primer lloc, vull agrair molt especialment als meus directors de tesi, el Dr. José Miguel Rodríguez i el Dr. Luis Rubio, la seva experiència, la seva dedicació, així com la seva implicació i entusiasme en el desenvolupament d'aquesta recerca. Els vull expressar el meu més sincer agraïment per l'orientació, el suport i les paraules d'ànim que m'han donat al llarg d'aquesta etapa de la meva formació acadèmica. M'han ensenyat pràcticament tot el que he après en l'àmbit de la recerca i han aconseguit que la distància que hi ha entre Andorra i Madrid no fos mai un inconvenient.

Vull continuar aquest apartat d'agraïments, per la meva família. Vull agrair al meu marit, el Jesús, que m'hagi animat a dur a terme aquesta tasca, tot sabent que requeriria un gran esforç per part de tota la família, i que m'hagi substituït en la dedicació a les nenes, sempre que ha estat necessari.

El meu agraïment, també, a les meves filles, la Laia i la Carla, per ser-hi. Perquè tot i no entendre que una professora hagi d'estudiar tant, s'han esforçat tant o més que jo i han sabut acceptar que "fes doctorat".

Als meus pares, Amador i Carmen, per haver-me facilitat la formació que he rebut i per haver-me donat sempre, de manera incondicional, tot el que he necessitat, sense dubtar en cap moment que aquest treball veuria la seva fi.

A la meva germana, Teresa, per haver-me demostrat que amb força de voluntat s'assoleixen els objectius i per haver estat sempre un exemple de fortalesa i de valentia.

Vull agrair al Dr. Miquel Nicolau que hagi fet possible que el programa de doctorat de la Universitat d'Andorra sigui una realitat i sobretot, li vull donar les gràcies pel suport que sempre m'ha donat en el desenvolupament d'aquesta recerca, des del seu inici.

Al Dr. Xavier Llinàs, al Dr. Carlos Merino i al Dr. Àlex Rialp els vull expressar el meu més sincer agraïment, per haver participat als tribunals del projecte de tesi i del report d'avançament, perquè han contribuït enormement a la millora d'aquest treball. Igualment vull agrair a la resta de revisors i d'experts acadèmics les seves aportacions valuoses, que han enriquit de forma considerable aquesta recerca.

Vull donar les gràcies als membres de la Junta Acadèmica de la Universitat d'Andorra -al Dr. Daniel Bastida, a la Dra. Montserrat Casalprim, a la Rosa M. Mandicó, al Joan Obiols i al Florenci Pla-, per haver-me donat totes les facilitats possibles en el desenvolupament d'aquest treball.

Vull expressar el meu més sincer agraïment al Dr. Ferran Virgós per haver-me encoratjat, ja fa molts anys, a iniciar el camí cap a la recerca. Vaig iniciar aquest camí, juntament amb el Josep Fortó, amb la creació del Grup de Recerca en Economia Financera, motiu pel qual li vull agrair la seva confiança i el seu acompanyament. Igualment vull agrair al Manuel Cayetano, a l'Aleix Dorca, al Dr. Josep Lluís Monteagudo, a la Dra. Alexandra Saz i a la Cristina Yáñez, el seu suport sempre que l'he necessitat. Així mateix, dedico aquest treball a la resta de companys i de companyes de la Universitat d'Andorra.

I ja per acabar, vull expressar el meu agraïment a l'Associació de Bancs Andorrans, en especial a la memòria del Sr. Antoni Armengol, per haver-me facilitat la distribució de l'instrument de mesura per a la recollida de la informació quantitativa de la investigació. També vull agrair a totes les persones que treballen en el sector bancari andorrà -directius i empleats- la seva

col·laboració en proporcionar-me les dades quantitatives de la recerca, sense les quals no s'hauria pogut dur a terme la part empírica d'aquest treball.

A tots vosaltres, moltes gràcies.





## Índex de continguts

Resum .....	19
Abstract .....	21
Resumen .....	23
<b>INTRODUCCIÓ .....</b>	<b>25</b>
Contextualització .....	27
Objectius .....	31
Metodologia i estructura de la investigació .....	35
<b>I. MARC TEÒRIC .....</b>	<b>43</b>
<b>Capítol 1. La qualitat .....</b>	<b>45</b>
1.1. La qualitat empresarial .....	45
1.1.1. Introducció a la qualitat .....	45
1.1.2. Concepte i enfocaments de qualitat .....	46
1.2. Models de qualitat .....	51
1.2.1. La International Organization for Standardization (ISO) .....	51
1.2.2. Gestió de la Qualitat Total (Total Quality Management). El Model EFQM .....	53
1.3. Qualitat de servei .....	57
1.3.1. Concepte i característiques dels serveis .....	58
1.3.2. Concepte de qualitat de servei .....	60
1.3.3. Models de qualitat de servei .....	62
<b>Capítol 2. El capital humà .....</b>	<b>75</b>
2.1. El capital humà a l'empresa .....	75
2.1.1. Introducció .....	75
2.1.2. Concepte de capital humà .....	78
2.2. El capital intel·lectual .....	81
2.2.1. Introducció i concepte .....	81
2.2.2. Models principals de capital intel·lectual .....	83
2.2.3. El capital humà com a element del capital intel·lectual .....	87
2.3. Elements i indicadors del capital humà .....	91
<b>Capítol 3. Relació entre el capital humà i la qualitat de servei .....</b>	<b>111</b>
3.1. Importància del factor humà en la qualitat de servei .....	111
3.2. Investigacions principals de relació entre el capital humà i la qualitat de servei .....	115

<b>Capítol 4. Hipòtesis de la recerca .....</b>	<b>129</b>
4.1. Formulació de les hipòtesis de la investigació.....	129
4.2. Hipòtesi del capital humà .....	131
4.3. Hipòtesi de la qualitat de servei .....	135
4.4. Hipòtesis de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei	137
<b>II. DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ EMPÍRICA.....</b>	<b>145</b>
<b>Capítol 5. El sector bancari: anàlisi descriptiva, qualitat de servei i capital humà.....</b>	<b>147</b>
5.1. Anàlisi descriptiva del sector bancari .....	147
5.2. Anàlisi descriptiva del sector bancari andorrà .....	151
5.3. Importància de la qualitat de servei i del capital humà en el sector bancari.....	155
<b>Capítol 6. Desenvolupament de l'estudi empíric .....</b>	<b>157</b>
6.1. Elaboració de l'instrument de mesura .....	157
6.1.1. Etapes de l'elaboració del qüestionari .....	158
6.1.2. Disseny i estructura del qüestionari .....	160
6.2. Selecció de la població i de la mostra objecte d'estudi i recollida de la informació .....	173
6.3. Avaluació de l'instrument de mesura .....	177
6.3.1. Propietats de la mostra.....	177
6.3.2. Fiabilitat i validesa .....	178
<b>III. RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ EMPÍRICA .....</b>	<b>181</b>
<b>Capítol 7. Resultats de la investigació empírica .....</b>	<b>183</b>
7.1. Estadístics descriptius .....	183
7.2. Resultats de les correlacions .....	195
7.3. Anàlisi factorial exploratòria amb els dos blocs de capital humà del qüestionari i amb els dos blocs de qualitat de servei del qüestionari .....	209
7.4. Anàlisi factorial confirmatòria amb les vint-i-nou variables del capital humà i amb les tretze variables de la qualitat de servei.....	217
7.4.1. Anàlisi factorial exploratòria amb les quaranta-dues variables del model .....	217
7.4.2. Especificació i identificació del model de mesura .....	221
7.4.3. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model .....	225
7.4.4. Anàlisi dels paràmetres del model de mesura .....	230

7.5. Model d'equacions estructurals amb les vint-i-nou variables del capital humà i amb les tretze variables de la qualitat de servei .....	235
7.5.1. Especificació i identificació del model d'equacions estructurals .....	235
7.5.2. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model d'equacions estructurals.....	237
7.5.3. Anàlisi dels paràmetres del model estructural.....	241
<b>IV. CONCLUSIONS I LÍNIES FUTURES DE RECERCA .....</b>	<b>249</b>
<b>Capítol 8. Conclusions, limitacions i línies futures de recerca .....</b>	<b>251</b>
8.1. Conclusions i implicacions per a la gestió bancària .....	251
8.2. Limitacions i línies futures de recerca .....	267
Publicacions .....	269
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</b>	<b>271</b>
<b>ANNEXOS .....</b>	<b>297</b>
Annex 1: Dades principals de la recerca bibliogràfica.....	299
Annex 2: Qüestionari abans i després de la validació per part dels experts acadèmics i de la realització de la prova pilot.....	301
Annex 3: Carta de presentació de l'estudi adreçada als directors generals de les entitats bancàries.....	309
Annex 4: Carta de presentació de l'estudi adreçada a tots els empleats de les entitats bancàries.....	310
Annex 5: Qüestionari.....	311
Annex 6: Validació de la mostra .....	318
Annex 7: Anàlisi de la fiabilitat .....	326
Annex 8: Descriptius.....	329
Annex 9: Freqüències .....	335
Annex 10: Anàlisi factorial exploratòria .....	343
Annex 11: Anàlisi factorial confirmatòria del model de quaranta-dues variables: sortida del programari EQS 6.1.....	346
Annex 12: Model d'equacions estructurals del model de quaranta-dues variables: sortida del programari EQS 6.1.....	360
Annex 13: Anàlisi factorial confirmatòria i model d'equacions estructurals amb les dotze variables (vuit atributs del capital humà i quatre dimensions de la qualitat de servei) .....	374
13.1. Anàlisi factorial confirmatòria amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	374
13.1.1. Anàlisi factorial exploratòria amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei.....	374

13.1.2.	Especificació i identificació del model de mesura .....	376
13.1.3.	Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model .....	378
13.1.4.	Anàlisi dels paràmetres del model de mesura .....	381
13.2.	Model d'equacions estructurals amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	383
13.2.1.	Especificació i identificació del model .....	383
13.2.2.	Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model d'equacions estructurals.....	384
13.2.3.	Anàlisi dels paràmetres del model estructural.....	386

## Índex d'il·lustracions

Il·lustració 0.1: Objectius del treball de recerca .....	33
Il·lustració 0.2: Treballs de les referències bibliogràfiques .....	38
Il·lustració 0.3: Fases de la investigació .....	41
Il·lustració 1.1: Enfocaments del concepte <i>qualitat</i> .....	49
Il·lustració 1.2: Principis de les normes ISO 9000 .....	52
Il·lustració 1.3: Principis de la Gestió de la Qualitat Total .....	54
Il·lustració 1.4: Conceptes del model EFQM.....	56
Il·lustració 1.5: Característiques dels serveis.....	60
Il·lustració 1.6: Deficiències en la qualitat de servei .....	64
Il·lustració 3.1: Tipus de màrqueting en el sector de serveis .....	112
Il·lustració 4.1: Formulació de les hipòtesis.....	130
Il·lustració 4.2: Hipòtesi del capital humà .....	133
Il·lustració 4.3: Hipòtesi de la qualitat de servei .....	136
Il·lustració 4.4: Hipòtesi general de relació entre el capital humà i la qualitat de servei.....	138
Il·lustració 4.5: Hipòtesis específiques de relació entre el capital humà i la qualitat de servei.....	143
Il·lustració 4.6: Concreció dels objectius en hipòtesis.....	144
Il·lustració 6.1: Metodologia de la investigació .....	180
Il·lustració 7.1: Dades de les persones enquestades.....	184
Il·lustració 7.2: Model final de mesura <i>capital humà-qualitat de servei</i> (quaranta-dues variables) .....	234
Il·lustració 7.3: Model final d'equacions estructurals <i>capital humà-qualitat de servei</i> (quaranta-dues variables) .....	245
Il·lustració A.1: Distribució dels residus estandarditzats.....	346
Il·lustració A.2: Distribució dels residus estandarditzats.....	360
Il·lustració A.3: Model final d'equacions estructurals <i>capital humà-qualitat de servei</i> (dotze variables) .....	387

## Índex de taules

Taula 1.1: Models i estudis principals de la qualitat de servei, i les seves dimensions.....	69
Taula 2.1: Models principals de capital intel·lectual .....	88
Taula 2.2: Estudis principals de capital humà i de pràctiques de gestió de recursos humans .....	95
Taula 2.3: Components del capital humà i pràctiques de recursos humans que han recollit els diferents estudis.....	100
Taula 3.1: Investigacions principals de relació entre el capital humà/pràctiques de recursos humans i la qualitat de servei/satisfacció del client .....	121
Taula 5.1: Dades del sector bancari andorrà .....	152
Taula 5.2: Dades del sector bancari andorrà segons informació proporcionada per l'ABA .....	153
Taula 6.1: Dades referents al bloc del qüestionari del capital humà .....	163
Taula 6.2: Dades referents al bloc del qüestionari de la qualitat de servei .....	170
Taula 6.3: Fitxa tècnica de la investigació.....	176
Taula 6.4: Fiabilitat dels atributs i variables del capital humà, i de les dimensions i variables de la qualitat de servei .....	178
Taula 7.1: Descriptius dels vuit atributs del capital humà.....	188
Taula 7.2: Descriptius de les vint-i-nou variables del capital humà .....	189
Taula 7.3: Descriptius de les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	191
Taula 7.4: Descriptius de les tretze variables de la qualitat de servei.....	192
Taula 7.5: Descriptius de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei	192
Taula 7.6: Correlació de Pearson entre els vuit atributs del capital humà i les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	196
Taula 7.7: Correlació de Pearson entre els vuit factors del capital humà i el factor de la qualitat de servei.....	199
Taula 7.8: Dades dels factors del capital humà per a l'anàlisi de les correlacions .....	200
Taula 7.9: Correlació de Pearson entre el factor del capital humà i el factor de la qualitat de servei .....	202
Taula 7.10: Dades dels factors de la qualitat de servei per a l'anàlisi de les correlacions.....	204
Taula 7.11: Correlació de Pearson entre els vuit factors del capital humà i els quatre factors de la qualitat de servei.....	206
Taula 7.12: Prova de Bartlett i índex de KMO per a cadascun dels quatre factorials realitzats.....	209
Taula 7.13: Anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs del capital humà .....	210
Taula 7.14: Anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà .....	212
Taula 7.15: Anàlisi factorial exploratòria de les quatre dimensions de la qualitat de servei.....	213

Taula 7.16: Anàlisi factorial exploratòria de les tretze variables de la qualitat de servei.....	214
Taula 7.17: Matriu de factors rotats de les quaranta-dues variables .....	219
Taula 7.18: Equacions del model de mesura .....	222
Taula 7.19: Nombre de casos que trenquen amb la normalitat multivariada ....	224
Taula 7.20: Residus estandarditzats de les variables .....	225
Taula 7.21: Mesures de l'ajustament global del mètode ML extreteres del programari EQS.....	226
Taula 7.22: Mesures de l'ajustament global del mètode robust extreteres del programari EQS.....	227
Taula 7.23: Resum de les mesures de l'ajustament global del mètode robust...	228
Taula 7.24: Solucions estandarditzades de l'anàlisi factorial confirmatòria .....	229
Taula 7.25: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extrema i de l'AVE de l'anàlisi factorial confirmatòria .....	232
Taula 7.26: Equacions del model d'equacions estructurals .....	235
Taula 7.27: Residus estandarditzats de les variables .....	237
Taula 7.28: Mesures de la bondat d'ajustament del model ML extreteres del programari EQS.....	238
Taula 7.29: Mesures de la bondat d'ajustament del model robust extreteres del programari EQS.....	239
Taula 7.30: Solucions estandarditzades del model final d'equacions estructurals .....	240
7.31: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extrema i de l'AVE del model final d'equacions estructurals .....	242
Taula 8.1: Contrastació de les hipòtesis plantejades .....	263
Taula A.1: Nombre d'articles extreteres de les principals revistes de l'àmbit d'estudi .....	299
Taula A.2: Índex h, nombre de cites i nombre de documents dels autors principals de la recerca.....	300
Taula A.3: Modificacions realitzades a la descripció del projecte de recerca del qüestionari .....	301
Taula A.4: Modificacions realitzades a l'apartat del capital humà del qüestionari .....	302
Taula A.5: Modificacions realitzades a l'apartat de la qualitat de servei del qüestionari .....	305
Taula A.6: Modificacions realitzades a l'apartat de relació entre el capital humà i la qualitat de servei del qüestionari .....	307
Taula A.7: Modificacions realitzades a l'apartat de dades de la persona entrevistada del qüestionari.....	307
Taula A.8: Validació creuada de la mostra dels vuit atributs del capital humà ..	318
Taula A.9: Validació creuada de la mostra de les vint-i-nou variables del capital humà .....	319

Taula A.10: Validació creuada de la mostra de les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	323
Taula A.11: Validació creuada de la mostra de les tretze variables de la qualitat de servei.....	324
Taula A.12: Estadístics total-element dels vuit atributs del capital humà .....	326
Taula A.13: Estadístics total-element de les vint-i-nou variables del capital humà .....	327
Taula A.14: Estadístics total-element de les quatre dimensions de la qualitat de servei.....	328
Taula A.15: Estadístics total-element de les tretze variables de la qualitat de servei.....	328
Taula A.16: Descriptius dels vuit atributs del capital humà .....	329
Taula A.17: Descriptius de les vint-i-nou variables del capital humà .....	330
Taula A.18: Descriptius de les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	332
Taula A.19: Descriptius de les tretze variables de la qualitat de servei .....	333
Taula A.20: Descriptius de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei .....	334
Taula A.21: Descriptius de les dades de les persones enquestades.....	334
Taula A.22: Freqüències dels vuit atributs del capital humà.....	335
Taula A.23: Freqüències de les vint-i-nou variables del capital humà .....	336
Taula A.24: Freqüències de les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	339
Taula A.25: Freqüències de les tretze variables de la qualitat de servei.....	340
Taula A.26: Freqüències de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei .....	341
Taula A.27: Freqüències de les dades de les persones enquestades .....	342
Taula A.28: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs del capital humà .....	343
Taula A.29: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà .....	344
Taula A.30: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les quatre dimensions de la qualitat de servei .....	345
Taula A.31: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les tretze variables de la qualitat de servei.....	345
Taula A.32: Residus estandarditzats majors .....	346
Taula A.33: Nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres .....	347
Taula A.34: Equacions de mesura amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%.....	347
Taula A.35: Equacions de constructe amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%.....	351
Taula A.36: Variàncies de les variables independents.....	351
Taula A.37: Covariàncies de les variables independents.....	356
Taula A.38: Correlacions entre les variables independents .....	357
Taula A.39: Test de Wald .....	358



Taula A.40: Test de Lagrange .....	359
Taula A.41: Residus estandarditzats majors .....	360
Taula A.42: Nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres .....	361
Taula A.43: Equacions de mesura amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%.....	361
Taula A.44: Equacions de constructe amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%.....	365
Taula A.45: Variàncies de les variables independents.....	366
Taula A.46: Covariàncies de les variables independents.....	370
Taula A.47: Correlacions entre les variables independents .....	371
Taula A.48: Test de Wald .....	372
Taula A.49: Test de Lagrange .....	373
Taula A.50: Matriu de factors rotats de les dotze variables.....	375
Taula A.51: Equacions del model de mesura.....	377
Taula A.52: Residus estandarditzats de les variables .....	378
Taula A.53: Mesures de l'ajustament global del mètode robust extrems del programari EQS.....	379
Taula A.54: Resum de les mesures de l'ajustament global del mètode robust ..	380
Taula A.55: Solucions estandarditzades de l'anàlisi factorial confirmatòria.....	380
Taula A.56: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extrems i de l'AVE de l'anàlisi factorial confirmatòria.....	382
Taula A.57: Equacions del model d'equacions estructurals .....	383
Taula A.58: Residus estandarditzats de les variables .....	384
Taula A.59: Mesures de la bondat d'ajustament del model robust extrems del programari EQS.....	385
Taula A.60: Solucions estandarditzades del model final d'equacions estructurals .....	385



## **Resum**

---

En l'actualitat, en un entorn tan global, dinàmic i competitiu, és imprescindible que les organitzacions que vulguin perdurar s'esforcin per satisfer les necessitats d'uns clients cada vegada més exigents, la qual cosa es traduirà en un increment dels resultats empresarials. En aquest context, la qualitat representa un aspecte clau en l'èxit de les organitzacions competitives i sostenibles en el temps, i amb el creixement del sector de serveis a les economies desenvolupades, la qualitat de servei ha anat adquirint cada cop més importància en les organitzacions.

Tot i que la qualitat de servei és un constructe que depèn de diversos factors, la importància de l'actitud i del comportament dels empleats en aquest tipus d'organitzacions -en les quals el personal interacciona directament amb el client en la prestació del servei-, és una realitat àmpliament consensuada. Així mateix, els experts coincideixen a identificar el capital humà d'una empresa com el seu actiu més important i a entendre'l com una font d'avantatges competitiu. Per tant, el capital humà esdevé un element distintiu de la qualitat de servei que lliuren les organitzacions i alhora, es considera el recurs més valuós en el desenvolupament de l'activitat empresarial, com a element del seu capital intel·lectual.

D'acord amb aquestes consideracions anteriors, aquest treball de recerca que es presenta vol construir escales de mesura, tant del capital humà com de la qualitat de servei vinculada al comportament dels empleats, així com determinar de quina manera el capital humà influeix en la qualitat de servei que ofereixen

les empreses, a través de la creació d'un model de relació entre ambdós constructes.

A partir d'una revisió exhaustiva de la literatura, s'han identificat els treballs principals que s'han desenvolupat en l'àmbit de la qualitat de servei, del capital humà, així com pel que fa a la relació entre el capital humà i la qualitat de servei, els quals han permès proposar les hipòtesis del treball.

Atesa la importància de la qualitat de servei en el sector bancari, així com la rellevància d'aquest sector en el Principat d'Andorra -el qual representa un pilar fonamental en l'economia del país-, la part empírica d'aquesta investigació s'ha dut a terme en el sector bancari andorrà.

Amb l'objectiu de desenvolupar la part empírica d'aquesta recerca, i per tal d'assolir els objectius plantejats i de contrastar les hipòtesis formulades, sobre la base de la revisió bibliogràfica s'ha elaborat un qüestionari que s'ha fet arribar a tots els empleats i directius del sector bancari del país.

Després de l'anàlisi dels resultats trobats a partir d'un model d'equacions estructurals, s'ha pogut constatar que el compromís, les competències, la motivació i la flexibilitat són els atributs més representatius del capital humà i en conseqüència, els que més influeixen en la qualitat de servei que lliuren les organitzacions bancàries andorranes.

Es preveu que les conclusions d'aquest treball de recerca permetin millorar la qualitat de servei que ofereixen les organitzacions en general i les del sector bancari andorrà en particular, mitjançant una gestió eficient del seu equip de persones.

**Paraules clau:** qualitat de servei, capital humà, recursos humans, empleats, capital intel·lectual, intangibles, model d'equacions estructurals, sector bancari, Principat d'Andorra.

## **Abstract**

---

Nowadays, in such a global, dynamic and competitive setting, it is critical for those organizations that want to thrive to make every effort to meet the needs of their increasingly demanding clients, a fact that will bring about an increase in business results. In this context, quality represents a key element in the success of competitive and sustainable organizations withstanding the test of time, and, with the growth of the service industry within developed economies, service quality has been gradually gaining more importance in this type of organizations.

Despite the fact that quality service constitutes a construct that depends on a variety of factors, the relevance of the attitude and performance of the employees of this type of organizations, in which the personnel interact in a direct manner with the client in the provision of a service, is a reality widely agreed upon. In the same way, experts coincide in identifying an enterprise's human capital as its most outstanding asset and in understanding it as a source of competitive advantages. Therefore, human capital represents a distinctive element of the quality of the service provided by organizations and, at the same time, it is considered the most valuable resource in the development of business endeavours, as a substantial constituent of its intellectual capital.

In accordance with these previous considerations, the herein submitted research project aims to build measurement scales, not only in terms of human capital but also with regards to the service quality linked to employees' performance, as well as to determine up to what extent human capital has an effect on the service quality provided by companies, through the creation of a model of relationship between both constructs.

From an exhaustive revision of the relevant scientific literature, the main works developed in the realms of service quality, human capital and the connections established between both concepts have been identified, hence facilitating the proposal of our working hypothesis.

Bearing in mind, on one hand, the significance of service quality within the banking sector, and on the other hand, the relevance of this sector as an integral part of the Principality of Andorra, an essential pillar for the country's economy, the empirical research for this project has been carried out within this particular sector.

With the aims of developing the empirical part of this research, achieving the proposed objectives and contrasting the formulated hypotheses, a questionnaire was designed on the basis of the scientific literature review and it was sent to all the executives and employees of the country's banking sector.

After analysing the obtained results through the implementation of a structural equation modeling technique, commitment, competences, motivation and flexibility can be confirmed as the most representative attributes of human capital, and, consequently, the ones that influence the most the service quality provided by Andorran banking organizations.

It is expected that the conclusions drawn from this research work will contribute to the improvement of the service quality offered by organizations, in general, and by those pertaining to the Andorran banking sector, in particular, through an efficient management of their team personnel.

**Keywords:** service quality, human capital, human resources, employees, intellectual capital, intangibles, structural equation modeling, banking sector, Principality of Andorra.

## **Resumen**

---

En la actualidad, en un entorno tan global, dinámico y competitivo, es imprescindible que las organizaciones que quieran perdurar se esfuercen por satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes, lo cual se traducirá en un incremento de los resultados empresariales. En este contexto, la calidad representa un aspecto clave en el éxito de las organizaciones competitivas y sostenibles en el tiempo, y con el crecimiento del sector de servicios en las economías desarrolladas, la calidad de servicio ha ido adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones.

Aunque la calidad de servicio es un constructo que depende de varios factores, la importancia de la actitud y del comportamiento de los empleados en este tipo de organizaciones -en las que el personal interacciona directamente con el cliente en la prestación del servicio-, es una realidad ampliamente consensuada. Así mismo, los expertos coinciden en identificar el capital humano de una empresa como su activo más importante y en entenderlo como una fuente de ventajas competitivas. Por lo tanto, el capital humano se convierte en un elemento distintivo de la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones y a su vez, se considera el recurso más valioso en el desarrollo de la actividad empresarial, como elemento de su capital intelectual.

De acuerdo con las anteriores consideraciones, el presente trabajo de investigación pretende construir escalas de medición, tanto del capital humano como de la calidad de servicio vinculada al comportamiento de los empleados, así como determinar de qué forma el capital humano influye en la calidad de servicio que ofrecen las empresas, a través de la creación de un modelo de relación entre ambos constructos.

A partir de una exhaustiva revisión de la literatura, se han identificado los principales trabajos que se han desarrollado en el ámbito de la calidad de servicio, del capital humano, así como en lo referente a la relación entre el capital humano y la calidad de servicio, los cuales han permitido proponer las hipótesis del trabajo.

Dada la importancia de la calidad de servicio en el sector bancario, así como la relevancia de este sector en el Principado de Andorra -que representa un pilar fundamental en la economía del país-, la parte empírica de esta investigación se ha llevado a cabo en el sector bancario andorrano.

Con el objetivo de desarrollar la parte empírica de este trabajo, y de alcanzar los objetivos planteados y de contrastar las hipótesis formuladas, sobre la base de la revisión bibliográfica se ha elaborado un cuestionario que se ha enviado a todos los empleados y directivos del sector bancario del país.

Después del análisis de los resultados encontrados a partir de un modelo de ecuaciones estructurales, se ha podido constatar que el compromiso, las competencias, la motivación y la flexibilidad son los atributos más representativos del capital humano y en consecuencia, los que más influyen en la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones bancarias andorranas.

Se prevé que las conclusiones de este trabajo de investigación permitan mejorar la calidad de servicio que ofrecen las organizaciones en general y las del sector bancario andorrano en particular, a través de una gestión eficiente de su equipo de personas.

**Palabras clave:** calidad de servicio, capital humano, recursos humanos, empleados, capital intelectual, intangibles, modelo de ecuaciones estructurales, sector bancario, Principado de Andorra.



# INTRODUCCIÓ



## **Contextualització**

---

A l'economia moderna, basada en el coneixement i en la globalització, les organitzacions desenvolupen la seva activitat en un entorn cada vegada més competitiu, i els nombrosos canvis que s'han produït a l'entorn empresarial, les han portat a buscar solucions per millorar la seva competitivitat. Durant aquesta evolució, la qualitat ha adquirit un pes molt important en tots els sectors de l'economia i s'ha convertit en un factor bàsic per atreure i mantenir uns clients cada vegada més informats i més exigents.

Segons Golder, Mitra, i Moorman (2012), la qualitat segurament és el component de l'estratègia empresarial més important i complex i, alhora, un objectiu freqüent en la recerca, tant del màrqueting com de les altres disciplines. Per a aquests autors, les empreses competeixen en qualitat, els clients busquen la qualitat i els mercats són transformats per la qualitat.

La qualitat s'ha tractat de forma molt àmplia, tant a la literatura científica, com des del punt de vista empresarial. Inicialment se centrava en les empreses industrials, però més endavant -amb el creixement del sector de serveis en l'economia dels països desenvolupats, en termes de contribució a l'economia mundial (Lam, Lee, Ooi, i Phusavat, 2012)- el seu interès es va centrar al voltant de la **qualitat de servei**. Aquest creixement del sector, juntament amb el canvi en les preferències dels individus, l'evolució dels seus hàbits de consum i de la gestió empresarial, ha originat el desenvolupament de la qualitat de servei (Esteban-Alberdi, 2002).

Han estat molts els autors que han destacat la importància de la qualitat de servei per a les empreses d'aquest sector. Una de les raons per la qual la qualitat de servei ha suscitat tanta importància entre els professionals és la creença que el seu efecte és beneficiós per al rendiment empresarial (Caruana, 2002). Segons Lloréns i Fuentes (2008) es contempla la qualitat des de la perspectiva del servei que ofereixen les organitzacions, atès que les economies dels països industrialitzats s'han convertit en economies de serveis -les quals han adquirit molta importància en l'ocupació (Browning, Edgar, Gray, i Garrett, 2009), en el producte interior brut i en la balança de pagaments-, i perquè en qualsevol sector empresarial hi ha un component relacionat amb el servei. Segons les previsions econòmiques, les activitats de serveis ocuparan les tres quartes parts de la població activa de les economies desenvolupades (Camisón, Cruz, i González, 2007) i, Solé-Parellada, Ribeiro-Soriano, i Huarng (2011) consideren el sector de serveis com un dels més rellevants per afavorir el creixement de l'economia internacional.

La major part d'autors que han estudiat la qualitat de servei coincideixen a destacar la importància del comportament del personal de l'organització en la *trobada de servei* (Bitner, Booms, i Tetreault, 1990). Per a Wunderlich, Wangenheim, i Bitner (2013), la literatura posa de manifest la importància del comportament dels empleats en la percepció del client i, tal com apunten Hays i Hill (2001) està generalment acceptada la idea que el personal de l'empresa de serveis desenvolupa un paper clau en la percepció del servei per part del client i en la seva satisfacció. "La qualitat de servei és el resultat de la interacció humana entre el proveïdor del servei i el client" (Malhotra i Mukherjee, 2004, p. 168).

Pel que fa al **capital humà**, és l'actiu principal de les organitzacions i un factor generador d'avantatges competitius importants (Liu, van Jaarsveld, Batt, i Frost, 2014; Yang i Lin, 2009). Per a Schneider i Bowen (1993), a més a més de ser la base de generació d'avantatges competitius sostenibles en el mercat -ja que la barreja de persones i els seus valors constitueixen un recurs difícilment imitable per als competidors-, el *tipus d'organització* és la seva gent, el seu disseny i la seva cultura. Segons Bontis, Keow, i Richardson (2000), el capital humà és rellevant, sigui quin sigui el tipus d'indústria i el consideren l'actiu empresarial més important d'una organització d'aprenentatge, i Bartel (2004), en canvi, d'acord amb la relació de contacte que hi ha entre l'empleat i el client en el sector de serveis, assenyala que la gestió dels recursos humans en aquest sector és més important que en l'industrial. Skaggs i Youndt (2004) igualment

consideren la dependència del capital humà que tenen les organitzacions de serveis i l'identifiquen com un dels elements principals de la producció de serveis, i Beltrán, Escrig, Bou, i Roca (2013, p. 221) afirmen que com a conseqüència de la situació actual, "les organitzacions requereixen un nou tipus i un nou nivell de contribució per part de la plantilla de treballadors".

S'han desenvolupat molts estudis, tant en l'àmbit de la gestió de la qualitat, com en el de la gestió del capital humà. La importància creixent de la qualitat en tots els àmbits de la societat, i especialment, **la importància de la qualitat de servei**, atès el gran creixement d'aquest sector en les economies desenvolupades, és una realitat àmpliament acceptada. Aquesta idea, juntament amb la **consideració generalitzada del capital humà com el recurs més valuós amb el que compten les organitzacions** en el seu desenvolupament, creiem que **justifica una anàlisi en profunditat dels dos constructes principals d'aquesta investigació**, amb l'objectiu d'aportar **escales de mesura del capital humà i de la qualitat de servei**, i contribuir d'aquesta manera a la literatura científica existent en aquests dos àmbits.

S'ha constatat una forta **dependència del comportament i de les actituds dels empleats de les organitzacions en el lliurament d'un servei** -ateses les característiques pròpies de les empreses d'aquest sector-, i també s'ha comprovat la **necessitat d'oferir una elevada qualitat de servei** per part d'aquestes organitzacions, en el seu objectiu de millorar la seva competitivitat. És per aquest motiu que com a **objectiu principal** de la recerca que es presenta es proposa, sobre la base de la revisió de la literatura entre ambdós conceptes, **analitzar -d'una forma innovadora- la relació existent entre un conjunt d'elements que integren el capital humà de les empreses i la qualitat de servei que aquestes empreses ofereixen als seus clients**, ja que resulta evident la repercussió de la qualitat de servei en la satisfacció del client i en la seva lleialtat.

Es preveu que els resultats d'aquesta investigació representin una contribució important a la literatura existent, ja que permeten **identificar quins són els elements del capital humà que representen millor aquest constructe i alhora, determinar quins d'aquests elements són els que més contribueixen a oferir una elevada qualitat de servei** per part de les empreses.

Segons Schneider i Bowen (1993), les organitzacions de serveis tenen una frontera molt feble entre el seu equip humà i els seus clients. Pel que fa al **sector bancari**, Kumar, Kee, i Charles (2010) destaquen que en aquest sector és difícil

diferenciar-se de la competència i, per aquesta raó, la qualitat de servei es converteix en un factor primordial dins del sector. En aquesta mateixa línia, Adil, Akhtar, i Khan (2013, p. 337) afirmen que “la qualitat de servei és un ingredient clau en l'èxit dels bancs”.

El sector bancari té unes característiques pròpies en les quals es considera fonamental oferir un servei de qualitat per assolir l'èxit empresarial, ja que és un sector en el qual la qualitat representa clarament un factor distintiu de negoci, d'acord amb les similituds existents entre els altres elements de gestió, per part de les diferents empreses del sector. Així mateix, els aspectes vinculats a les persones, són aspectes diferenciadors en aquest tipus d'empreses.

Sobre la base de les consideracions anteriors, la investigació empírica d'aquest treball s'ha dut a terme en el sector de serveis del Principat d'Andorra, concretament, en el **sector bancari andorrà**. Tal com s'ha exposat, l'expansió del sector de serveis és una tendència comuna de les economies desenvolupades i en l'economia andorrana, aquest sector -l'any 2013- ocupava un 68,22% de la població (ABA -Associació de Bancs Andorrans-, 2014). A més a més, el sector bancari constitueix un dels pilars fonamentals de l'economia del país. El mateix any 2013, el sector financer -juntament amb l'assegurador- representava aproximadament el 19% del PIB andorrà, el nucli del qual és el sistema bancari (ABA, 2014). Per aquests motius aquest sector ens ha semblat especialment interessant per dur a terme la part empírica d'aquesta investigació.

Un altre element distintiu del treball de recerca que es presenta, és el fet que a l'estudi empíric -i a diferència del que han fet la major part de les investigacions prèvies analitzades-, s'ha considerat l'opinió de totes les persones **-directius i empleats-** que treballen en el **sector bancari andorrà**, en creure que el personal de les organitzacions és el que coneix millor el capital humà de les empreses en les que hi treballen i també, els aspectes de la qualitat dels serveis que ofereixen als seus clients. Per aquest motiu, ens ha semblat molt interessant tenir en compte el punt de vista del personal de les organitzacions a l'hora d'estudiar els dos constructes principals del nostre treball i d'establir una proposta de relació entre ells.

Als dos apartats següents s'especificaran els objectius d'aquest treball de recerca de forma més detallada i també l'estructura del document.

## **Objectius**

---

Tal com s'ha destacat a l'apartat anterior, el sector de serveis ha experimentat un gran creixement en l'economia, i la qualitat de servei ha adquirit cada cop més importància en aquest sector.

Han estat molt nombrosos els estudis realitzats en l'àmbit de la qualitat i els centrats específicament en la qualitat de servei. Així mateix, s'han proposat molts instruments de mesura per a aquest constructe, en els quals els diferents autors hi han destacat la rellevància de la dimensió associada al lliurament del servei, per part del personal de l'organització.

Aquesta investigació es planteja la contribució a la literatura existent en matèria de qualitat, **aportant un instrument de mesura per a la dimensió humana de la qualitat de servei.**

El concepte de capital humà també ha estat abordat en nombroses investigacions, ja sigui com a component del capital intel·lectual de les organitzacions o com a concepte independent.

Tot i que s'han trobat diversos treballs que s'han centrat en l'elaboració d'escala de mesura del capital humà, aquest treball de recerca vol **aportar una escala per al capital humà que integri el màxim d'elements** que la literatura ha considerat -però no de forma conjunta- com a components del **capital humà** i, al mateix temps, vol **comprovar en quina mesura aquests elements del capital humà poden influenciar la qualitat de servei** que ofereixen les organitzacions.

Sobre la base de la importància de la qualitat de servei, de la forta dependència de l'actitud del personal en aquesta qualitat de servei i, d'acord amb la consideració del capital humà com un element primordial en el desenvolupament de les organitzacions, l'objectiu principal d'aquesta investigació és el següent:

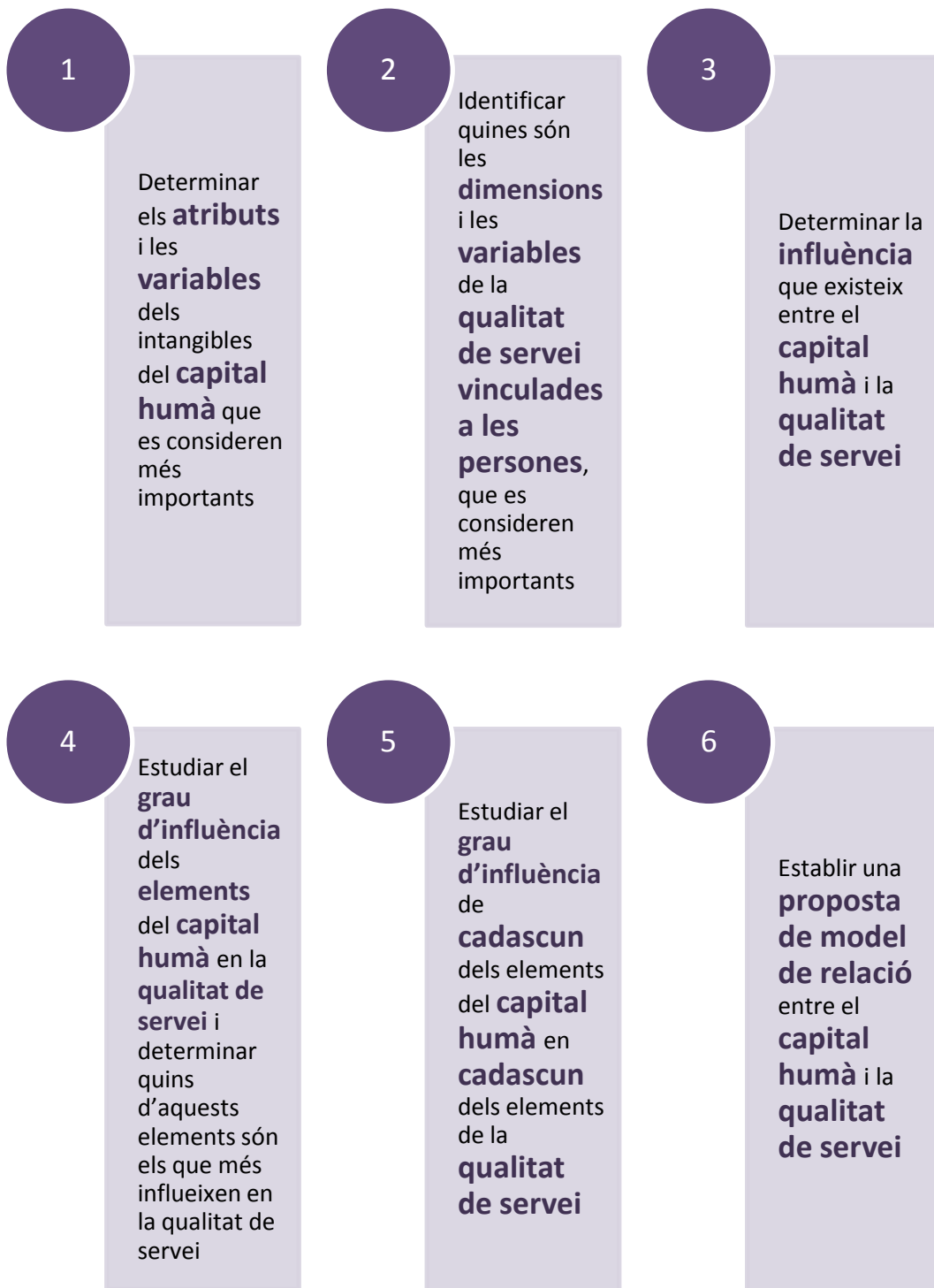
**Construir escales de mesura del capital humà i de la qualitat de servei, i determinar de quina manera el capital humà influeix en la qualitat de servei que ofereixen les empreses, a través de la creació d'un model de relació entre el capital humà i la qualitat de servei.**

Aquest model relacional ha d'integrar els atributs del capital humà que -a partir del que ha assenyalat la literatura existent sobre el tema- es consideren més representatius d'aquest constructe i ha de considerar els aspectes de la qualitat de servei -associats al comportament dels empleats de l'organització en l'oferiment d'aquest servei-, que siguin més rellevants, també segons la revisió bibliogràfica realitzada en aquest àmbit.

L'objectiu general descrit anteriorment es divideix en els sis objectius específics que es recullen a la il·lustració 0.1.



### Il·lustració 0.1: Objectius del treball de recerca



Amb els resultats d'aquest treball de recerca s'espera poder respondre els objectius plantejats i poder contrastar les hipòtesis que es proposaran més endavant, a partir de la revisió de la literatura.

Així mateix, s'espera poder determinar quins són els elements principals del capital humà d'una organització i poder trobar els aspectes més importants de la qualitat de servei -relacionats amb el comportament dels empleats- que ofereixen les empreses.

A través del coneixement de la influència que els elements anteriors del capital humà tenen en la qualitat de servei, s'espera poder disposar de les eines necessàries perquè les empreses puguin millorar, tant la gestió del departament de recursos humans, com els aspectes més rellevants de la qualitat de servei.

## Metodologia i estructura de la investigació

---

Per tal de fer la recerca que es presenta, s'han dut a terme diferents etapes en la investigació. En primer lloc s'ha realitzat una **recerca bibliogràfica en l'àmbit d'estudi**, que ha permès plantejar **l'objectiu general i els objectius específics de la investigació**. A partir de la concreció del marc teòric s'han proposat unes **hipòtesis d'investigació**.

Amb la finalitat de respondre els objectius plantejats en el treball i de poder contrastar les hipòtesis proposades, s'ha dissenyat una **investigació empírica** que s'ha desenvolupat en el sector bancari andorrà, a partir de l'elaboració d'un qüestionari que ha estat l'instrument de mesura utilitzat en el desenvolupament de la recerca empírica.

Després de realitzar l'anàlisi de les dades quantitatives obtingudes i d'obtenir els **resultats** i les **conclusions** del treball, s'han comentat les **limitacions** de l'estudi i s'han proposat **noves línies de recerca**.

Per iniciar la investigació, s'han seleccionat els diferents estudis sobre la qualitat en general i de la qualitat de servei, en particular, trobats a la literatura. En veure la importància del comportament dels empleats en la qualitat de servei, també s'han analitzat els diferents treballs de recerca vinculats al capital humà, així com al capital intel·lectual, ja que s'ha constatat que el capital humà és l'element primordial del capital intel·lectual.

Posteriorment, s'han identificat les investigacions principals que estableixen alguna relació entre els diferents elements del capital humà destacats a la literatura i la qualitat de servei. Els treballs trobats que relacionen algun element del capital humà amb la satisfacció del client, també han estat revisats, tenint en compte l'estreta relació que hi ha entre la qualitat de servei i la satisfacció del client.

En l'estratègia de la cerca bibliogràfica s'han utilitzat les paraules clau següents, obtingudes a partir de la primera revisió de la literatura: *human capital, human resources, employee, intellectual capital, service quality, customer satisfaction*, així com diferents combinacions entre les paraules clau anteriors i també diferents combinacions entre els diferents atributs del capital humà (*expertise, competence, skills, involvement, participation, satisfaction, motivation, training,*

*experience, engagement, commitment, flexibility, adaptability*, entre d'altres) i *service quality*.

Després de revisar les referències bibliogràfiques citades en els estudis identificats com a més rellevants, s'han anat trobant altres investigacions relacionades amb el tema de la recerca, així com els treballs que després han servit de base per a l'anàlisi multivariant.

Per poder seleccionar els diferents treballs de recerca que formen part de la present investigació, a més a més d'haver escollit els autors que s'han trobat més citats al llarg de la revisió de la literatura i que han estat més influents en la temàtica de la investigació, també s'han identificat les revistes més rellevants sobre l'àmbit de la recerca. Així mateix, s'han seleccionat altres autors més actuals que -tot i no haver estat tan citats- han publicat treballs de recerca a les revistes de més impacte sobre la disciplina del màrqueting, la gestió, l'estratègia, l'organització, l'economia, els serveis, etc.

S'ha accedit principalment a les bases de dades següents: Business Source Complete (EBSCO), EconLit (ProQuest XML), Elsevier ScienceDirect, Emerald, ISI Web of Knowledge, ProQuest Central, Sage, Scopus i Taylor & Francis.

Algunes de les revistes consultades han estat les que apareixen a continuació: *Academy of Management Journal, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, European Journal of Marketing, Human Resource Management, International Journal of Quality & Reliability Management, International Journal of Service Industry Management, Journal of Applied Psychology, Journal of Intellectual Capital, Journal of Management, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Operations Management, Journal of Retailing, Journal of Services Marketing, Journal of Service Research, Management Decision, Managing Service Quality, Revista Española de Financiación y Contabilidad, Strategic Management Journal, The International Journal of Human Resource Management, Universia Business Review*.

Algunes de les revistes anteriors també es troben al treball desenvolupat per Chan, Lai, i Liano (2012), els quals han identificat les revistes més influents en la investigació del màrqueting, així com altres treballs que, tot i no ser específics de l'àmbit del màrqueting, han tingut un gran impacte en el seu camp de recerca. A la taula A.1 de l'[annex 1](#) es mostra una classificació de les revistes anteriors,

segons el nombre de treballs extrets de cadascuna d'elles en aquesta recerca (amb un mínim de quatre articles).

A través de la base de dades *Scopus* -entre d'altres- i del programari *Publish or Perish*<sup>1</sup> es poden identificar els autors fonamentals d'aquesta recerca, i a partir de la base de dades *Scopus* s'ha trobat el total de cites per als més rellevants, així com l'*índex h* (com a indicador bibliomètric de la producció científica dels investigadors principals de l'àmbit d'estudi).

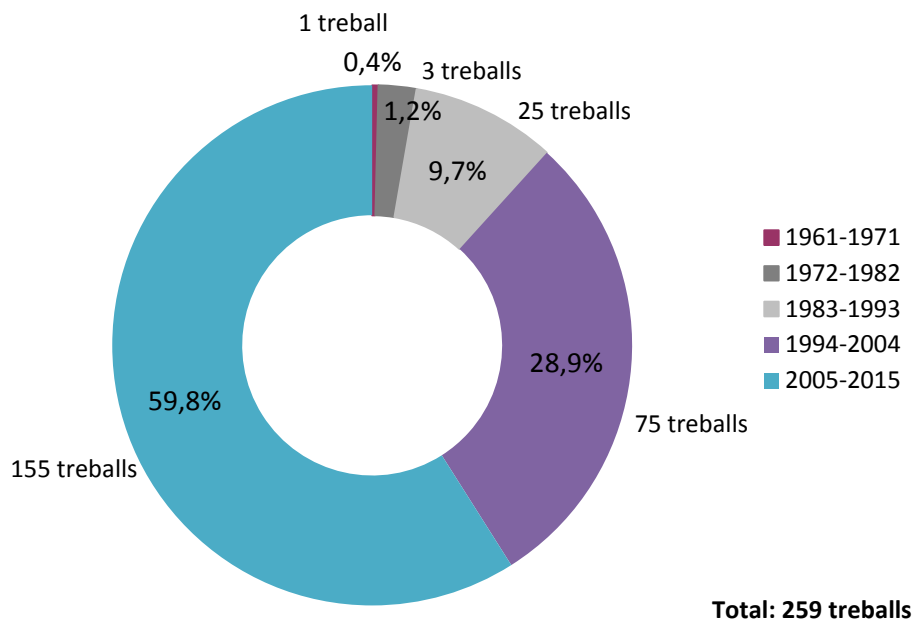
L'*índex h*, ha estat proposat per Hirsch (2005, p. 1) i l'ha definit "com el nombre de documents amb número de citació superior o igual a *h*". És a dir, "un científic té *índex h* si *h* de les seves  $N_p$  publicacions tenen almenys *h* cites cadascuna, i les altres ( $N_p - h$ ) publicacions no tenen més d'*h* citacions cadascuna". El seu objectiu és mesurar l'impacte acumulatiu dels treballs científics d'un investigador en veure la quantitat de cites que ha rebut el seu treball. A la taula A.2 de l'[annex 1](#) es mostra la informació anterior -a partir del treball de Casalprim (2014)-, dels autors principals de la bibliografia d'aquest treball (ordenats segons el seu *índex h* i únicament per a tots aquells que tenen un valor mínim d'aquest índex, igual a deu).

Quant al període de la bibliografia citada en el treball de recerca que es presenta (veure il·lustració 0.2), la major part dels treballs s'han publicat durant els darrers deu anys -80 dels quals pertanyen als darrers 5 anys-.

---

<sup>1</sup> Harzing, A.W. (2007). *Publish or Perish*. Recuperat 16 abril 2014, des de <http://www.harzing.com/pop.htm>

**Il·lustració 0.2: Treballs de les referències bibliogràfiques**



Font: Elaboració pròpia

A continuació es presenta l'**estructura del document**, tot detallant-hi les diferents fases (metodologia de la recerca).

- La **Part I** de la tesi doctoral que es presenta recull una primera fase de la investigació, en la qual es descriu el marc teòric que serveix de fonament de la recerca i sobre el qual es basa la proposta de model de relació que s'ha elaborat en finalitzar l'estudi. Aquesta primera part es divideix en els quatre capítols que es descriuen a continuació.

En un primer capítol de la investigació, s'ha realitzat una revisió exhaustiva de les diferents aportacions existents sobre la qualitat empresarial en general, per posteriorment centrar aquesta revisió en la qualitat de servei, en particular, d'acord amb la importància del sector de serveis en l'economia actual i atès que aquest sector constitueix l'àmbit específic de desenvolupament del treball. Aquesta etapa de la recerca es recull al **capítol 1. La qualitat**.

En veure la influència del factor humà en el lliurament d'un servei de qualitat, l'altra gran àrea de recerca estudiada en el segon capítol de la investigació ha estat la del capital humà. Com que el capital humà constitueix un dels elements principals del capital intel·lectual de les organitzacions, d'una banda, s'han revisat les diferents aportacions de l'element *capital humà* desenvolupades per part dels autors principals que han realitzat algun estudi sobre el capital intel·lectual i de l'altra, s'han revisat els diferents treballs trobats a la literatura sobre el capital humà que proposen alguna escala de mesura o diferents atributs corresponents al concepte. Aquesta fase de l'estudi es detalla al **capítol 2. El capital humà**.

Posteriorment, s'ha realitzat una cerca bibliogràfica dels diferents treballs que relacionen algun aspecte del capital humà amb la qualitat de servei lliurada per l'organització. Els estudis principals que s'han trobat sobre aquesta relació es recullen al **capítol 3. Relació entre el capital humà i la qualitat de servei**.

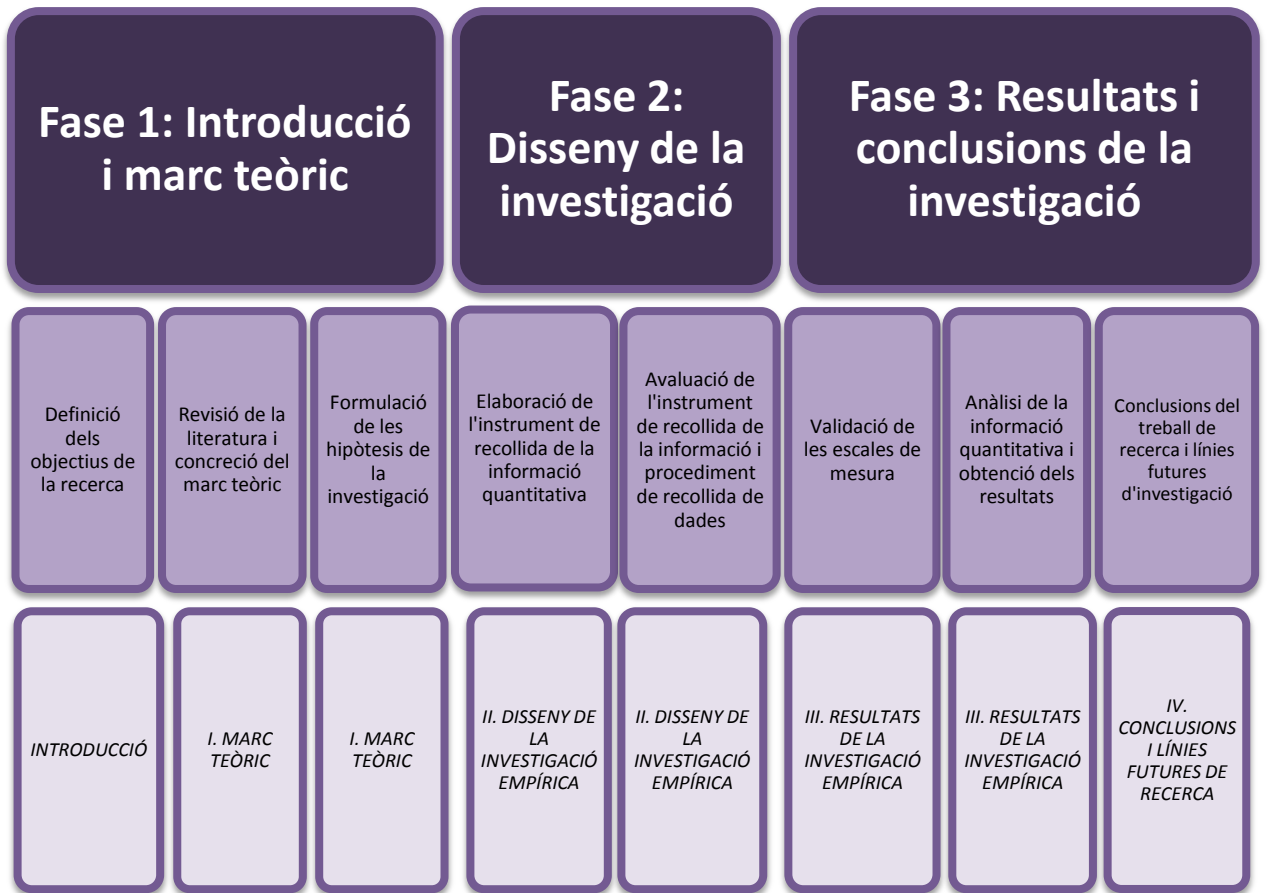
Un cop adquirit el coneixement necessari en relació als tres grans apartats del marc teòric del treball de recerca -a partir de la revisió bibliogràfica-, al **capítol 4. Hipòtesis de la recerca**, es formulen les hipòtesis de la investigació que s'intentaran contrastar en el desenvolupament de la investigació empírica.

- Atès que la investigació empírica d'aquesta recerca s'ha desenvolupat en el sector bancari andorrà, al **capítol 5. El sector bancari: anàlisi descriptiva, qualitat de servei i capital humà**, -de la **Part II** de la investigació-, es descriuen les característiques del sector bancari en general i les del sector bancari andorrà, en particular. Al **capítol 6. Desenvolupament de l'estudi empíric**, es descriu el procediment que s'ha seguit en l'elaboració de l'instrument de recollida de la informació i en la selecció de la població, així com el procés de recollida de la informació quantitativa. En aquest mateix capítol es realitza l'avaluació d'aquest instrument de mesura.
- A la **Part III** del treball de recerca, al **capítol 7. Resultats de la investigació empírica** es presenten els resultats de la recerca i així mateix, la contrastació de les hipòtesis formulades al capítol 4.
- Al **capítol 8. Conclusions, limitacions i línies futures de recerca** -de la **Part IV**- es destaquen les conclusions principals del treball de recerca, tant pel que fa al marc teòric, com pel que fa a l'estudi empíric de la investigació. Així mateix es responen els objectius i es resumeix el contrast de les hipòtesis de la investigació. En aquest apartat també s'assenyalen les limitacions principals de l'estudi i es proposen línies futures de recerca.
- Finalment, es troben les **Referències bibliogràfiques** que s'han citat al llarg del present document, així com els **Annexos** que recullen altres informacions rellevants en el desenvolupament d'aquest treball.

A la il·lustració 0.3 es detallen les diferents fases de la investigació, així com les diferents etapes de cadascuna d'elles i els diferents capítols del present document, en els quals es troba cadascuna de les etapes.



**II·lustració 0.3: Fases de la investigació**



Font: Elaboració pròpia



# I. MARC TEÒRIC



# Capítol 1. La qualitat

## 1.1. La qualitat empresarial

---

### 1.1.1. Introducció a la qualitat

La qualitat representa un aspecte clau en l'estratègia de les organitzacions i es considera un factor de diferenciació fonamental per assolir l'èxit empresarial. En un entorn canviant i altament competitiu, les empreses s'esforcen per aconseguir la fidelitat d'uns clients satisfets, a través de l'oferiment d'uns productes i serveis de qualitat.

Tal com apunten Camisón, Camisón-Haba, Fabra-Florit, Forés-Julián, i Puig-Denia (2009), la qualitat com a funció integradora i coordinadora de l'assignació de recursos en l'assoliment de l'excel·lència en els processos, en els productes i en les persones, s'ha convertit des de fa dècades en una àrea d'estudi de màxima importància. Els nombrosos autors que sostenen el valor de la qualitat com a font d'avantatges competitiu sostenibles es basen en la idea que la implantació de sistemes de gestió i de millora de la qualitat permet assolir posicions competitives i financeres més fortes (Camisón, Forés-Julián, i Puig-Denia, 2010). Segons aquests autors, la literatura ha identificat dues vies d'influència de la qualitat en els resultats de l'empresa: els efectes interns (que relacionen la **qualitat de conformitat** amb la reducció de costos i la millora de la productivitat) i els efectes externs (relacionats amb l'impacte de la **qualitat percebuda**, a través del client). Aquesta relació positiva entre la qualitat i els resultats és compartida

per altres autors, com per exemple Escrig (2005) o Giménez, Jiménez, i Martínez (2014).

L'inici de la gestió de la qualitat a Europa s'associa a la implantació dels sistemes de qualitat basats en la normativa internacional *ISO 9000* i a l'aplicació d'un dels models de Gestió de la Qualitat Total: el Model d'excel·lència de la *European Foundation for Quality Management -EFQM-* (Casadesús i Heras, 2005).

Inicialment, la qualitat se centrava en els aspectes tangibles del producte i servei, a través de la inspecció, els mètodes estadístics i el control de defectes. El concepte *qualitat* feia referència a la fiabilitat i a la durabilitat d'un producte (Galeana, 2004).

Amb el creixement del sector de serveis a les economies dels països més desenvolupats va aparèixer el concepte de qualitat orientat al servei, davant de les característiques pròpies d'aquest sector. Deming (1989) ja va afirmar que amb el temps, la millora de la qualitat arribaria no només a la fabricació de béns, sinó també a les empreses de serveis.

Per tal d'aprofundir en el coneixement de l'avantatge competitiu de les petites i mitjanes empreses, Rubio i Aragón (2006) han elaborat un model explicatiu de la seva competitivitat. Aquest model es basa en la tecnologia, la innovació, els recursos comercials, la gestió dels recursos humans, les capacitats directives, els recursos financers, la cultura i la qualitat del producte o servei. Els autors indiquen que la qualitat és un factor d'elecció cada vegada més important per als clients i que afavoreix l'èxit empresarial.

### 1.1.2. Concepte i enfocaments de qualitat

A través de la revisió de la literatura, s'ha constatat que no hi ha una definició única generalment acceptada del concepte *qualitat*. Camisón et al. (2007) anomenen *les deu generacions de la Gestió de la Qualitat* al que serien les diferents orientacions del concepte i que es concentren en l'orientació tècnica, l'orientació humana i l'orientació estratègica.

- L'orientació **tècnica** se centra en el control estadístic de la qualitat i dels processos. Deming (1989) va relacionar la qualitat amb la productivitat. Una de les seves aportacions va ser la *reacció en cadena de la qualitat* en la qual, la millora de la qualitat fa que disminueixin els costos i es tradueix

en una millora de la productivitat. Aquesta millora implica conquerir el mercat amb la millor qualitat i el preu més baix, la qual cosa dóna lloc a més treball. Per a l'autor, una qualitat insuficient significa costos elevats i assenyala que la qualitat comença amb una idea que es traduirà en especificacions per fer arribar al consumidor la qualitat desitjada.

Amb la incorporació de la qualitat al disseny dels productes i dels processos, Juran (1992, p. 510) defineix la qualitat a través d'“(1) les característiques del producte que responen les necessitats del client; (2) l'absència de deficiències”. Va introduir la trilogia de la qualitat, segons la qual, la gestió de la qualitat inclou la seva planificació, el seu control i la seva millora.

El concepte *Control de Qualitat Total* ha estat introduït per Feigenbaum (1951, 1956, 1961), citat a Ehigie i McAndrew (2005). Ishikawa (1988) assenyala que es tracta d'una eina de gestió que proporciona productes i serveis d'alta qualitat que determinen l'avantatge competitiu empresarial més important, tant en l'actualitat com de cara al futur. En aquesta línia, la definició de qualitat del servei o del producte és per a Feigenbaum (1991, p. 7) “la composició total de les característiques del producte i del servei de màrqueting, enginyeria, fabricació i manteniment a través de les quals la utilització dels productes i dels serveis responen les expectatives del client”. Per a aquest autor, la qualitat és la força principal de l'organització per assolir l'èxit i el creixement, tant en els mercats nacionals, com en els internacionals, i la qualitat és una determinació del client -no de l'empresa-. Segons l'autor, la qualitat representa un objectiu mòbil en un mercat competitiu, ja que està basada en l'experiència real del client. Amb l'orientació econòmica envers el cost, Crosby (1987) ha argumentat que la qualitat no només no té cost, sinó que genera utilitats. Garantir la qualitat significa aconseguir que les persones facin millor totes les coses importants que igualment han de fer. Aquest autor assumeix que el cost de la qualitat és la despesa ocasionada per no complir els requisits i per tant, la qualitat és “complir amb els requisits” (Crosby, 1987, p. 22).

Aquest enfocament considera la perspectiva de qui fabrica el producte i per tant, es tracta d'una perspectiva interna (Camisón et al., 2007).

- El defensor de l'enfocament **humà** de la qualitat ha estat Ishikawa (1954), citat a Camisón et al. (2007), ja que considera que els treballadors representen l'eix del procés de gestió i de millora de la qualitat. També assenyala que s'ha de fomentar la seva participació en la resolució de problemes i que s'ha d'incentivar la seva formació. La contribució d'Ishikawa (1985), citat a Salaheldin i Zain (2007), en la vessant humana de la qualitat es caracteritza per fomentar els *cercles de qualitat*, constituïts per grups de treballadors que voluntàriament i de forma regular es reuneixen per solucionar problemes de la seva àrea de treball.
- La vessant **estratègica** de la qualitat integra la qualitat total i el servei al client. Apareix la preocupació per la satisfacció del consumidor i el concepte de qualitat de servei. La Gestió de la Qualitat Total (*Total Quality Management*) integra els enfocaments de l'orientació al producte, l'orientació al procés, l'orientació al sistema, l'orientació al cost, l'orientació als empleats i l'orientació al client (Camisón et al., 2007).

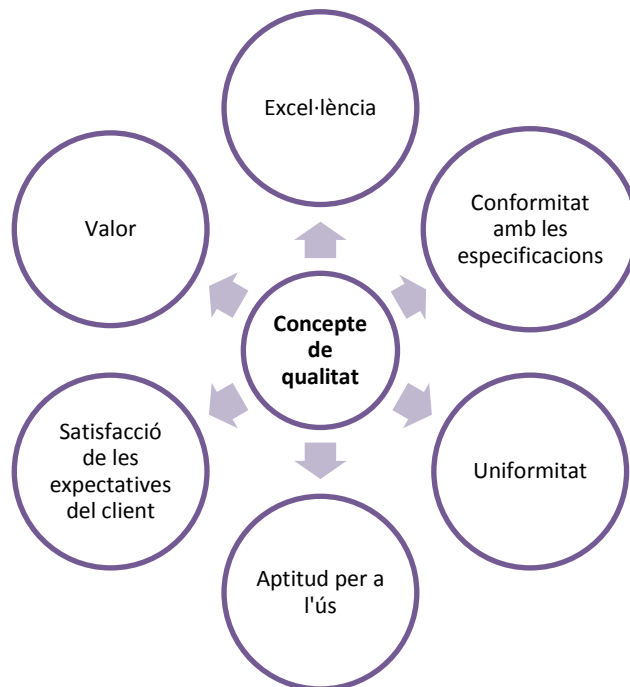
Reeves i Bednar (1994) van concloure que hi ha quatre tipus de definicions de qualitat: qualitat com a **excel·lència**, qualitat com a **valor**, qualitat com a **conformitat amb les especificacions inicials del producte** i qualitat com a **superació de les expectatives dels clients**. De la mateixa manera, Camisón et al. (2007) recullen cinc enfocaments del concepte *qualitat*, que han anat apareixent per donar resposta a les diferents problemàtiques empresarials i per recolzar les diferents orientacions en la gestió de la qualitat, la qual ha anat evolucionant des d'una economia industrial a una economia de serveis. A més a més dels enfocaments de qualitat com a excel·lència, qualitat com a conformitat amb les especificacions i qualitat com a satisfacció de les expectatives del client, proposen l'enfocament de qualitat com a **uniformitat** i qualitat com a **aptitud per a l'ús**. Tots aquests enfocaments es recullen a la il·lustració 1.1 i es descriuen a continuació.

El concepte de qualitat com a **excel·lència** descriu els productes amb els estàndards de qualitat màxims en totes les seves característiques. El concepte de qualitat com a **conformitat amb les especificacions** es refereix al conjunt de característiques mesurables que són necessàries per poder satisfer el client. El concepte de qualitat com a **valor** s'associa a la idea que la qualitat -així com el preu- és una variable que determina l'elecció del client, ja que la qualitat del producte no s'ha de separar del seu cost. El concepte de qualitat com a **uniformitat** implica l'obtenció de productes sense errades i que satisfacin amb



precisió els objectius especificats en el seu disseny. El concepte de qualitat com a **aptitud per a l'ús**, se centra en el benefici que obté l'usuari i s'associa a la percepció del client. El concepte de qualitat com a **satisfacció de les expectatives del client**, esdevé un concepte subjectiu, ja que els clients tenen diferents necessitats i expectatives. La seva percepció de la qualitat es basa en les experiències personals prèvies, en la publicitat, en les recomanacions d'altres persones, etc. Aquest darrer concepte de qualitat es troba relacionat amb el concepte de qualitat de servei i s'abordarà de forma àmplia més endavant, ja que és la base d'aquest treball de recerca.

### Il·lustració 1.1: Enfocaments del concepte *qualitat*



Font: Elaboració pròpia a partir de Camisón et al. (2007) i de Reeves i Bednar (1994)



## 1.2. Models de qualitat

---

### 1.2.1. *La International Organization for Standardization (ISO)*

Les normes ISO 9000<sup>2</sup> representen el consens internacional sobre les pràctiques adequades en gestió de qualitat. Especifiquen els requisits que ha de complir una organització pel que fa a la millora de la satisfacció del client, al compliment dels aspectes legals i a l'assoliment de la millora continuada, en matèria de gestió de la qualitat. Aquestes normes estableixen la necessitat de sistematitzar i de formalitzar els processos empresarials i són normes genèriques, aplicables a qualsevol organització.

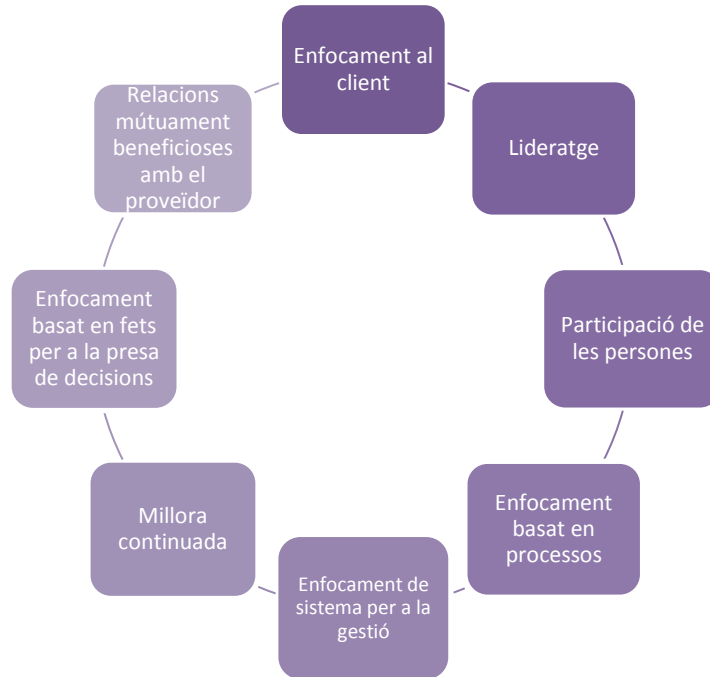
La normalització consensua les opinions de totes les parts implicades (fabricants, venedors, consumidors, laboratoris, governs, centres de recerca, etc.), obté solucions globals que puguin satisfer totes les indústries i clients, i representa acords voluntaris. Les normes ISO 9000 estaven relacionades amb la implantació de sistemes d'assegurament de la qualitat, tot i que, han anat derivant cap a sistemes de gestió de la qualitat (Casadesús i Heras, 2005). La família de normes ISO 9000 es basa en els principis -derivats de l'experiència col·lectiva i del coneixement d'experts internacionals- que es representen a la il·lustració 1.2 i que es comenten a continuació.

L'**enfocament al client** implica que les organitzacions han de complir els requisits dels clients i excedir les seves expectatives. El principi de **lideratge** indica que la direcció ha de crear i mantenir un ambient que permeti que les persones s'involucrin en l'assoliment dels objectius. La **participació de les persones** implica el seu compromís en benefici de l'empresa. L'**enfocament basat en processos** considera la gestió de les activitats i dels recursos com a procés. L'**enfocament de sistema per a la gestió** significa identificar, entendre i gestionar els processos que interrelacionen, com un sistema. La **millora continuada** apareix com un objectiu permanent de l'organització. L'**enfocament basat en fets per a la presa de decisions** significa que les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de les dades i de la informació. Les **relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor** augmenten la capacitat d'ambdós per crear valor.

---

<sup>2</sup> Recuperat 28 novembre 2014, des de  
[http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

### II·lustració 1.2: Principis de les normes ISO 9000



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades consultades a [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)

Dins de la família de les normes ISO 9000, la norma ISO 9001 -única norma certificable- estableix un conjunt de requisits per implementar un sistema de gestió de qualitat, i la norma ISO 14001, per a un sistema de gestió ambiental.

Sampaio, Saraiva, i Rodrigues (2010), d'acord amb la revisió de la literatura, destaquen dues categories principals de motivacions a l'hora d'implantar les normes ISO 9000: motivacions internes i motivacions externes. Les motivacions internes estan relacionades amb els objectius de la millora continuada de l'organització (productivitat, comunicació interna i millora dels processos interns), i les motivacions externes, amb aspectes de màrqueting (pressions dels clients i del mercat). Aquests autors desenvolupen una metodologia de classificació de les empreses, segons la seva motivació principal en la implantació de la norma ISO 9001.

### 1.2.2. Gestió de la Qualitat Total (*Total Quality Management*). El Model EFQM

Pràcticament tots els sectors de l'economia (producció, serveis i sector públic) s'han sentit atrets pel concepte *Gestió de la Qualitat Total (Total Quality Management -TQM-)* i aquest fenomen ha adquirit la posició de *paradigma de gestió* (Watson i Korukonda, 1995). Segons Martínez-Lorente, Dewhurst, i Dale (1998), potser aquest concepte ha sorgit en substitució del de *Control Total de Qualitat*, en el qual s'ha reemplaçat el terme *control*, pel terme *gestió*, atès que la qualitat no només s'ha de controlar, sinó que també s'ha de gestionar. En aquesta mateixa línia, Escrig (2005) posa de manifest el fet que el terme *gestió* té unes connotacions més a curt termini -lluny del caràcter estratègic i global del concepte *TQM-*. Per aquest motiu proposa el concepte *Direcció de la qualitat*, entès com un concepte que recull de manera més adequada el significat de *management*. Casadesús i Heras (2005, p. 93) defineixen la Gestió de la Qualitat Total com "una forma de gestió que promou la millora continuada dels productes, serveis, processos, sistemes i personal implicat, i és aquesta millora el mitjà utilitzat per aconseguir augmentar la competitivitat".

Martínez-Lorente et al. (1998) han assenyalat que, tot i els diferents punts de vista que s'han trobat en les definicions existents del concepte, es troben alguns aspectes comuns, com el suport de la direcció general, la relació amb els clients i amb els proveïdors o la participació dels treballadors. Aquesta darrera idea és recolzada per Ehigie i McAndrew (2005), ja que han destacat que al llarg de la revisió de la literatura que han efectuat, han constatat que l'èxit o el fracàs de l'aplicació de la Gestió de la Qualitat Total a les organitzacions es troba relacionat amb els comportaments i la gestió dels empleats. La Gestió de la Qualitat Total representa un enfocament estratègic i per a Camisón et al. (2007) es caracteritza pels vuit principis fonamentals que es recullen al gràfic 1.3 i que es descriuen tot seguit.

**L'orientació estratègica a la creació de valor** implica que l'organització formuli i apliqui una estratègia corporativa que integri la qualitat. **L'orientació al client** es refereix a la consideració de la satisfacció dels clients com l'eix central de l'activitat de l'empresa. El **lideratge i el compromís de la direcció** significa que la qualitat afecta tots els nivells jeràrquics i en especial, la direcció. La **visió global** implica la participació de tots els membres i de totes les funcions de l'organització -a través de l'agrupació de processos amb fortes interdependències i no a través de la divisió del treball-. **L'orientació a les**

**persones i al desenvolupament de les seves competències** indica que l'empresa ha de desenvolupar el coneixement, les habilitats, la responsabilitat i el compromís dels seus membres. L'**orientació a la cooperació** implica integrar els processos externs de les organitzacions (clients i proveïdors). L'**orientació a l'aprenentatge i a la innovació** es relaciona amb la millora continuada, i l'**orientació ètica i social** està vinculada a l'orientació envers els grups d'interès i també es troba molt relacionada amb aspectes de responsabilitat social corporativa.

### Il·lustració 1.3: Principis de la Gestió de la Qualitat Total



Font: Adaptat de Camisón et al. (2007)

En relació a les aportacions anteriors, Escrig (2005), i Escrig, Roca, i Bou (2003) han assenyalat les quatre dimensions que representen els principis i les pràctiques de la *Direcció de la qualitat*, les quals se citen a continuació. L'**orientació al client** -ja que la seva satisfacció proporciona una meta per a les diferents activitats de l'organització-, **la millora contínua** -a través d'un procediment sistemàtic de planificació, execució i avaluació-, **l'enfocament en les persones** -ja que es considera que és essencial que els treballadors es trobin motivats, assumeixin responsabilitats i tinguin iniciativa (per aquest motiu s'ha de fomentar la formació, la participació i el treball en equip, que en conseqüència augmentarà la satisfacció i l'acompliment de les persones)-. I

finalment, la **visió global de l'organització** -ja que l'estratègia i la política de qualitat afecten tota l'organització-.

## El Model EFQM

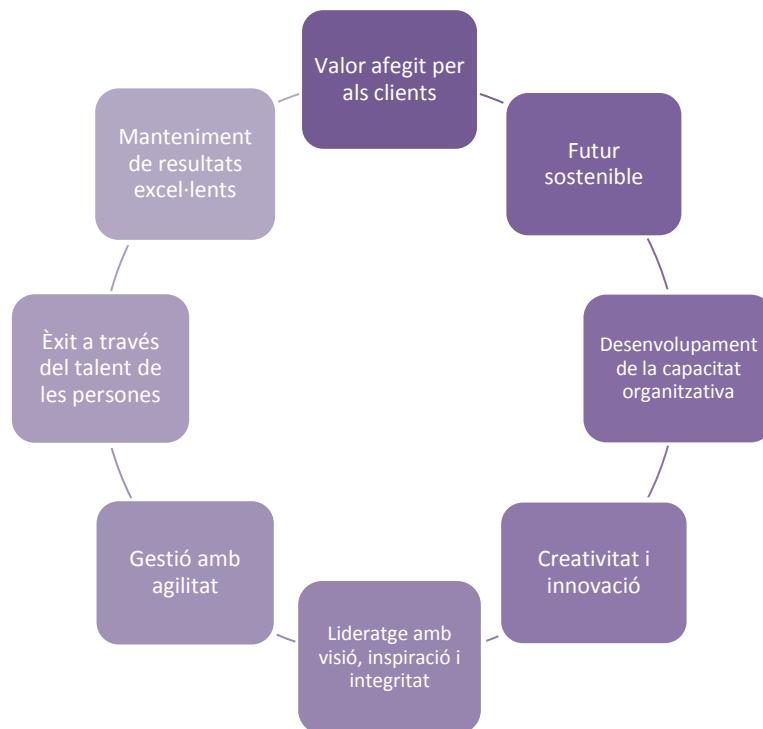
El Model Europeu de Gestió de la Qualitat de l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*)<sup>3</sup> apareix com un model de Gestió de la Qualitat Total. En el seu objectiu per promoure la qualitat total a les organitzacions es basa en vuit conceptes fonamentals que estableixen les bases per assolir l'excel·lència sostenible en qualsevol organització. Les organitzacions excel·lents són aquelles que "assoleixen i mantenen nivells de rendiment excepcionals que compleixen les expectatives de tots els seus *stakeholders*" o grups d'interès. Aquests vuit conceptes fonamentals del model EFQM es representen a la il·lustració 1.4 i es descriuen tot seguit.

L'**orientació cap al client** requereix considerar-lo com l'eix central del negoci, a través de la comprensió de les seves necessitats i expectatives, per tal d'aportarli valor afegit. El concepte de **responsabilitat per un futur sostenible** implica integrar en la cultura empresarial valors clars i ètics que permetin garantir la sostenibilitat econòmica, social i mediambiental. El **desenvolupament de la capacitat organitzativa** estableix la millora de les capacitats de les organitzacions excel·lents, a través d'una gestió eficaç del canvi, més enllà dels límits de l'organització. El concepte de **creativitat i innovació** es basa en el fet d'aconseguir generar valor per als *stakeholders* o grups d'interès, a través de la millora continuada i la innovació sistemàtica. El **lideratge amb visió, inspiració i integritat** requereix el disseny dels objectius de forma clara i una actuació que respecti els valors i l'ètica. El concepte de **gestió amb agilitat** es basa en la capacitat de les organitzacions excel·lents per identificar i aprofitar eficaçment les oportunitats i amenaces. Així mateix, les organitzacions excel·lents aconsegueixen l'**èxit a través del talent de les persones**, ja que valoren la seva gent i creen una cultura de participació i de desenvolupament per tal d'assolir els objectius de l'organització, així com els personals. El **manteniment de resultats excel·lents** implica la planificació i l'assoliment d'uns resultats satisfactoris per a tots els *stakeholders* o parts interessades, tant a curt termini com a llarg termini.

---

<sup>3</sup> Recuperat 28 novembre 2014, des de  
<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

#### Il·lustració 1.4: Conceptes del model EFQM



Font: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

Amb la consideració de l'orientació al client -en tots els models anteriors-, cal destacar també l'aparició de la *Funció de qualitat* (*Quality Function Deployment* -QFD-) definida per Escrig (2005, p. 57) com "el conjunt de rutines de planificació i comunicació en el desenvolupament del producte que assegura que les necessitats del client s'incorporen a les especificacions d'un nou disseny".

Golder et al. (2012) desenvolupen un marc integrador dels tres processos de qualitat següents: el **procés de producció de la qualitat**, el **procés d'experiència de la qualitat** i el **procés de la seva avaluació**. Segons els autors, la producció de la qualitat correspon a les empreses, en el seu disseny. L'avaluació de la qualitat és principalment domini dels clients, en la comparació entre la percepció i les expectatives dels atributs de la qualitat. Finalment, el procés d'experiència de la qualitat té lloc quan les empreses lliuren els atributs als clients i per tant, recull la fase d'interacció entre les empreses i els clients. Tal com apunten Camisón et al. (2010), l'estudi de la qualitat de conformitat (qualitat del producte o servei com a resultat de produir-lo d'acord amb els estàndards o especificacions establerts) ha quedat endarrerit respecte al de qualitat percebuda, atesa la falta d'un instrument consensuat per a la seva mesura.



### 1.3. Qualitat de servei

---

Tal com ja s'ha comentat, el concepte de qualitat ha estat molt analitzat a la literatura científica i també s'ha tractat de forma molt àmplia a l'entorn empresarial. Amb el creixement del sector de serveis, el seu àmbit d'aplicació es va estendre considerablement i es va passar a utilitzar el concepte de **qualitat de servei**.

Kotler, Armstrong, Cámara, i Cruz (2004) han indicat que els serveis representen una quarta part del valor de tot el comerç internacional i en aquesta mateixa línia, Dotzel, Shankar, i Berry (2013) destaquen que els serveis són cada vegada més importants per al desenvolupament econòmic, en l'àmbit mundial. Segons Pollack (2009) aquest sector representa entre el 50% i el 70% de les activitats econòmiques dels països desenvolupats, raó per la qual els investigadors busquen una mesura adequada per avaluar la qualitat del servei.

La **qualitat de servei** ha esdevingut un element molt important en les organitzacions de servei **per assolir l'èxit empresarial** (Sharabi, 2014) i **per garantir la supervivència de les empreses**, ja que, tal com manifesten Kotler et al. (2004), una de les millors formes de diferenciació per a l'empresa és oferir més qualitat que els seus competidors. Segons Gounaris, Stathakopoulos, i Athanassopoulos (2003), la qualitat de servei ha estat reconeguda com un **factor de diferenciació** en l'assoliment d'un avantatge competitiu i per a Lages i Piercy (2012), en el mercat actual -competitiu i dinàmic-, és primordial que les empreses s'esforcin de forma continuada en millorar el servei que ofereixen als seus clients, ja que, tal com apunten Browning et al. (2009), la capacitat de competir amb eficàcia és fonamental per al seu creixement. Vera i Trujillo (2013) comenten el fet que la qualitat de servei ha adquirit importància en el món empresarial com un **factor generador de la lleialtat de marca** i Caruana, Money, i Berthon (2000) han destacat la contribució de la qualitat de servei en el **creixement dels serveis**, en l'àmbit del màrqueting.

Grönroos (1984) considera que les empreses de serveis han de millorar la qualitat dels serveis que ofereixen per poder competir amb èxit, però han de tenir present que s'ha de conèixer de quina manera la qualitat de servei és percebuda per part dels clients i de quina manera s'hi veu influenciada. En la mateixa línia, Cronin i Taylor (1992) estableixen que els gestors de la provisió de serveis necessiten conèixer com s'ha de mesurar el servei de qualitat, quins són els aspectes d'un servei en particular que defineixen millor la qualitat i també si

els clients fidels a les empreses són els que tenen una millor percepció del servei de qualitat o els que estan més satisfets, ja que la **qualitat de servei és essencial per a la satisfacció del client**. En aquest sentit, la qualitat de servei **produeix beneficis** perquè crea veritables clients, en la mesura que se senten satisfets després d'haver experimentat els serveis d'una empresa, utilitzen l'empresa de nou i en parlen en termes positius amb altres persones (Zeithaml, Parasuraman, i Berry, 1993).

Un altre aspecte a considerar, és el relacionat amb la **productivitat**. En aquest sentit, Dean i Rainnie (2009) afirmen que a la literatura s'ha escrit molt sobre la relació entre la prestació d'un servei de qualitat i la productivitat. Així, per exemple, Singh (2000) argumenta que sense indicadors de productivitat es té poc control sobre el servei de qualitat, de manera que la productivitat i la qualitat haurien d'estar relacionades. Per a Parasuraman (2002) el concepte convencional de la productivitat representa una mesura de la producció *-output-*, respecte d'un *imput* o entrada. Aquest autor manifesta que en el cas dels serveis s'obté un conjunt de rendiments que es produeixen i es consumeixen de forma simultània, a través de la interacció entre els productors i els clients, per la qual cosa, la visió convencional de la productivitat és insuficient per al context dels serveis. Segons ell, d'acord amb l'extensa literatura existent sobre la qualitat de servei, es pot considerar que els elevats nivells de qualitat de servei faran que els resultats de l'empresa i del client siguin més elevats.

### 1.3.1. Concepte i característiques dels serveis

S'ha escrit molt sobre les diferències entre les empreses de producció i les empreses que ofereixen serveis. D'acord amb les característiques pròpies dels serveis, l'avaluació de la qualitat d'un servei resulta més complicada que l'avaluació d'un producte tangible, en els quals predominen els aspectes tècnics (Malhotra i Mukherjee, 2004). **La diferència més comentada entre el sector productiu i el sector de serveis és la participació dels clients en el procés de lliurament del servei.**

Generalment, els serveis requereixen una elevada participació dels clients en el procés de consum. Aquesta interacció entre compradors i venedors permet als clients disposar de molts recursos d'avaluació del servei (Grönroos, 1984), de manera que part del valor afegit dels serveis es produeix en el moment de contacte entre el client i l'empresa (Namasivayan i Denizci, 2006). Segons

Grönroos (2001) els serveis són processos -i no objectes- i per a Kotler et al. (2004) els serveis són productes que representen activitats, beneficis o satisfaccions -i són intangibles-.

En aquest sentit, les característiques pròpies dels serveis fan que la qualitat de servei esdevingui una variable estratègica de l'èxit empresarial. Això és així perquè les característiques dels serveis impliquen que la persona que l'ofereix és clau per crear i mantenir una imatge de servei de qualitat, ja que el personal interactua directament amb el client, en la prestació del servei (Galeana, 2004). Així mateix, el coneixement sobre la qualitat dels béns és insuficient per entendre el concepte de qualitat de servei, i per a una bona comprensió del terme, s'han de tenir en compte les tres característiques fonamentals dels serveis. Parasuraman, Zeithaml, i Berry (1985), després de revisar la literatura sobre els serveis, en suggereixen tres aspectes fonamentals:

- Per al client, resulta més difícil avaluar la qualitat del servei que la qualitat dels béns.
- Les percepcions de la qualitat del servei són el resultat de la comparació entre les expectatives del client i el rendiment efectiu del servei.
- Les avaluacions de la qualitat de servei no es realitzen únicament sobre el resultat del servei, sinó que també s'inclouen les avaluacions del procés de prestació del servei.

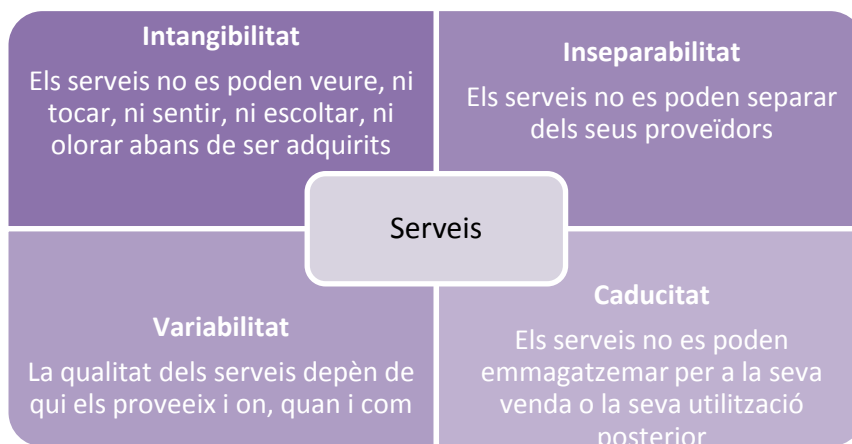
Aquests autors especifiquen com a característiques pròpies dels serveis, *la intangibilitat* (els serveis no es poden mesurar, ni emmagatzemar, ni verificar abans del seu consum), *la heterogeneïtat* (la prestació d'un servei varia en funció del productor, del client i del temps en el qual s'ofereixi) i *la inseparabilitat* (la seva producció i el seu consum no es poden separar).

Kotler et al. (2004) recullen les quatre característiques dels serveis següents (veure il·lustració 1.5):

- **La intangibilitat:** significa que els serveis no es poden veure, ni tocar, ni provar, ni escoltar, ni olorar, abans de ser adquirits. Per aquesta raó els clients busquen *signes* de qualitat dels serveis.

- **La inseparabilitat:** significa que els serveis, primer es compren, i després es produeixen i es consumeixen al mateix temps. La interacció entre el prestador del servei i el client és una característica especial dels serveis.
- **La variabilitat:** implica que la qualitat dels serveis depèn de qui els ofereix, de quan, on i de quina manera s'ofereixen.
- **La caducitat:** es refereix a que els serveis no es poden emmagatzemar per a la seva venda o utilització en un moment posterior.

#### Il·lustració 1.5: Característiques dels serveis



Font: Kotler et al. (2004)

Bitner (1992) distingeix diferents tipologies de serveis, en funció de l'ambient de servei en el qual es desenvolupen. La seva distinció se centra en les organitzacions de serveis basades en serveis en els quals només interactua el client (*self-service*), les organitzacions en les que interactuen clients i empleats (serveis interpersonals, com per exemple: hotels, restaurants, serveis de salut, bancs, companyies aèries i escoles) i els serveis en els que només actua l'empleat (companyies de telèfons, assegurances, etc.).

### 1.3.2. Concepte de qualitat de servei

Tot i que no hi ha una definició única de la qualitat de servei, els principals investigadors del tema han consensuat la idea que **la qualitat de servei és el resultat de la comparació entre les expectatives i les percepcions del servei per part dels clients** (per exemple, Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1985, 1988; Parasuraman, Berry, i Zeithaml, 1991).

“La qualitat de servei, des de l'òptica de les percepcions dels clients, pot ser definida com: l'amplitud de la discrepància o diferència que hi ha entre les expectatives o desitjos dels clients i les seves percepcions” (Zeithaml et al., 1993, p. 21) o com “la prestació d'un servei excel·lent o superior en relació a les expectatives del client” (Zeithaml i Bitner, 1996, p. 117, citats a Pollack, 2008, p. 539; Pollack, 2009, p. 43).

D'altra banda, la literatura del màrqueting de serveis ha posat de manifest que **la qualitat de servei és un constructe multidimensional** i s'han realitzat diversos estudis, com els de Dabholkar, Thorpe, i Rentz (1996), Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1985, 1988 i 1991), entre d'altres, per tal de determinar les seves dimensions principals.

El concepte de **qualitat de servei** i el de **satisfacció del client** s'han entès com a sinònims, però hi ha consens a l'hora de considerar-los com a **constructes diferents**, tot i que estan molt relacionats. Parasuraman et al. (1988, p. 16) assenyalen que “la qualitat de servei percebuda és un judici global, o actitud, relacionada amb la superioritat del servei, mentre que la satisfacció està relacionada amb una transacció específica”. Així mateix, Oliver (1981, p. 27) ja va considerar la satisfacció com una “avaluació de la sorpresa inherent en l'adquisició de productes i/o experiència de consum” i més endavant, Oliver (1997, p. 8) defineix la satisfacció com “la resposta al compliment del consumidor”. Segons aquest autor, es tracta d'un judici segons el qual, una característica del producte o del servei -o el producte o el servei en si-, genera un nivell agradable de compliment. Sobre la base d'aquestes aportacions, Camisón et al. (2007) destaquen el fet que la qualitat de servei percebuda és un concepte més ampli i un constructe més estable que la satisfacció del client, ja que aquesta serà diferent per a cada transacció.

D'altra banda, la relació de causalitat entre la qualitat de servei i la satisfacció del client ha estat molt discutida a la literatura. Per exemple, per a Bitner (1990) la satisfacció del client de la trobada de servei és un antecedent de la percepció de la qualitat, mentre que per a Cronin i Taylor (1992) i per a Parasuraman et al. (1985, 1988), la qualitat de servei és un antecedent de la satisfacció del client. Sembla generalment acceptada la idea que l'oferiment d'una qualitat de servei elevada es reflectirà en la satisfacció del client i les darreres investigacions així ho han considerat (Chand, 2010; Evanschitzky, Sharma, i Prykop, 2012; Fatima i Razzaque, 2014; Li, Yang, i Wu, 2008; Lloyd i Luk, 2011; Pollack, 2009; Vera i

Trujillo, 2013; Voss, Tsikriktsis, Funk, Yarrow, i Owen, 2005; Yee, Yeung, i Cheng, 2008, entre d'altres).

Per tal de corroborar la relació anterior, es pot destacar el treball de Chen i Chang (2012), en el qual hi proposen el concepte *qualitat percebuda verda* que es refereix al judici del client sobre l'excel·lència o la superioritat mediambiental d'una marca o d'un producte. En el context de la gestió mediambiental, aquests autors sostenen que la percepció de la *qualitat verda* afecta de forma positiva la *satisfacció verda* del client. En un altre tipus d'anàlisi -però en el qual es manté aquest ordre causal-, Caruana (2002) va proposar un model en el que la satisfacció del client intervenia en la relació entre la qualitat de servei i la lleialtat del client.

### 1.3.3. Models de qualitat de servei

La qualitat de servei ha generat molta discussió entre els diferents autors que l'han tractat, però la major part dels models estudiats coincideixen a destacar la importància del comportament del personal de l'organització en la interacció del servei o *trobada de servei (service encounter)* (Bitner et al., 1990). Segons Wunderlich et al. (2013) la literatura demostra que el comportament dels empleats és un element rellevant en la percepció del client, pel que fa a la *trobada de servei*.

Seth, Deshmukh, i Vrat (2005) van realitzar un estudi d'avaluació dels diferents models de qualitat sobre la base de dinou models. Del seu estudi es desprèn que la mesura de la qualitat de servei depèn del tipus de servei, de la situació, del temps, etc.

La majoria dels estudis trobats sobre qualitat, citen com a principals models de qualitat de servei els models desenvolupats per Grönroos (1984), el model SERVQUAL -desenvolupat per Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991)- i el model SERVPERF -desenvolupat per Cronin i Taylor (1992)-. La major part de les investigacions que s'han trobat sobre la qualitat de servei utilitzen l'instrument SERVQUAL per avaluar la qualitat de servei en diferents sectors. Tot i això, alguns autors han manifestat el seu desacord amb aquesta escala. Per exemple, Carman (1990) i Babakus i Boller (1992) han argumentat que les dimensions proposades en el model SERVQUAL no són genèriques i que la dimensionalitat de l'escala depèn del tipus de servei en el qual s'apliqui. Cronin i Taylor (1992), així com Teas (1993) han criticat la utilització de les expectatives del servei per part del

client, per mesurar la qualitat del servei. Per aquest motiu, Cronin i Taylor (1992) van aportar el model SERVPERF, basat en l'avaluació de les percepcions del servei per part dels clients, i Teas (1993) va desenvolupar els models *Evaluated performance (EP)* i *Normed Quality (NQ)*, com alternatives al model SERVQUAL.

Tot i les diferents opinions expressades per alguns autors contraris a la idoneïtat del model SERVQUAL, aquesta escala s'ha anat adaptant a les característiques del sector que es pretén avaluar per tal de validar l'escala o de determinar quines són les dimensions més rellevants, i aquest model original o amb alguna modificació, ha estat el model de més aplicació en l'avaluació de la qualitat de servei.

Li et al. (2008) proposen com a antecedents de la qualitat de servei el sistema de servei i les pràctiques de recursos humans. En el seu estudi se citen els cinc models de qualitat de servei següents: Brady i Cronin (2001), Dabholkar et al. (1996), Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1988), i Rust i Oliver (1994). Martínez i Martínez (2008), a més a més dels models anteriors, també destaquen els de Cronin i Taylor (1992), Parasuraman et al. (1985) i Teas (1993).

Per tal de dur a terme la investigació que es presenta, s'ha realitzat una selecció dels models principals de qualitat de servei, així com dels estudis principals trobats que han assenyalat la importància del *capital humà*, ja que aquest és el tema central d'aquesta recerca.

Alguns dels treballs que es desenvolupen a continuació han estat molt citats al llarg de la revisió de la literatura, mentre que d'altres -més recents- no han estat tan comentats. També cal destacar el fet que alguns dels estudis trobats són adaptacions de models anteriors, però igualment s'han trobat rellevants, d'acord amb la consideració que fan de l'aspecte humà en la qualitat de servei.

Grönroos (1984) proposa un model de qualitat de servei en el que identifica la qualitat tècnica, la qualitat funcional i la imatge. Segons aquest autor, el servei percebut és el resultat d'un conjunt de dimensions, que inclou aspectes tècnics i funcionals. Quan aquest servei percebut es compara amb el servei esperat, s'obté la qualitat del servei. D'altra banda, segons el mateix autor, les expectatives dels clients també es troben influenciades per la imatge corporativa -amb la qual cosa, la imatge constitueix una tercera dimensió de la qualitat-.

En línia amb l'autor anterior, els estudis desenvolupats per Parasuraman et al. (1985, 1988 i 1991) consideren la qualitat de servei com la diferència o

discrepància entre les expectatives dels clients -prèvies a l'ofertament del servei- i les percepcions del servei -un cop aquest ha estat ofert-.

Els executius que s'interessen per la qualitat dels seus serveis, han de controlar i verificar la percepció que tenen els clients sobre aquesta qualitat, així com identificar les causes de les *deficiències* en el servei, per poder prendre les mesures adequades per millorar-la (Zeithaml et al., 1993). Tal com apunten Parasuraman et al. (1985) els factors que condicionen les expectatives dels consumidors són: la comunicació *boca-orella*, les necessitats personals, les experiències i les comunicacions externes dels proveïdors del servei. Parasuraman et al. (1985, 1988 i 1991) van desenvolupar un model conceptual que relaciona les deficiències internes existents a l'empresa amb les deficiències que els clients perceben de la qualitat. És a dir, les deficiències que es produeixen internament a les organitzacions proveïdores de serveis i la discrepància potencial que pot existir entre el servei esperat i el servei percebut, per part del client. Aquestes discrepàncies o *GAPS* es representen a la il·lustració 1.6. Les quatre primeres deficiències serien les que es produeixen internament a les organitzacions proveïdores de serveis, mentre que la cinquena correspondria a la deficiència percebuda pels clients en relació a la qualitat dels serveis.

### Il·lustració 1.6: Deficiències en la qualitat de servei

GAP 1	GAP 2	GAP 3	GAP 4	GAP 5
•Discrepància entre el que esperen els usuaris i el que perceben els directius respecte a aquestes expectatives	•Discrepància entre la percepció dels directius sobre les expectatives de l'usuari i les especificacions de la qualitat de servei	•Discrepància entre les especificacions de la qualitat del servei i la prestació del servei	•Discrepància entre la prestació del servei i el contingut de la comunicació externa a clients sobre les característiques de la prestació	•Discrepància entre les expectatives de l'usuari i el servei percebut

Font: Adaptat de Parasuraman et al. (1985) i de Zeithaml et al. (1993)

Per a Malhotra i Mukherjee (2004), el *GAP 3* és el més important perquè es refereix a la diferència entre el servei lliurat i les especificacions de la qualitat de servei de la firma. Aquests autors subratllen que aquest *GAP* és el més difícil d'estudiar ja que hi intervenen moltes variables humanes que afecten la prestació del servei i que alhora, té efectes significatius sobre el *GAP 5*, de la qualitat de servei. Més endavant, Wong i Cheung (2014) recuperen aquesta



mateixa idea en el desenvolupament del seu treball. Saurina (2002) afirma que l'escala SERVQUAL s'ha d'entendre com una eina més de l'avaluació d'un model de gestió de la qualitat total, ja que la seva implantació fa possible la millora global del sistema, en un context empresarial concret.

En un primer estudi, Parasuraman et al. (1985) van identificar deu dimensions de la qualitat de servei -fiabilitat, capacitat de resposta, competència, accessibilitat, cortesia, comunicació, credibilitat, seguretat, comprensió del client i tangibles-, representades en 97 ítems. En una revisió posterior, Parasuraman et al. (1988) van proposar l'escala SERVQUAL, a partir de la concentració de les dimensions anteriors en cinc -elements tangibles, fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia-, amb un total de vint-i-dos ítems. En aquesta escala -que va ser creada i modificada a partir de quatre categories de serveis-, la dimensió *seguretat* i la dimensió *empatia* inclouen les dimensions *comunicació*, *credibilitat*, *seguretat*, *competència*, *cortesia*, *accessibilitat* i *comprensió del client*, del primer model. El mateix instrument SERVQUAL s'utilitza per determinar les expectatives i les percepcions dels clients sobre el servei i per a cada ítem s'obté la puntuació de la diferència, entre les expectatives i les percepcions.

Un altre estudi de la qualitat de servei molt citat a la literatura ha estat el desenvolupat per Cronin i Taylor (1992). Aquests autors han argumentat que no és necessari incloure les expectatives dels clients sobre el rendiment del servei per mesurar la qualitat de servei i consideren que un model de mesura únicament de la percepció del servei és suficient. Han defensat l'escala SERVPERF -que es basa en les cinc dimensions i en els vint-i-dos ítems que recull l'escala SERVQUAL, però únicament considera les percepcions de la prestació del servei-, com una escala de millor poder predictiu en la mesura de la qualitat de servei.

Rust i Oliver (1994) també assenyalen que la qualitat de servei és un concepte subjectiu, de manera que és necessari conèixer l'opinió dels clients sobre aquesta qualitat de servei. Segons els autors -per a una gestió de la qualitat de servei eficaç- també s'han de conèixer els conceptes *satisfacció*, *qualitat* i *valor*. Així mateix, el seu estudi destaca que la gestió de la qualitat de servei implica els tres aspectes següents: el disseny de la forma en la qual es lliura el servei en una ocasió específica -segons l'aportació de Bitner et al. (1990)-, el disseny de l'ambient del servei (Bitner, 1992), i el disseny o les característiques del producte. Bitner (1992) va identificar tres dimensions rellevants del disseny del servei: condicions ambientals (temperatura, música, etc.), distribució espacial i funcionalitat de l'entorn físic (per facilitar l'exercici i el compliment dels

objectius), i senyals, símbols, etc. (efectes de direcció -com per exemple, entrades i sortides-, comunicació de normes i de comportaments -com per exemple, *no fumar*-, presència de fotografies a les parets, etc.).

Dabholkar et al. (1996) han proposat un model de qualitat de servei amb cinc dimensions bàsiques i sis subdimensions. El seu model està configurat per vint-i-vuit ítems, disset dels quals ja estaven inclosos a l'escala SERVQUAL i onze ítems que els autors han desenvolupat a través de la revisió de la literatura i de la recerca qualitativa. Les dimensions proposades per aquests autors són els aspectes físics, la fiabilitat, la interacció personal, la resolució de problemes i la política.

També a partir de l'escala SERVQUAL, Llosa, Chandon, i Orsingher (1998) han realitzat un estudi per provar la dimensionalitat de l'escala SERVQUAL, desenvolupada per Parasuraman et al. (1988). Segons Llosa et al. (1998), les cinc dimensions del model SERVQUAL no estan clares i no són distintivament percebudes per part dels clients. L'única dimensió clarament distintiva és la dimensió *tangibles*, seguida de l'*empatia*. Pel que fa a les dimensions *fiabilitat*, *seguretat* i *capacitat de resposta*, són confuses. Els autors manifesten que, segons la literatura, l'*empatia* s'entén com la dimensió associada a la personalització del servei, excepte en un dels seus ítems, el qual es considera més proper a la dimensió *tangibles*. Els autors proposen la dimensió corresponent a la personalització del servei -configurada per alguns dels ítems de l'escala SERVQUAL- i tot i que pensen que la dimensionalitat és un punt feble del model SERVQUAL, manifesten que és l'eina més adequada per estimar quantitativament la qualitat de servei.

Bahia i Nantel (2000) desenvolupen una escala per avaluar la qualitat de servei en el sector bancari, que anomenen BSQ (*Banking Services Quality*). Malgrat que molts dels elements que proposen són específics per al sector, aquests autors també els consideren adequats per a qualsevol tipus de servei. El seu model consta de sis factors que agrupen un total de trenta-un ítems que avaluen les expectatives i les percepcions del servei.

Brady i Cronin (2001) realitzen un estudi qualitatiu per identificar les subdimensions que els clients tenen en compte en l'avaluació de la qualitat de la interacció, l'entorn físic o l'ambient, i el resultat de l'experiència del servei. Adopten el punt de vista de Rust i Oliver (1994) -que basen la percepció de la qualitat de servei en l'avaluació per part del client-, de les tres dimensions de la

interacció del servei següents: la interacció del *client-empleat* -qualitat funcional proposada per Grönroos (1984)-, l'ambient del servei -Bitner (1992)- i el resultat -qualitat tècnica proposada per Grönroos (1984)-, les quals desglossen en subdimensions.

Guo, Duff, i Hair (2008) elaboren un instrument de mesura (*Chinese Banking Service Quality* -CBSQ-) de la qualitat de servei, en el que han considerat l'opinió d'alguns directius financers. L'escala de valoració que proposen està formada per dos constructes i quatre dimensions. Els dos constructes són la qualitat funcional -fiabilitat i capital humà-, que representa de quina forma reben el servei els clients, i la qualitat tècnica -comunicació i tecnologia-, que representa el que rep el client.

Ganguli i Roy (2010) han realitzat un estudi per identificar les dimensions de la qualitat de servei en el cas dels serveis híbrids -aquells en els que la interacció dels clients amb l'empresa és una barreja d'interaccions humanes i tecnològiques-. El seu estudi s'ha basat en el sector bancari, ja que els autors consideren que en aquest sector, d'una banda es troba la interacció humana (sucursal bancària o centre de trucades) i d'altra banda, es troba representada la tecnologia (caixers automàtics o serveis de banca en línia).

L'estudi desenvolupat per Kumar et al. (2010) afegeix a l'escala SERVQUAL una nova dimensió anomenada *comoditat*, i les dimensions *capacitat de resposta*, *seguretat* i *empatia*, les agrupen en una única dimensió que anomenen *competència*. La competència és una combinació de coneixements, habilitats i comportaments que permetrà als empleats d'una organització desenvolupar adequadament les seves tasques i obtenir la confiança dels seus clients, en el lliurament del servei.

L'estudi de Kuo, Chen, i Lu (2012) determina els elements de l'*actitud de servei* que s'han de destacar en les pràctiques de recursos humans per tal de satisfer els clients. Els autors recuperen una definició prèvia, segons la qual l'*actitud de servei* es refereix a la percepció dels clients de l'afecte, la competència i el comportament dels empleats de contacte amb els clients durant la *trobada de servei*. Aquests autors consideren l'actitud de servei com una subdimensió de la qualitat de servei i identifiquen quatre factors per a aquesta actitud de servei.

I ja per acabar aquesta descripció dels models de qualitat de servei més rellevants per a la nostra investigació, Fatima i Razzaque (2014) realitzen un

estudi en el qual -sobre la base d'un treball previ- agrupen les cinc dimensions de l'escala SERVQUAL en tres grups que identifiquen la fiabilitat -*core service quality*-, la capacitat de resposta, seguretat i empatia -*relational service quality*-, i els elements tangibles -*tangible service quality*-. Els resultats del seu estudi confirmen la qualitat relacional com l'element més significatiu de la qualitat de servei.

Tal com s'ha constatat en la revisió de la literatura, la major part de la recerca revisada s'ha centrat en determinar la forma a través de la qual es pot mesurar la qualitat de servei, des de la perspectiva del client, ja que el client es considera l'element central de l'avaluació de la qualitat dels serveis que consumeix.

A la taula 1.1 s'exposen els models i estudis de qualitat anteriors (ordenats cronològicament).

Taula 1.1: Models i estudis principals de la qualitat de servei, i les seves dimensions

Models de qualitat de servei	Dimensions de la qualitat	Aspectes de capital humà
<b>Grönroos (1984)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qualitat tècnica:</b> reflecteix el que rep el client com a resultat de la seva interacció amb l'empresa de serveis.</li> <li>▪ <b>Qualitat funcional:</b> determina la percepció del client de la interacció del servei, és a dir, el propi procés de servei.</li> <li>▪ <b>Imatge:</b> es constitueix a partir dels components tècnics i funcionals, i és la visió que es té de l'empresa.</li> </ul>	Qualitat funcional
<b>SERVQUAL Parasuraman et al. (1988)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Elements tangibles:</b> aparença de les instal·lacions físiques, equipaments, personal i materials de comunicació.</li> <li>▪ <b>Fiabilitat:</b> habilitat per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada.</li> <li>▪ <b>Capacitat de resposta:</b> disposició i voluntat per ajudar els clients i proporcionar un servei ràpid.</li> <li>▪ <b>Seguretat:</b> coneixements i atenció mostrats pels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança.</li> <li>▪ <b>Empatia:</b> atenció individualitzada que ofereixen els empleats als seus clients.</li> </ul>	Aspectes recollits en les dimensions <i>fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia</i>
<b>SERVPERF Cronin i Taylor (1992)</b>	Es basa en les cinc dimensions del model SERVQUAL, però únicament considera les percepcions de la prestació del servei, i no les expectatives.	Aspectes recollits en les dimensions <i>fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia</i>

Models de qualitat de servei	Dimensions de la qualitat	Aspectes de capital humà
Rust i Oliver (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Disseny de la forma en la qual es lliura el servei en una ocasió específica:</b> interacció entre els empleats i els clients en la prestació del servei o <i>trobada de servei -service encounter-</i> (Bitner et al., 1990).</li> <li>▪ <b>Disseny de l'ambient del servei:</b> condicions ambientals, distribució espacial i funcionalitat de l'entorn físic, i senyals, símbols, etc. (Bitner, 1992).</li> <li>▪ <b>Disseny o característiques del producte.</b></li> </ul>	Forma en la qual es lliura el servei
Dabholkar et al. (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aspectes físics:</b> inclosos a l'escala SERVQUAL amb la dimensió tangibles, tot i que no es mantenen els mateixos ítems de l'escala SERVQUAL.</li> <li>▪ <b>Fiabilitat:</b> inclosa també a l'escala SERVQUAL, tot i que tampoc no es mantenen els mateixos ítems de l'escala anterior.</li> <li>▪ <b>Interacció personal:</b> representa la forma en què el client és tractat per part de l'empleat. Aquesta dimensió recull ítems de la dimensió seguretat, capacitat de resposta i empatia, de l'escala SERVQUAL, així com també un nou ítem.</li> <li>▪ <b>Resolució de problemes:</b> inclou un ítem de la dimensió fiabilitat de l'escala SERVQUAL, però els autors han considerat que formava part d'un factor independent en l'avaluació de la qualitat per part dels clients, tot i que també està relacionat amb la interacció <i>client-empleat</i>.</li> <li>▪ <b>Política:</b> engloba aspectes de la qualitat de servei directament influenciats per la política empresarial, com per exemple els horaris o disposar d'una plaça d'aparcament propera.</li> </ul>	Fiabilitat, interacció personal i resolució de problemes

Models de qualitat de servei	Dimensions de la qualitat	Aspectes de capital humà
Llosa et al. (1998)	Proposen una reestructuració de les dimensions de l'escala SERVQUAL i una agrupació de diferents ítems d'aquesta escala, en la dimensió <b>personalització del servei</b> .	Personalització del servei
Banking Services Quality -BSQ- Bahia i Nantel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Eficàcia i seguretat.</b></li> <li>▪ <b>Accés:</b> elements de garantia de l'accés que no són simplement elements tangibles.</li> <li>▪ <b>Preu:</b> reflecteix el preu monetari, així com una concepció del preu més àmplia.</li> <li>▪ <b>Tangibles:</b> reflecteix un entorn de serveis eficaç i d'altres, com per exemple, fulletons, informes, etc.</li> <li>▪ <b>Services portfolio:</b> es refereix a la gamma de serveis que ofereix l'empresa.</li> <li>▪ <b>Fiabilitat:</b> representa l'exactitud del servei.</li> </ul>	Aspectes recollits en les dimensions <i>eficàcia i seguretat, i fiabilitat</i>
Brady i Cronin (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Interacció del <i>client-empleat</i>:</b> qualitat funcional proposada per Grönroos (1984). Integra les actituds, el comportament i la competència dels empleats.</li> <li>▪ <b>Ambient del servei:</b> condicions ambientals, segons Bitner (1992), disseny de facilitat (disposició o arquitectura de l'ambient funcional o estètic) i factors socials.</li> <li>▪ <b>Resultat:</b> qualitat tècnica proposada per Grönroos (1984). Representa el temps d'espera, elements tangibles i valència (elements que no es poden controlar directament en la gestió del servei, com per exemple, les avaluacions de les persones sobre si el servei és favorable, o no).</li> </ul>	Interacció <i>client-empleat</i>

Models de qualitat de servei	Dimensions de la qualitat	Aspectes de capital humà
<b>Guo et al. (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fiabilitat:</b> habilitat per realitzar el servei de forma acurada i fiable.</li> <li>▪ <b>Capital humà:</b> aspecte físic dels empleats, hospitalitat, competència professional i eficiència.</li> <li>▪ <b>Comunicació:</b> Canals de comunicació existents i accés als serveis.</li> <li>▪ <b>Tecnologia:</b> aplicació de la tecnologia moderna al servei.</li> </ul>	Fiabilitat i capital humà
<b>Ganguli i Roy (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aspectes tecnològics de la qualitat de servei:</b> seguretat tecnològica i qualitat d'informació, comoditat tecnològica i facilitat d'ús tecnològica, i fiabilitat.</li> <li>▪ <b>Dimensions tradicionals de la qualitat de servei:</b> servei al client, competències del personal, imatge o reputació, preu, tangibles i facilitat de subscripció al servei.</li> </ul>	Servei al client i competències del personal
<b>Kumar et al. (2010)</b>	<p>Avaluen la qualitat de servei a partir d'una versió modificada del model SERVQUAL. Afegeixen una nova dimensió anomenada <b>comoditat</b> (<i>convenience</i>) i, d'acord amb les característiques de les dimensions <i>capacitat de resposta, seguretat i empatia</i>, les agrupen en una única dimensió que anomenen <b>competència</b> (<i>competence</i>).</p>	Competència
<b>Kuo et al. (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Solució de problemes</b> (eficiència en l'atenció dels requeriments per part dels clients)</li> <li>▪ <b>Empatia</b></li> <li>▪ <b>Entusiasme</b></li> <li>▪ <b>Amistat</b></li> </ul>	Actitud de servei
<b>Fatima i Razzaque (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nucli</b> (<i>core service quality</i>)</li> <li>▪ <b>Relacional</b> (<i>relational service quality</i>)</li> <li>▪ <b>Tangible</b> (<i>tangible service quality</i>)</li> </ul>	Relacional

Font: Elaboració pròpia



De la revisió bibliogràfica realitzada en aquest apartat de la recerca que es presenta, es desprèn que **els models de Gestió de la Qualitat Total, la normativa ISO i el model de l'EFQM** -en els seus principis o en els seus conceptes principals- **han constatat la importància de la implicació de tots els membres de l'organització en el desenvolupament de programes de qualitat**. Watson i Korukonda (1995) han destacat el fet que algunes de les característiques clau del model de Gestió de la Qualitat Total suggereixen la cooperació entre tots els empleats d'una organització per millorar la qualitat de tots els processos que condueixen a un producte o servei final. D'aquesta manera, la Gestió de la Qualitat Total sobrepassa els departaments de les àrees funcionals i requereix la implicació de tots els treballadors en l'esforç per assolir la qualitat.

Així mateix, en els diferents **models de qualitat de servei** revisats, també **apareix el factor humà com un factor distintiu del lliurament d'un servei de qualitat**, per part de les organitzacions. Tal com han apuntat Bitner et al. (1990), la major part dels ítems de l'escala SERVQUAL desenvolupada per Parasuraman et al. (1988) relacionen directament l'element humà de la interacció en la prestació del servei. En aquesta mateixa línia, Cook et al. (2002) i, Wilson i Frimpong (2004) consideren que la influència del comportament dels empleats de servei es troba en les cinc dimensions de la qualitat de servei definides a l'escala anterior.

A més a més de les dimensions de l'escala SERVQUAL, s'ha constatat l'efecte del comportament dels empleats de l'organització de servei en alguna de les dimensions de la resta de models i d'estudis comentats al llarg d'aquest apartat. S'ha considerat que les dimensions del capital humà en la qualitat de servei, segons els models estudiats, són: la *qualitat funcional* -Grönroos (1984)-, la *forma en la qual es lliura el servei* -Rust i Oliver (1994)-, la *interacció personal* i la *resolució de problemes* -Dabholkar et al. (1996)-, la *personalització del servei* -Llosa et al. (1998)-, la dimensió *eficàcia* -Bahia i Nantel (2000)-, la *interacció client-empleat* -Brady i Cronin (2001)-, la dimensió *capital humà* -Guo et al. (2008)-, el *servei al client* i les *competències del personal* -Ganguli i Roy (2010)-, l'*actitud de servei* -Kuo et al. (2012)- o la dimensió *relacional* -Fatima i Razzaque (2014)-.

Tot i la disparitat d'opinions sobre l'adequació del **model SERVQUAL** a l'hora d'avaluar la qualitat de servei, **aquesta escala** en la seva versió original o a través de la seva adaptació al sector objecte d'estudi, **ha estat la que ha tingut més difusió en la recerca sobre la qualitat de servei**. L'enfocament tradicional de l'avaluació de la qualitat de servei, a partir d'aquest model, ha estat sempre la

consideració de l'opinió dels clients -segons l'anàlisi de la diferència entre les seves expectatives i percepcions-, pel que fa al servei que consumeixen.

No obstant això anterior, sobre la base d'alguns estudis previs que es mostraran a l'apartat 6.1.2 del capítol 6, i en considerar que els empleats de les organitzacions coneixen molt bé les qüestions relacionades amb la qualitat dels serveis que lliuren als seus clients, ens ha semblat molt interessant enfocar aquest treball de recerca des del punt de vista de **l'opinió del personal de les organitzacions**.

Els empleats no són consumidors del servei, sinó que en són els proveïdors, i l'objectiu d'aquesta recerca és conèixer la seva opinió sobre els aspectes principals de la qualitat dels serveis que lliura l'organització. És per aquest motiu que en aquest treball s'ha avaluat la qualitat de servei, únicament a partir de les **percepcions dels directius i empleats sobre la qualitat de servei de les organitzacions en les que hi treballen**, realitzant així una **nova aportació a la literatura existent sobre el tema**.

Sobre la base de la importància de les actituds del personal que subministra el servei, en la totalitat dels models de qualitat de servei revisats, al capítol següent d'aquest treball de recerca s'aprofundirà en el concepte *capital humà*.

## Capítol 2. El capital humà

### 2.1. El capital humà a l'empresa

---

#### 2.1.1. Introducció

Actualment, els actius materials de les organitzacions ja no tenen la mateixa importància que tenien antigament, ja que es considera que els actius intangibles són els responsables del seu desenvolupament. En aquest context, els experts identifiquen el **capital humà** com **l'actiu més important de les empreses** i defensen que, el principal motor del desenvolupament econòmic en general, és la capacitat de produir i de gestionar el coneixement, a través de la millora de la qualitat dels recursos humans.

Schneider i Bowen (1993) assenyalen que els gestors dels serveis interpreten la gestió dels recursos humans des de dues perspectives: com un factor de producció -en el que la gestió dels recursos humans seria operacional- i, com una font d'avantatge competitiu -en la que els recursos humans serien un mitjà, a través del qual es podria diferenciar l'empresa de les del sector-. Aquesta posició substitueix la preeminència de la superioritat del producte, procés, tecnologia i comercialització. En aquesta línia, Torres (2005) afirma que l'àrea de talent humà ha estat evolucionant des d'un rol eminentment operatiu -centrat en l'execució-, a un rol estratègic de desenvolupament de les capacitats clau, per tal de garantir l'èxit de les empreses. Segons aquest autor, és primordial garantir la contribució de valor al negoci, a través d'una bona gestió del capital humà, perquè el capital humà representa la capacitat de l'empresa per assolir les millors solucions, des

del coneixement de la seva gent (Bontis, 1996) i es considera una font d'innovació i de renovació estratègica (Bontis, 1996; 1998).

Els gerents de recursos humans, segons Bontis, Crossan, i Hulland (2002) procuren contractar i promoure el desenvolupament dels empleats, per incrementar el capital humà de la seva organització i assolir d'aquesta manera un avantatge competitiu. I en aquest mateix sentit, Skaggs i Youndt (2004) destaquen que les organitzacions poden incrementar el seu capital humà a través de la selecció i de la formació dels seus empleats.

La gestió de recursos humans es considera una font d'avantatge competitiu per a les empreses, tant pel que fa al desenvolupament de l'orientació estratègica com pel que fa a la seva aplicació pràctica (Browning et al., 2009) i els gerents poden aprofitar el coneixement, les destreses i les habilitats dels empleats per aconseguir aquests avantatges competitius (Lin, Huang, Du, i Lin, 2012). En un estudi realitzat per Rubio i Aragón (2006) sobre els factors determinants de la competitivitat de les petites i mitjanes empreses, es considera que l'èxit competitiu depèn de la capacitat d'adaptació als canvis per part dels seus treballadors, així com del rigor en la realització de les tasques, del treball en equip i de la satisfacció laboral.

La idea que **el capital humà de les organitzacions constitueix una font de generació d'avantatges competitius** es troba generalment acceptada i per aquesta raó, resulta primordial que les empreses realitzin una gestió adequada del seu equip humà, per assolir l'èxit empresarial. Tot i així, Schneider i Bowen (1993) consideren que la gestió dels recursos humans dependrà del mercat en el que l'empresa operi, ja que per a algunes empreses, per exemple, la rapidesa en el lliurament del servei pot esdevenir un factor clau i la cortesia dels empleats, un factor insuficient.

Pel que fa a les pràctiques de gestió dels recursos humans, els estudis desenvolupats per Delaney i Huselid (1996), Singh (2004), i Nishii, Lepak, i Schneider (2008) sostenen que aquestes pràctiques es relacionen positivament amb el rendiment de l'organització. Per a aquests darrers autors, les pràctiques de recursos humans tenen una repercussió en els resultats de l'organització, a través de la influència que poden fer en les actituds i en els comportaments dels seus empleats. A més a més, aquests autors distingeixen entre les pràctiques que es relacionen de forma positiva amb les actituds dels empleats (per exemple, les dissenyades per millorar la qualitat de servei i el seu propi benestar), i entre les

pràctiques que poden tenir una influència negativa en aquestes actituds (per exemple, aquelles que s'implanten amb l'objectiu de reduir costos, i d'exigir el compliment de les normes i dels procediments de l'organització).

En línia amb els estudis anteriors, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, i Drake (2009) també assenyalen diversos estudis que han determinat la relació entre les pràctiques o sistemes de recursos humans i el rendiment empresarial. A més a més, aquests autors destaquen la distinció que fa l'estudi desenvolupat per Huselid, Jackson, i Schuler (1997), entre l'enfocament tècnic (reclutament, selecció, mesura de l'acompliment, formació i compensació) i la vessant estratègica (disseny i implementació d'un conjunt de pràctiques de recursos humans que garanteixen la coherència interna del capital humà de l'empresa amb els objectius de negoci). Segons Huselid et al. (1997) hi ha un ampli consens en la idea que un enfocament estratègic en la gestió dels recursos humans consisteix en el disseny i en la implementació d'un conjunt de polítiques, i de pràctiques, que garanteixen el capital humà d'una empresa (coneixement, destreses i habilitats).

Huselid i Becker (2011) comenten la importància de la diferenciació de la força laboral com un component clau en l'execució de l'estratègia empresarial, ja que alguns llocs de treball són més valuosos a nivell estratègic que d'altres, i l'organització ha de desenvolupar la seva gestió d'acord amb aquestes diferències. Concretament, l'organització ha d'"atreure, seleccionar, desenvolupar i retenir el talent" (Huselid i Becker, 2011, p. 424), tot i que això representa una inversió molt important per a la major part de les organitzacions, i normalment, no tenen el temps o els recursos per realitzar aquest desenvolupament per a totes les seves funcions. Per aquest motiu, aquests autors destaquen la importància de prioritzar els rols estratègics, que afecten l'èxit de l'empresa. En línia amb els autors anteriors, Coff i Kruscynski (2011, p. 1431) assenyalen que l'enfocament del capital humà "basat en un avantatge competitiu requereix atreure, retenir i motivar els empleats amb un capital humà valuós".

La creació de coneixement a l'organització és un procés en espiral, que comença en el nivell individual i s'expandeix entre les comunitats que hi interaccionen, travessant els diferents departaments, divisions i altres fronteres de l'organització (Nonaka i Takeuchi, 1995). Segons aquests autors, el procés a través del qual es crea coneixement a l'organització en forma de productes, serveis o sistemes és la clau de les activitats innovadores, i és un procés dinàmic

que genera importants avantatges competitiu. Zapata, Rialp, i Rialp (2009) demostren que la motivació dels empleats, així com l'oportunitat d'aprendre, són elements humans que influencien la generació de coneixement. Per a Liu et al. (2014) les persones poden desenvolupar el coneixement tàcit, i les habilitats i les rutines organitzatives necessàries per adaptar-se a les estratègies de negocis i a les condicions competitives canviants, així com iniciar innovacions empresarials. Aquests darrers autors assenyalen que, tot i la consideració que la inversió en capital humà millora el rendiment de l'organització, a la pràctica, la inversió limitada en sistemes de recursos humans sembla contradir la teoria i l'evidència empírica. En aquesta mateixa línia, per a Bueno i Merino (2007) les persones es consideren l'element diferenciador més difícilment imitable, tot i que siguin l'actiu del qual més fàcilment es desprenen les empreses.

Keeley (2007) afirma que el creixement econòmic depèn, de manera molt important, del capital humà. En la societat del coneixement, les habilitats, les competències, l'aprenentatge i els atributs de les persones, són els factors que contribueixen al seu benestar personal i social, així com també, al del país.

### **2.1.2. Concepte de capital humà**

El concepte de capital humà ha estat desenvolupat per Schultz (1961), qui va considerar que la capacitat productiva de les persones és superior al conjunt de les altres formes de riquesa. També va indicar que la inversió en capital s'ha de centrar en l'educació, ja que proporciona les habilitats i els coneixements que afectaran les capacitats de les persones per desenvolupar un treball productiu. Per a Becker (1964), citat a Bueno, Salmador, i Merino (2008) i a Coff i Kryscynski (2011), el coneixement està format per les destreses i les habilitats que les persones van adquirint al llarg de la seva vida, a través de l'educació, la formació i l'experiència. En la teoria del creixement, Lucas (1988) proposa un model d'acumulació de capital humà, tant pel que fa a l'escolarització, com a través de l'aprenentatge mitjançant la pràctica, i Barro (1991), en el seu estudi, també centra el capital humà en l'escolarització. Coleman (1988) destaca, com a esdeveniment més important en l'economia de l'educació en els darrers trenta anys, la idea que el concepte de capital físic (eines, màquines i altres equipaments de producció) s'ampliés al de capital humà (habilitats i capacitats de les persones).

El terme *capital humà* s'ha descrit a la literatura amb diferents noms, entre els quals s'hi troben els següents: *actius humans*, *recursos humans*, *capital cultural*, *valor dels empleats* i *capital humà* (Abeysekera i Guthrie, 2004). Wright, McMahan, i McWilliams (1994) distingeixen entre els recursos humans (coneixements, habilitats i destreses inherents als individus de l'organització) i les pràctiques de recursos humans (eines per gestionar el capital humà i garantir que aquest capital humà s'utilitza per al compliment dels objectius de l'organització).

Segons Yang i Lin (2009) el capital humà inclou els coneixements, l'experiència, les habilitats, les competències, les actituds, el compromís i les característiques personals de les persones. Per a Subramaniam i Youndt (2005) el capital humà és el conjunt de coneixements, habilitats i capacitats dels empleats, que generen valor per a l'empresa, i Keeley (2007) el defineix com el conjunt de coneixements, habilitats, competències i atributs incorporats als individus que faciliten la creació de benestar personal, social i econòmic.

L'aspecte clau del capital humà es relaciona amb els coneixements i amb les competències de la força laboral que s'acumulen a través de l'escolarització, de la formació continuada i de l'experiència. Aquests aspectes són útils en la producció de béns, serveis i nous coneixements (De la Fuente, Ciccone, i Doménech, 2004).

El capital humà inclou el coneixement, l'educació i les competències vinculades al treball -entre altres factors-, segons Namasivayam i Denizci (2006), mentre que Chen, Zhu, i Xie (2004) consideren que el capital humà està integrat pel coneixement dels empleats, les habilitats, les capacitats i les actituds. Per a Bozburu, Beskese, i Kahraman (2007) el capital humà està format per l'acumulació de coneixement general, les habilitats de lideratge, l'assumpció de riscos i la capacitat per resoldre problemes. Saint-Onge (1996) considera que el capital humà integra les capacitats dels individus per proporcionar solucions als clients. El capital humà es refereix a la combinació de factors dels individus i a la força de treball col·lectiva de l'empresa (Abeysekera i Guthrie, 2004). Per a Becker i Huselid (2006), les característiques específiques dels recursos humans de cada unitat de negoci estan constituïdes pels atributs del capital humà (competències, compromís o motivació) i pel rendiment del comportament dels empleats. Bueno i Merino (2007) sostenen que el capital humà està format pel coneixement de les persones i els grups, així com per la capacitat de generar-lo, i a l'informe del projecte Meritum -coordinat per Sánchez i Cañibano (2001)-, el

capital humà es refereix als coneixements, a les experiències i a les habilitats de les persones.

Un capital humà valuós o amb talent és “aquell que està motivat i preparat, que compta amb la diversitat adequada de persones i que és capaç de ser gestionat al llarg del temps, a través de la incorporació de noves persones i del desenvolupament de les seves capacitats” (CIC-IADE, 2002, p. 17). Al Model Intellectus, el capital humà representa el valor dels coneixements i del talent que tenen les persones que formen part de l'organització. En aquest model, el capital humà agrupa els valors i actituds, les aptituds, i les capacitats. Integra tot allò que les persones i els grups saben, així com la capacitat d'aprendre i de compartir els coneixements amb els demés, en benefici de l'organització (CIC-IADE, 2003).

Els teòrics del capital humà consideren que les organitzacions poden augmentar el seu capital humà, a través del desenvolupament del coneixement i de les habilitats dels seus empleats actuals, així com també, a través de persones amb coneixements i nivells d'habilitats elevats, procedents del mercat laboral extern (Youndt, Subramaniam, i Snell, 2004).

Més recentment, Ployhart, Van Iddekinge, i Mackenzie (2011) han definit el capital humà d'una unitat -entesa com el conjunt de persones amb un propòsit comú (membres d'un departament o d'una organització)- com la composició del coneixement, destreses i habilitats dels empleats, i sostenen que pot ser un determinant crític de la prestació de serveis de la unitat. Pel que fa al capital humà genèric, els mateixos autors el defineixen en termes de l'educació, el coneixement i les habilitats, i el consideren aplicable a empreses i a contextos diferents.

A partir de la revisió de la literatura comentada, tot i que **no s'ha trobat una definició consensuada sobre el capital humà**, els diferents autors que han abordat aquest concepte coincideixen a destacar que **el capital humà és un conjunt de característiques de les persones que l'integren**.

Atès que alguns dels autors anteriors han aportat definicions del capital humà en el marc del **capital intel·lectual** de les organitzacions, a l'apartat següent s'abordarà de forma més específica aquest darrer concepte.



## **2.2. El capital intel·lectual**

---

### **2.2.1. Introducció i concepte**

Segons Barney (1991), les diferències existents de l'èxit assolit per les empreses, són fruit dels seus recursos i capacitats. Una empresa té un avantatge competitiu quan està duent a terme una estratègia de creació de valor que no estan duent a terme les empreses competidores actuals o potencials.

L'autor considera tres tipus de recursos, que són:

- Els recursos de capital humà, que agrupen la formació, l'experiència, la intel·ligència, les relacions i la intuïció, dels directius i dels treballadors de l'empresa.
- Els recursos físics, que inclouen la tecnologia, els equipaments i la localització geogràfica, entre d'altres.
- El capital organitzatiu, que inclou la planificació formal i informal, el control i la coordinació dels sistemes, així com les relacions informals entre els grups d'una empresa, i entre aquests i el seu entorn.

En aquest punt de la recerca, cal destacar el posicionament teòric adoptat en aquest treball, des de l'enfocament basat en els recursos, el qual emfatitza la importància del capital humà, com a font de generació d'avantatges competitiu per a l'empresa.

L'èxit empresarial es fonamenta en una sèrie de recursos estratègics que l'empresa tractarà d'identificar, desenvolupar, desplegar i protegir. La major part dels recursos identificats com a factors d'èxit són actius intangibles (Rubio i Aragón, 2006) i, tal com afirmen Chen, Liu, i Kweh (2014), el capital intel·lectual s'ha convertit en un tema central per a acadèmics i professionals. "Mentre que a l'economia agrícola el recurs principal era la terra i a l'economia industrial va ser el capital físic, actualment, el coneixement s'ha convertit en el recurs estratègic per excel·lència" (Bueno et al., 2008, p. 44). En aquest sentit, a l'era de l'economia del coneixement, els actius intangibles esdevenen una font important, generadora d'avantatges competitiu per a les empreses (Chang i Chen, 2012) i segons Chen et al. (2014), una firma que inverteixi en capital intel·lectual -especialment en l'entorn actual, dinàmic i en evolució constant-,

tindrà més avantatges competitius i més rendiment. El seu estudi confirma l'efecte positiu del capital intel·lectual en els canvis en la productivitat.

El valor total d'una organització es pot dividir en el capital financer -que inclou els actius físics i monetaris-, i en el capital intel·lectual -constituït per tots els tràmits i actius invisibles de l'organització- (Roos, Roos, Dragonetti, i Edvinsson, 2001).

A la societat de la informació i del coneixement, la gestió del capital intel·lectual ha esdevingut un tema central en la gestió de les organitzacions. El concepte **capital intel·lectual** fa referència a un **conjunt de recursos intangibles que constitueixen una font de valor per a l'empresa i que no es veuen reflectits en els seus estats financers**.

Per a Cinquini, Passetti, Tenucci, i Frey (2012), el capital intel·lectual es pot definir com la base de coneixements de l'organització. El Model Intellect, desenvolupat per Euroforum (1998) defineix el capital intel·lectual com el conjunt d'actius d'una societat que no es reflecteixen en els seus estats comptables, però que generen o generaran valor per a l'empresa. En aquesta mateixa línia, per a Roos et al. (2001) el capital intel·lectual és qualsevol cosa intangible que pugui crear valor. De fet, és la diferència entre el valor total i el valor financer de l'empresa.

Tal com afirma Riesco (2006), l'origen del valor afegit d'una organització es troba en tot allò que l'organització sap, en la forma en com utilitza el que sap i en la seva capacitat per aprendre.

Lim i Dallimore (2004) consideren que el capital intel·lectual es refereix als actius intangibles i al capital del coneixement, i segons ells, s'està convertint en el conductor de valor a les organitzacions. Una *organització del coneixement* reconeix i valora el capital intel·lectual, ja que aporta un avantatge competitiu. En aquest sentit, Roos et al. (2001, p. 52) defineixen el capital intel·lectual com "la suma del coneixement dels seus membres i de la interpretació pràctica d'aquest coneixement, és a dir, de les seves marques, patents i tràmits". Per a Roos et al. (2001, p. 48) "tot i que el coneixement és una part del capital intel·lectual, el capital intel·lectual és molt més que simple coneixement".

Edvinsson (1997) ha definit el capital intel·lectual com el conjunt de coneixements, experiència aplicada, tecnologia de l'organització, relacions amb

els clients i competències professionals -que permeten a l'empresa desenvolupar un avantatge competitiu-.

Bueno et al. (2008, p. 53), després d'haver efectuat una revisió exhaustiva de la literatura, proposen el concepte de capital intel·lectual següent:

“Acumulació de coneixement que crea valor o riquesa cognitiva que posseeix una organització, formada per un conjunt d'actius de naturalesa intangible o recursos i capacitats basats en coneixement, que quan es posen en acció, segons una determinada estratègia, en combinació amb el capital físic o tangible, és capaç de produir béns i serveis, i de generar avantatges competitius o competències essencials per a l'organització en el mercat”.

Més recentment, Chen et al. (2014, p. 414) defineixen el capital intel·lectual “com els actius intangibles relacionats amb els coneixements implícits d'una organització que inclouen les competències intel·lectuals, la propietat intel·lectual i els recursos intel·lectuals”.

### **2.2.2. Models principals de capital intel·lectual**

Durant la dècada del 1990, molts autors es van centrar en la identificació i en la mesura del capital intel·lectual de les empreses, i està bastant consensuada la idea que el capital intel·lectual està constituït pels tres components següents:

- Capital humà: es refereix als coneixements, habilitats i experiència de les persones que formen part de l'organització.
- Capital estructural: recull aspectes organitzatius, procediments, tecnologies, cultura, etc.
- Capital relacional: agrupa els recursos associats a les relacions de l'empresa amb l'àmbit extern, com són els clients, els proveïdors i d'altres.

En nombroses investigacions apareixen citats una sèrie de models de capital intel·lectual. Els treballs desenvolupats per CIC-IADE (2003), Rodríguez-Antón, Trujillo-Reyes, Arata-Andreani, i Herrera-Catalina (2005), i Merino (2007) realitzen una classificació dels models de capital intel·lectual, segons siguin models bàsics o models relacionats.

Sobre la base de la classificació proposada per CIC-IADE (2003), els **models bàsics** pretenen mesurar els actius intangibles d'una organització i esdevenen una eina de gestió. Els **models relacionats**, en canvi, són instruments de direcció estratègica que contemplen els aspectes que caracteritzen la creació de valor basada en el coneixement, i no són estrictament models de mesura i de gestió del capital intel·lectual.

En aquest treball de recerca es detallen els models de capital intel·lectual que integren el primer grup, perquè són els que apareixen més citats a la majoria d'estudis sobre el tema. Així mateix, es comenten els models que, tot i no ser de mesura, han estat més destacats a la literatura.

El model desenvolupat per Kaplan i Norton (1996) i el model desenvolupat per Roos et al. (2001) són dos dels models que representen instruments de direcció estratègica.

Per a Kaplan i Norton (1996) els actius intangibles permeten a l'organització mantenir la lleialtat dels clients, introduir productes i serveis innovadors -i d'elevada qualitat-, desenvolupar les habilitats i la motivació -per millorar els processos, la qualitat i els temps de resposta-, i implementar tecnologies de la informació, bases de dades i sistemes. Les quatre perspectives en les quals es basa el model són la financera, els processos de negoci interns, l'aprenentatge i el creixement, i el client. Roos et al. (2001) divideixen el capital intel·lectual en capital humà -capital *pensant*- i en estructural -capital *no pensant*-. El capital humà el generen les persones, a través de les seves competències -habilitat-, les seves actituds -comportament- i la seva agilitat intel·lectual -barreja d'habilitat i de comportament-.

Els models que es comenten tot seguit, pertanyen al grup de models de mesura del capital intel·lectual.

El model desenvolupat per Saint-Onge (1996) classifica el capital intel·lectual en capital humà, capital client i capital estructural. Aquest model relaciona el capital intel·lectual i l'aprenentatge organitzatiu, a partir de la idea que el coneixement dóna lloc a una dinàmica interna de cohesió que permet millorar el rendiment de l'organització. El model distingeix entre l'aprenentatge individual, l'aprenentatge en equip, l'aprenentatge a l'organització i l'aprenentatge de clients.

Brooking (1997) considera que el capital intel·lectual fa referència a la combinació dels actius immaterials que permeten el funcionament de l'empresa.

El capital intel·lectual agrupa els actius de mercat (actius relacionats amb el mercat), els actius de propietat intel·lectual (coneixements tècnics, marques, patents, etc.), els actius centrats en l'individu (perícia, coneixements tècnics, capacitat de resolució de problemes, etc.) i els actius d'infraestructura (tecnologia, tràmits i metodologia de funcionament).

Segons Edvinsson (1997) el capital intel·lectual està configurat pel capital humà i pel capital estructural. Edvinsson i Malone (1999) han diferenciat les àrees d'enfocament següents: l'enfocament financer, l'enfocament a clients, l'enfocament al procés, l'enfocament a la renovació i desenvolupament, i l'enfocament humà.

Sveiby (1997) proposa un concepte d'actius intangibles basat en els tres components següents: competència de l'empleat, estructura interna i estructura externa. Per a cada un d'aquests components, proposa indicadors de creixement i innovació, indicadors d'eficiència i indicadors d'estabilitat. Les competències dels empleats agrupen les habilitats, l'educació i l'experiència.

Bontis (1998) desenvolupa mesures dels components del capital intel·lectual i el seu impacte en el rendiment de l'organització. Segons aquest autor, l'essència del capital humà és la intel·ligència dels membres de l'organització i l'àmbit del capital humà es limita al coneixement. Els ítems del capital humà que proposa en el seu estudi estan relacionats amb les competències, la formació, el treball en equip, les habilitats i la satisfacció. El capital estructural agrupa les rutines de l'organització i el capital client, les relacions amb el mercat.

El model Intellect desenvolupat per Euroforum (1998) està format per blocs, elements i indicadors, i pretén estructurar i mesurar els actius intangibles en el moment actual i preveure el futur de l'empresa, d'acord amb el capital intel·lectual potencial.

El model Nova, proposat per Camisón, Palacios, i Devece (1999) divideix el capital intel·lectual en capital humà, capital organitzatiu, capital social, i capital d'innovació i aprenentatge. Aquest model permet calcular la variació de capital intel·lectual produïda entre dos períodes de temps i l'efecte de cada bloc, sobre la resta de blocs.

El Model Intellectus del CIC-IADE (2003) es presenta com un model de mesura i gestió del capital intel·lectual, i està integrat per components (agrupació d'actius intangibles, en funció de la seva naturalesa), elements (grups homogenis d'actius

intangibles), variables (actius integrants d'un element) i indicadors (instruments de valoració). Els seus components són el capital humà, el capital organitzatiu i el capital tecnològic (capital estructural), i el capital de negoci i el capital social (capital relacional). El capital estructural s'ha dividit en aspectes organitzatius i en aspectes més tecnològics, mentre que el capital relacional, agrupa el capital de negoci -relacions de l'empresa amb els agents directament vinculats al negoci- i el capital social -relacions amb la resta d'agents socials-. Els elements del capital humà que considera aquest model són: els valors i actituds (sentiment de pertinença i compromís, automotivació, satisfacció, sociabilitat, flexibilitat i adaptabilitat, i creativitat), les aptituds (educació reglada, formació especialitzada, experiència i desenvolupament personal) i les capacitats (aprenentatge, treball en equip, comunicació i lideratge). El treball de Bueno, Salmador, i Rodríguez (2004) es basa en aquest model.

Chen et al. (2004) desenvolupen un model de mesura de capital intel·lectual que consta de quatre elements: capital humà, capital estructural, capital innovació i capital client, i Ordóñez de Pablos (2004) el divideix en capital humà, capital relacional i capital estructural. Aquest darrer autor també assenyala que els empleats contribueixen a la creació de capital intel·lectual a través de les seves competències -habilitats i educació-, l'actitud -comportament en relació al treball- i l'agilitat mental -desenvolupament de solucions innovadores-.

Rodríguez-Antón et al. (2005) i Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada (2006) han desenvolupat un model de capital intel·lectual configurat també per components, elements, variables i indicadors. El seu model està format per cinc capitals: humà, organitzatiu, tecnològic, relacional de negoci i contextual. Mentre que els quatre primers components coincideixen amb els proposats pel model Intellectus, el darrer capital, anomenat *capital contextual* és nou i fa referència a l'entorn d'actuació, és a dir, a les característiques de l'espai físic d'ubicació de l'organització.

Alama (2008) proposa un model de mesura del capital intel·lectual i realitza un estudi en el que assenyala la influència del capital intel·lectual en l'obtenció de resultats empresarials. El seu model es divideix en els tres capitals: humà, estructural i relacional.

Amb l'augment de la sensibilitat envers els temes socials i mediambientals, un creixent nombre d'empreses han anat incorporant la sostenibilitat a les seves estratègies i operacions (Huang i Kung, 2011). En aquesta línia Chang i Chen

(2012) estudien la influència de la responsabilitat social corporativa en el *green intellectual capital (capital intel·lectual verd)*, proposat per Chen (2008).

Aquest darrer autor -Chen (2008)- ha realitzat un treball per determinar la relació positiva entre els tres tipus de *capital intel·lectual verd: green human capital (capital humà verd), green structural capital (capital estructural verd) i green relational capital (capital relacional verd)* sobre la *green innovation (innovació verda)* o gestió del medi ambient, i l'avantatge competitiu de les organitzacions. Per a aquest autor, el *capital intel·lectual verd* es refereix a l'estoc de tots els tipus d'actius intangibles, coneixements, capacitats, relacions, etc., vinculades a la protecció del medi ambient o a la *innovació verda*.

Huang i Kung (2011) realitzen un treball per determinar l'impacte de la consciència mediambiental i del *capital intel·lectual verd* en l'avantatge competitiu de les organitzacions. Segons Chen (2008, p. 275) el *capital humà verd* es refereix a "l'estoc de coneixement, capacitats, destreses, experiència, actitud, saviesa, creativitat, i compromís, etc., dels empleats, pel que fa a la protecció del medi ambient o *innovació verda* que poden ajudar les companyies a obtenir avantatges competitius".

Per a Huang i Kung (2011), d'acord amb la idea que els recursos humans esdevenen un factor clau de les empreses -a l'hora de desenvolupar i mantenir un avantatge competitiu-, el *capital humà verd* també representa un rol fonamental a l'hora d'assolir l'objectiu de la sostenibilitat i es pot dividir en dos aspectes: la competència del medi ambient i el compromís amb les activitats relacionades.

### 2.2.3. El capital humà com a element del capital intel·lectual

La nova economia es caracteritza pels canvis a curt termini, per la innovació, per la qualitat i per la importància de la satisfacció del client. En aquest context, es posa de manifest la preponderància dels actius intangibles com el reconeixement de la marca, la innovació, el coneixement i en especial, el capital humà (Becker, Huselid, i Ulrich, 2001). Torres (2005) afirma que el capital intel·lectual és la veritable font de creació de valor de les empreses, i per aquesta raó es considera necessari mesurar i gestionar els seus intangibles. Això és especialment important en el cas del capital humà, ja que es considera l'intangible més valuós. En aquesta línia, nombrosos autors destaquen el **capital humà com l'element primordial del capital intel·lectual** (Bozbura et al., 2007; Chen et al., 2004; El-

Bannany, 2008, entre d'altres) i Lu, Wang, i Kweh (2014) assenyalen els empleats com els actius intangibles més importants d'una empresa.

Tal com ja s'ha vist, hi ha **diferents definicions** pel que fa a l'**intangible capital humà**, però **tots els models de capital intel·lectual estudiats contempnen el capital humà com un dels seus components principals**. Tot i això, aquests models presenten algunes diferències en el contingut del capital humà; és a dir, en els seus elements i en els seus indicadors. A la taula 2.1 es resumeixen els models de capital intel·lectual que s'han detallat a l'apartat anterior, fent èmfasi únicament en els elements de capital humà de cadascun, ja que és la part rellevant en la realització d'aquesta investigació.

**Taula 2.1: Models principals de capital intel·lectual**

Models de capital intel·lectual	Elements del capital humà dels diferents models
Balanced Scorecard (Kaplan i Norton, 1996)	Habilitats i motivació
Roos et al. (2001)	Competència, actitud i agilitat intel·lectual
Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996)	Capacitats
Technology Broker (Brooking, 1997)	Perícia, creativitat, habilitat per resoldre problemes, lideratge, i capacitat empresarial i de gestió
Navegador de Skandia (Edvinsson i Malone, 1999)	Coneixement, capacitats i destreses, experiència, creativitat i innovació
Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997)	Educació, habilitats i experiència
Werstern Ontario (Bontis, 1998)	Coneixement
Intellect (Euroforum, 1998)	Competències, tipologia del personal, satisfacció, lideratge i estabilitat
Nova (Camisón et al., 1999)	Coneixements tècnics, experiència, habilitats de lideratge, habilitats de treball en equip, estabilitat del personal, habilitat directiva per a la prospectiva i avançaments de reptes
Intellectus (CIC-IADE, 2003)	Valors i actituds, aptituds i capacitats
Bueno et al. (2004)	Valors i actituds, aptituds i capacitats
Chen et al. (2004)	Competències, actituds i creativitat
Ordóñez de Pablos (2004)	Educació, habilitats, actituds i agilitat mental
Rodríguez-Antón et al. (2005) i Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada (2006)	Actituds, formació, competències, estructura i naturalesa de la plantilla
Alama (2008)	Experiència i habilitats, motivació i desenvolupament professional, i permanència



<b>Models de capital intel·lectual</b>	<b>Elements del capital humà dels diferents models</b>
<b>Chen (2008)</b>	Coneixement, capacitats, destreses, experiència, actitud, saviesa, creativitat, i compromís dels empleats, pel que fa a la protecció del medi ambient o <i>innovació verda</i>
<b>Huang i Kung (2011)</b>	Competència del medi ambient i compromís amb les activitats relacionades

Font: Adaptat i ampliat d'Alama (2008)



### 2.3. Elements i indicadors del capital humà

---

A més a més de formar part de tots els models de capital intel·lectual citats anteriorment, han estat molts els autors que han realitzat estudis que aborden el concepte de capital humà. A l'apartat anterior s'han detallat els components del capital humà contemplats en els diferents models de capital intel·lectual, però en aquest punt es recullen els diferents treballs que també han aportat algun element del capital humà, així com les pràctiques de recursos humans que han estat més citades a la literatura, atesa l'estreta relació que hi ha entre ambdós conceptes.

Alguns d'aquests estudis -que tot seguit es comenten- s'han recopilat del treball d'Alama (2008) i la gran majoria han estat fruit de la nostra recerca. Amb l'objectiu d'aportar una visió més àmplia del constructe *capital humà*, s'ha mantingut la terminologia proposada pels diferents autors en els seus treballs.

Pfeffer (1998) va identificar les set millors pràctiques de la gestió de recursos humans, a través de la revisió de la literatura, la seva pròpia observació i l'experiència personal. Sobre la base d'aquest estudi, Browning et al. (2009) van identificar exemples de *bones pràctiques* en la comercialització de serveis, a partir de la consideració de la cultura de qualitat de servei per assolir un avantatge competitiu en aquest tipus d'organitzacions. També, pel que fa a les pràctiques de recursos humans, Beltrán et al. (2013) realitzen un treball per veure la incidència d'un conjunt de pràctiques en la flexibilitat dels empleats i per analitzar les relacions entre els diferents tipus d'aquesta flexibilitat.

Altres treballs, estudien la relació entre les pràctiques de recursos humans i el rendiment empresarial. Per exemple, l'estudi de Huselid (1995) analitza la relació que hi ha entre les pràctiques d'alt rendiment en el treball i el rendiment empresarial. Segons aquest autor, aquestes pràctiques -que inclouen els procediments de selecció i de contractació dels empleats, la política d'incentius, la participació, i la formació- poden millorar els coneixements, les destreses i les habilitats dels empleats actuals, i dels potencials, així com augmentar la motivació, reduir la improductivitat i millorar la retenció d'empleats de qualitat. En línia amb l'estudi anterior, Bartel (2004) ha utilitzat tres dimensions de gestió de recursos humans -l'oportunitat de participació, les habilitats i els incentius- per estudiar la relació amb el rendiment, i ha constatat que la darrera dimensió és la que s'hi troba més relacionada. Akhtar, Ding, i Ge (2008) també han

elaborat un estudi de relació entre les pràctiques de recursos humans i el rendiment de la companyia.

Yang i Lin (2009) analitzen el paper mediador del capital intel·lectual, entre les pràctiques de gestió de recursos humans i el rendiment de l'organització. Pel que fa a la relació entre el capital intel·lectual i el rendiment empresarial, Bontis et al. (2000) afirmen l'existència d'aquesta relació i Carmeli i Tishler (2004) també estudien l'efecte dels recursos intangibles -elements organitzatius i d'altres, anomenats *variables de control*- en el rendiment de les organitzacions del sector públic. Els resultats del seu estudi demostren que el capital humà -juntament amb altres factors organitzatius- són fonamentals en l'exercici de l'organització. Quant a la cultura de l'organització aquests autors destaquen aspectes de compromís i de participació dels empleats. En aquesta mateixa línia, el treball de Lu et al. (2014) estudia la relació entre el capital intel·lectual i el rendiment de l'organització, i destaca la relació positiva que hi ha entre el capital intel·lectual (dins del qual el capital humà és el component més significatiu) i l'eficiència operativa de la companyia.

Lim i Dallimore (2004) identifiquen els indicadors de capital intel·lectual que els responsables de gestió de diferents organitzacions de servei perceben com a importants per al funcionament de l'organització, entre els quals hi ha els indicadors de capital humà, que, segons els autors, apareixen com a *importants* o com a *molt importants* per a més del 70% dels enquestats.

En un altre tipus d'estudi, a partir dels informes de divulgació, Ax i Marton (2008) volen determinar la relació existent entre les pràctiques de gestió del capital humà i la seva divulgació a l'informe anual. Amb el seu treball -centrat en cinc temes de divulgació-, conclouen que per a la major part de les empreses estudiades, no hi ha relació. En canvi, de l'estudi de Cinquini et al. (2012) -sobre la investigació del contingut, la freqüència i la qualitat de la divulgació del capital intel·lectual-, es desprèn l'èmfasi que les empreses hi posen, en el capital humà. Abeysekera i Guthrie (2004) -a partir de la presentació d'informes relatius al capital humà-, també realitzen un estudi per conèixer la importància dels empleats i del capital intel·lectual, per part de les organitzacions, en el qual hi defineixen vint-i-cinc atributs de capital humà. També a partir de l'estudi d'informes de divulgació, el treball de Lin et al. (2012) demostra l'efecte positiu de la divulgació del capital humà en el rendiment de l'organització i de quina manera, la mida de l'empresa i la intensitat del coneixement, moderen aquesta relació.

El treball de Gallego i Rodríguez (2005) indica la importància dels actius intangibles per a algunes empreses. El 66,7% dels directius enquestats van considerar que la seva empresa es basava en l'economia del coneixement, en contraposició al 20,5% dels participants a l'estudi, que creuen que les seves empreses es basen més en recursos materials que en coneixement.

Youndt et al. (2004) intenten determinar de quina manera es combinen els diferents tipus de capital intel·lectual a les organitzacions, per al que consideren quatre elements -en relació al capital humà-, i Subramaniam i Youndt (2005) realitzen un estudi per determinar si el capital intel·lectual d'una organització influeix en la seva capacitat d'innovació. Més específicament, Warn (2005) desenvolupa un treball sobre els intangibles associats a la comercialització, en un sector concret i Patterson et al. (2005) realitzen un estudi amb els factors del clima a l'organització, entre els quals hi apareix l'enfocament de relacions humanes.

El model d'identificació i mesura del capital humà desenvolupat per CIC-IADE (2002) destaca els diferents elements del capital humà que es poden mesurar a través de diferents criteris, i en aquesta mateixa línia, Bozbura et al. (2007) també defineixen una metodologia per millorar la qualitat dels indicadors per mesurar el capital humà. També amb un desenvolupament molt detallat i específic, cal destacar els treballs de Caja Madrid (2005) i de Seguí (2007), que són aplicacions del Model Intellectus desenvolupat per CIC-IADE (2003) -ja comentat a l'apartat anterior-.

L'estudi que han desenvolupat Shih, Chang, i Lin (2010) examina la relació entre la creació de coneixement i el capital humà, així com la relació entre aquest capital humà i el capital estructural, i el capital client o capital relacional. El resultat del seu estudi indica que les competències dels empleats és l'element més important del capital humà, seguit de la satisfacció dels empleats i de la formació.

Ployhart et al. (2011) consideren que el capital humà d'una unitat té poca rellevància per a altres unitats, ja que -atès que es desenvolupa internament a la unitat- és inimitable i insubstituïble. Aquest tipus de capital s'acumula a través de la formació i de l'experiència en el lloc de treball. D'altra banda, també consideren el capital humà genèric, el qual es troba relacionat amb l'anterior, ja que el capital humà específic de la unitat es troba directament influenciat per aquest capital humà genèric.

Nyberg, Moliterno, Hale, i Lepak (2012) realitzen una recerca exhaustiva sobre la tipologia dels recursos de capital humà i determinen que aquests recursos es poden categoritzar en les tres dimensions següents: tipus (coneixement, destreses i habilitats), context (lideratge, global i activitat organitzativa) i antecedents (gestió dels recursos humans, moviment de personal i altres antecedents). La dimensió *tipus* -que predomina en els estudis revisats per part dels autors- és la permanència, l'experiència, l'educació, la formació i les habilitats. Pel que fa a la dimensió *antecedents*, els autors suggereixen que les polítiques de gestió de recursos humans afecten la naturalesa dels recursos del capital humà -que alhora s'associen amb un avantatge competitiu sostenible-.

L'estudi de Chung, Rutherford, i Park (2012) analitza els antecedents de la satisfacció. I també en relació a la satisfacció, així com a altres característiques del capital humà, Zopiatis, Constanti, i Theocharous (2014) investiguen l'associació entre la implicació o participació, el compromís amb l'organització, la satisfacció laboral i la rotació del personal. Aquests autors destaquen la necessitat d'implantar les polítiques necessàries per aconseguir potenciar els atributs dels empleats, de forma que les empreses que volen tenir uns empleats compromesos, haurien de fomentar pràctiques que els involucrin, incloent-hi l'intercanvi d'informació i la participació en la presa de decisions, entre d'altres. De la mateixa manera, haurien d'aprofitar el fet que les persones que s'identifiquen amb la seva organització aconseguen nivells més elevats de satisfacció laboral.

A la taula 2.2 es mostra un resum dels estudis anteriors -ordenats cronològicament-.

**Taula 2.2: Estudis principals de capital humà i de pràctiques de gestió de recursos humans**

Autors	Capital humà i pràctiques de recursos humans	
<b>Huselid (1995)</b>	Elements de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivació</li> <li>▪ Habilitats</li> </ul>
<b>Pfeffer (1998)</b>	Pràctiques de recursos humans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguretat en el treball</li> <li>▪ Contractació selectiva de nou personal</li> <li>▪ Autogestió i descentralització en la presa de decisions</li> <li>▪ Compensacions relacionades amb els rendiments</li> <li>▪ Àmplia formació</li> <li>▪ Reducció de les diferències d'estatus</li> <li>▪ Intercanvi d'informació a tota l'organització</li> </ul>
<b>Bontis et al. (2000)</b>	Ítems del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Els empleats treballen en equip</li> <li>▪ Es milloren les habilitats</li> <li>▪ Nivell ideal de competències</li> <li>▪ Programes de formació</li> <li>▪ Els empleats són els millors de la indústria</li> <li>▪ Els empleats estan satisfets</li> <li>▪ Els individus aprenen dels demés</li> <li>▪ Els empleats expressen opinions etc.</li> </ul>
<b>CIC-IADE (2002)</b>	Elements del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipologia de l'equip humà (edat, nivell educatiu, gènere, antiguitat, etc.)</li> <li>▪ Competències (treball en equip, lideratge, flexibilitat d'adaptació i creativitat)</li> <li>▪ Motivació</li> <li>▪ Capacitat d'aprenentatge</li> <li>▪ Capacitat d'integració de noves persones</li> </ul>

Autors	Capital humà i pràctiques de recursos humans
<b>Abeysekera i Guthrie (2004)</b>	Atributs del capital humà
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coneixement (<i>know-how</i>)</li> <li>▪ Participació</li> <li>▪ Educació</li> <li>▪ Qualificacions professionals</li> <li>▪ Programes de formació</li> <li>▪ Pla de compensació dels executius</li> <li>▪ Experiència professional mitjana</li> <li>▪ Edat mitjana dels empleats</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
<b>Bartel (2004)</b>	Dimensions de gestió de recursos humans
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunitat de participació</li> <li>▪ Habilitats</li> <li>▪ Incentius</li> </ul>
<b>Carmeli i Tishler (2004)</b>	Dimensions del capital humà
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educació</li> <li>▪ Experiència en el treball</li> <li>▪ Competències</li> <li>▪ Competències generals (habilitat per processar la informació i utilitzar-la en la resolució de problemes, i en l'aprenentatge)</li> <li>▪ Competències específiques (estan relacionades amb processos productius determinats)</li> <li>▪ Coneixement tècnic i específic (coneixements organitzats i tècniques analítiques rellevants per a la producció o per a l'avançament de coneixement tecnològic)</li> </ul>
<b>De la Fuente et al. (2004)</b>	Components del capital humà
<b>Lim i Dallimore (2004)</b>	Indicadors del capital humà
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índex de satisfacció del personal</li> <li>▪ Rotació del personal, per períodes</li> <li>▪ Maximització i utilització de la capacitat del total de la plantilla</li> <li>▪ Proporció del salari sobre el cost total</li> <li>▪ Perfil de competències de la força laboral</li> <li>▪ Rotació d'experts i professionals</li> <li>▪ Valor afegit per empleat</li> <li>▪ Nivell educatiu de la força laboral</li> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Índex de motivació</li> <li>▪ etc.</li> </ul>
<b>Skaggs i Youndt (2004)</b>	Capital humà
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selecció</li> <li>▪ Formació</li> </ul>



Autors	Capital humà i pràctiques de recursos humans	
<b>Youndt et al. (2004)</b>	Elements de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coneixement</li> <li>▪ Habilitats</li> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Creativitat</li> </ul>
<b>Caja Madrid (2005)</b>	Elements de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actituds i contracte psicològic (compromís, motivació i satisfacció)</li> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> <li>▪ Competències</li> <li>▪ Estructura de la plantilla (experiència)</li> </ul>
<b>Gallego i Rodríguez (2005)</b>	Atributs de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Capacitat de treball en equip</li> <li>▪ Capacitat d'aprenentatge</li> <li>▪ Creativitat</li> </ul>
<b>Patterson et al. (2005)</b>	Dimensions humanes del clima a l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benestar de l'empleat</li> <li>▪ Autonomia</li> <li>▪ Participació</li> <li>▪ Comunicació</li> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Integració</li> <li>▪ Recolzament</li> </ul>
<b>Royo (2005)</b>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competències</li> </ul>
<b>Subramaniam i Youndt (2005)</b>	Elements de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Habilitats</li> <li>▪ Creativitat</li> <li>▪ Coneixement</li> </ul>
<b>Warn (2005)</b>	Recursos intangibles del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilitats</li> </ul>
<b>Bozburu et al. (2007)</b>	Atributs del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talent</li> <li>▪ Integració estratègica</li> <li>▪ Rellevància cultural</li> <li>▪ Gestió del coneixement</li> <li>▪ Lideratge</li> </ul>
<b>Seguí (2007)</b>	Elements de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valors i actituds (compromís, automotivació, satisfacció i flexibilitat)</li> <li>▪ Aptituds (formació i experiència)</li> <li>▪ Capacitats</li> </ul>

Autors	Capital humà i pràctiques de recursos humans	
<b>Akhtar et al. (2008)</b>	Pràctiques de gestió de recursos humans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Participació dels empleats</li> <li>▪ Seguretat</li> <li>▪ Descripció del treball</li> <li>▪ Avaluació orientada a resultats</li> <li>▪ Oportunitats de carrera interna</li> <li>▪ Participació dels beneficis</li> </ul>
<b>Ax i Marton (2008)</b>	Temes de divulgació del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribució del personal</li> <li>▪ Salut i satisfacció del personal</li> <li>▪ Educació i formació</li> <li>▪ Contractació, carrera professional i compensació</li> <li>▪ Ingressos i empleats</li> </ul>
<b>Browning et al. (2009)</b>	Pràctiques de recursos humans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutament i selecció</li> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> </ul>
<b>Fitz-enz (2009)</b>	Factors del capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Els trets que l'individu aporta al seu treball (intel·ligència, actitud positiva, fiabilitat i compromís)</li> <li>▪ La capacitat d'aprenentatge (aptitud, imaginació i creativitat)</li> <li>▪ La motivació de l'individu per compartir informació i coneixement (treball en equip i orientació als objectius)</li> </ul>
<b>Rodríguez-Antón, Rubio-Andrada, Esteban-Alberdi, i Alonso-Almeida (2009)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competències</li> </ul>
<b>Yang i Lin (2009)</b>	Pràctiques de gestió de recursos humans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selecció i contractació</li> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> <li>▪ Avaluació de l'acompliment</li> <li>▪ Compensació</li> <li>▪ Salut i seguretat</li> </ul>
<b>Shih et al. (2010)</b>	Capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formació dels empleats</li> <li>▪ Capacitats dels empleats</li> <li>▪ Satisfacció dels empleats</li> </ul>
<b>Ployhart et al. (2011)</b>	Capital humà de la unitat i capital humà genèric	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital humà de la unitat: coneixement, destreses i habilitats de la unitat</li> <li>▪ Capital humà genèric: educació, coneixement i habilitats, aplicable a contextos diferents</li> </ul>
<b>Chung et al. (2012)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció laboral</li> </ul>

Autors	Capital humà i pràctiques de recursos humans	
<b>Cinquini et al. (2012)</b>	Capital humà a partir de la revisió d'altres estudis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Característiques dels empleats</li> <li>▪ Formació dels empleats</li> <li>▪ Habilitats dels empleats</li> <li>▪ Benestar dels empleats</li> </ul>
<b>Nyberg et al. (2012)</b>	Recursos de capital humà	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanència</li> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Educació</li> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Habilitats</li> </ul>
<b>Beltrán et al. (2013)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilitat en les habilitats dels empleats</li> <li>▪ Flexibilitat en els comportaments dels empleats</li> </ul>
<b>Lu et al. (2014)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coneixement col·lectiu i habilitats</li> <li>▪ Capacitat de ser innovadors</li> <li>▪ Competència per servir als clients</li> </ul>
<b>Zopiatis et al. (2014)</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implicació/participació</li> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> <li>▪ Satisfacció en el treball</li> <li>▪ Rotació</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

A continuació (veure taula 2.3) s'exposen els components del capital humà més destacats que han proposat, tant els models de capital intel·lectual analitzats, com altres treballs revisats en els que també s'ha aprofundit en el capital humà (ja sigui com un element, atribut, dimensió o indicador) i també altres estudis que han tractat específicament algun dels components del capital humà.

Així mateix, es presenten les pràctiques principals de gestió de recursos humans que s'han trobat als diferents treballs de recerca, atesa l'estreta relació existent entre el capital humà i les pràctiques de recursos humans, que la revisió bibliogràfica ha posat de manifest. La tercera columna de la taula recull els autors que han destacat en els seus estudis, l'element corresponent.

**Taula 2.3: Components del capital humà i pràctiques de recursos humans que han recollit els diferents estudis**

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<p><b>Experiència</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'experiència s'adquireix amb la pràctica. Es tracta del "saber fer" (Alama, 2008).</li> <li>▪ L'experiència és el "saber que s'adquireix amb la pràctica" (CIC-IADE, 2003, p. 43).</li> </ul>	<p>Abeysekera i Guthrie, 2004; Alama, 2008; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; Camisón et al., 1999; Carmeli i Tishler, 2004; Chen, 2008; CIC-IADE, 2003; Edvinsson i Malone, 1999; Gallego i Rodríguez, 2005; Lim i Dallimore, 2004; Nyberg et al., 2012; Seguí, 2007; Subramaniam i Youndt, 2005; Sveiby, 1997; Yang i Lin, 2009; Youndt et al., 2004</p>
<p><b>Educació/coneixement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El coneixement fa referència al coneixement tècnic i acadèmic, obtingut a través de l'educació escolar (Chen et al., 2004).</li> <li>▪ L'educació es refereix a l'educació formal que les persones han rebut en un centre escolar (Brooking, 1997).</li> <li>▪ Els coneixements que tenen les persones i que es comparteixen en el si de l'organització són fonamentals en el procés de creació de valor (Bueno i Merino, 2007).</li> </ul>	<p>Abeysekera i Guthrie, 2004; Ax i Marton, 2008; Bontis, 1998; Bozbura et al., 2007; Bueno et al., 2004; Camisón et al., 1999; Carmeli i Tishler, 2004; Chen, 2008; CIC-IADE, 2003; De la Fuente et al., 2004; Edvinsson i Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Lim i Dallimore, 2004; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004; Ployhart et al., 2011; Seguí, 2007; Subramaniam i Youndt, 2005; Sveiby, 1997; Yang i Lin, 2009; Youndt et al., 2004</p>

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<b>Formació/desenvolupament</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La formació és una de les vies de manteniment i de desenvolupament de l'empleat a l'organització (Brooking, 1997).</li><li>▪ La formació és interpretada com una eina bàsica de desenvolupament de la força laboral, per tal que aquesta tingui el coneixement necessari per desenvolupar les seves tasques (Pfeffer, 1998).</li><li>▪ La formació és el conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització (CIC-IADE, 2003).</li><li>▪ El desenvolupament personal és el conjunt de coneixements que es deriven de la relació dels individus amb l'entorn (CIC-IADE, 2003).</li><li>▪ El desenvolupament inclou la formació, l'aprenentatge i el desenvolupament de competències (Hassan, 2007).</li></ul> <p data-bbox="1330 515 2016 794">Abeysekera i Guthrie, 2004; Akhtar et al., 2008; Alama, 2008; Ax i Marton, 2008; Bontis et al., 2000; Browning et al., 2009; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; CIC-IADE, 2003; Cinquini et al., 2012; Huselid, 1995; Nyberg et al., 2012; Patterson et al., 2005; Pfeffer, 1998; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007; Shih et al., 2010; Skaggs i Youndt, 2004; Yang i Lin, 2009</p>

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<p><b>Compromís</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “El compromís dels empleats es refereix a la implicació de l’individu i a la satisfacció, així com a l’entusiasme pel treball” (Harter, Schmidt, i Hayes, 2002, p. 269).</li> <li>▪ És la tendència de l’empleat a romandre en l’organització (Lloréns, Fuentes, i Molina, 2003).</li> <li>▪ Es refereix al fet d’identificar-se i de sentir-se membre d’una organització (CIC-IADE, 2003).</li> <li>▪ És la sensació de pertinença dels empleats envers l’empresa i que influeix les seves habilitats per assolir les seves expectatives, més enllà dels objectius de l’organització (Barroso, Martín, i Sánchez, 2005).</li> <li>▪ És la identificació de la persona amb les metes, els objectius i la missió de l’organització (Lytle i Timmerman, 2006).</li> </ul>	<p>Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; Chen, 2008; CIC-IADE, 2003; Fitz-enz, 2009; Huang i Kung, 2011; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007; Yang i Lin, 2009; Zopiatis et al., 2014</p>
<p><b>Habilitats/capacitats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les habilitats són les capacitats per tirar endavant tasques i s’obtenen, sobretot, a través de la pràctica (Chen et al., 2004).</li> <li>▪ Les capacitats són les habilitats, les destreses i el talent que els individus desenvolupen, com a conseqüència de la seva experiència i pràctica (CIC-IADE, 2003).</li> <li>▪ És la capacitat d’una persona per tirar endavant una tasca o exercir una activitat (Ding, Hu, Verma, i Wardell, 2010).</li> </ul>	<p>Alama, 2008; Bontis et al., 2000; Brooking, 1997; Bartel, 2004; Camisón et al., 1999; Chen, 2008; Cinquini et al., 2012; Edvinsson i Malone, 1999; Huselid, 1995; Kaplan i Norton, 1996; Nyberg et al., 2012; Ordóñez de Pablos, 2004; Ployhart et al., 2011; Saint-Onge, 1996; Subramaniam i Youndt, 2005; Sveiby, 1997; Yang i Lin, 2009; Youndt et al., 2004; Warn, 2005</p>

---

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<b>Motivació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Es refereix a la iniciativa, l'assoliment de resultats, l'actitud davant les millores, l'aprenentatge, la innovació, etc. Està relacionada amb la satisfacció enfront les expectatives de desenvolupament, el reconeixement del treball i la remuneració percebuda. La motivació és un recurs (CIC-IADE, 2002).</li><li>▪ Es refereix als sistemes d'incentius i a la promoció interna (Alama, 2008).</li><li>▪ La motivació del comportament dels empleats inclou l'ús d'avaluacions del rendiment individual o en grups i l'ús de sistemes de promoció interna (Huselid, 1995).</li><li>▪ És el "desig d'aconseguir una meta" (Hays i Hill, 2001, p. 340).</li><li>▪ La motivació s'assoleix quan els empleats consideren que els seus interessos individuals es troben en línia amb els de l'organització (Beltrán et al., 2013).</li></ul> <p data-bbox="1330 603 2016 775">Alama, 2008; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Fitz-enz, 2009; Huselid, 1995; Kaplan i Norton, 1996; Lim i Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007</p>

---

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<p><b>Competències</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les competències inclouen els coneixements, les destreses i habilitats, i els talents (Chen et al., 2004).</li><li>▪ Una competència és “una combinació de coneixements, habilitats i comportaments” (Kumar et al., 2010, p. 370).</li><li>▪ Una competència, en sentit general, és el “saber fer, sobre alguna cosa, amb determinades actituds”; és una mesura de les tasques que una persona pot fer bé, com a resultat dels seus coneixements, habilitats, actituds i qualitats personals (Rodríguez-Antón et al., 2009, p. 43).</li><li>▪ Conjunt de coneixements, habilitats, destreses i actituds que s’apliquen a l’execució d’una ocupació per resoldre les funcions assignades de forma adequada (Llorens, Olivella, i Llinàs, 2005).</li><li>▪ Conjunt d’actituds del personal de l’empresa. Les competències poden ser de negoci, tecnològiques, personals o organitzatives (CIC-IADE, 2002).</li><li>▪ “Conjunt de coneixements, habilitats i conductes que es pretenen atreure, desenvolupar i reconèixer entre els empleats, i que són educables, observables i amb sentit per als usuaris” (Royo, 2005, p. 320).</li></ul>	<p>Bontis et al., 2000; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; Carmeli i Tishler, 2004; Chen et al., 2004; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; De la Fuente et al., 2004; Euroforum, 1998; Gallego i Rodríguez, 2005; Huang i Kung, 2011; Lim i Dallimore, 2004; Lu et al., 2014; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Rodríguez-Antón et al., 2009; Roos et al., 2001; Royo, 2005; Seguí, 2007; Shih et al., 2010; Yang i Lin, 2009</p>



Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<b>Satisfacció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La satisfacció laboral es refereix a l'avaluació dels empleats sobre el seu treball, en general (Yoon, Beatty, i Suh, 2001).</li> <li>▪ La satisfacció representa un resultat (CIC-IADE, 2002).</li> <li>▪ La satisfacció és el "grau de vinculació i participació en les tasques, basat en un bon equilibri entre contribucions i compensacions personals" (CIC-IADE, 2003, p. 43).</li> <li>▪ És "una avaluació afectiva del treball" (Gil, Berenguer, Cervera, i Moliner, 2005, p. 501).</li> </ul>
<b>Participació/implicació</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La participació és el grau en què l'empleat pot influir en les decisions sobre el seu treball (Teas, 1983).</li> <li>▪ És la percepció dels empleats sobre el control que tenen en les decisions que afecten el seu treball (Riordan, Vandenberg, i Richardson, 2005).</li> <li>▪ La implicació laboral és una reacció actitudinal, mitjançant la qual l'empleat s'identifica amb el seu treball i hi participa activament, tot aconseguint un factor important per a la seva pròpia autorealització (Ariza-Montes, Lucia-Casademunt, i Morales-Gutiérrez, 2013).</li> </ul>
<b>Permanència</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es refereix a la rotació o al temps de servei dels empleats a l'empresa (Alama, 2008).</li> </ul>

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans		Autors
<b>Selecció i contractació/capacitat d'integració de noves persones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitat d'integració de noves persones s'entén com la capacitat de l'organització per atreure el talent i poder desenvolupar avantatges competitiu (CIC-IADE, 2002).</li> </ul>	Ax i Marton, 2008; Browning et al., 2009; CIC-IADE, 2002; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Skaggs i Youndt, 2004; Yang i Lin, 2009
<b>Reconeixement i compensació/recompensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recompensa s'entén com la justícia en l'assignació de premis (Slåtten, 2009).</li> <li>La compensació inclou diverses formes d'incentius individuals o d'equip (Pfeffer, 1998).</li> </ul>	Abeysekera i Guthrie, 2004; Akhtar et al., 2008; Ax i Marton, 2008; Bartel, 2004; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Yang i Lin, 2009
<b>Tipologia de l'equip humà</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquest element agrupa les diferents tipologies del personal que interactua a l'empresa, com són les dades sociodemogràfiques, la diversitat cultural, etc. (CIC-IADE, 2002).</li> </ul>	Caja Madrid, 2005; CIC-IADE, 2002; Cinquini et al., 2012; Euroforum, 1998; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Yang i Lin, 2009
<b>Flexibilitat/adaptabilitat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'adaptabilitat és l'habilitat per ajustar el comportament a les demandes laborals (Hartline i Ferrell, 1996).</li> <li>La flexibilitat es refereix a les opcions de treball i al nombre d'empleats disponibles per adaptar-se als canvis de la demanda (Vella, Gountas, i Walker, 2009).</li> <li>La flexibilitat i l'adaptabilitat és l'actitud positiva enfront dels canvis, com a conseqüència de les necessitats de l'entorn (CIC-IADE, 2003).</li> </ul>	Beltrán et al., 2013; Bueno et al., 2004; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007

Components principals del capital humà i pràctiques principals de recursos humans	Autors
<b>Creativitat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Procés a través del qual es facilita l'aparició de noves idees que permeten desenvolupar la invenció (CIC-IADE, 2003).</li><li>▪ La creativitat dels empleats els permet utilitzar els seus coneixements per innovar de forma continuada (Chen et al., 2004).</li></ul> Brooking, 1997; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; Chen et al., 2004; Chen, 2008; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Edvinsson i Malone, 1999; Fitz-enz, 2009; Gallego i Rodríguez, 2005; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007; Subramaniam i Youndt, 2005; Youndt et al., 2004

Font: Elaboració pròpia

A partir de la revisió de la literatura s'ha comprovat que malgrat que no existeix una definició consensuada sobre el concepte de capital humà, aquest constructe figura en tots els models de capital intel·lectual revisats i els diferents autors que l'han tractat coincideixen a considerar el **capital humà** com **un conjunt de característiques de les persones**. No coincideixen, però, a determinar els atributs que configuren aquestes característiques.

**Nosaltres entenem el capital humà d'una organització com el conjunt d'atributs del seu personal, que integra l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació.**

Tal com també s'ha vist a la revisió bibliogràfica, alguns dels treballs que s'han destacat, es refereixen a les **pràctiques de gestió de recursos humans**. La gestió de recursos humans d'atreure, seleccionar, implementar, mantenir i transformar els recursos humans valuosos adquireix importància en el procés de creació i d'acumulació del capital intel·lectual (Yang i Lin, 2009) i proporciona les eines necessàries per gestionar, desenvolupar i transformar els recursos del capital humà, amb l'objectiu d'assolir la missió global de l'empresa.

Sobre la base de la revisió de la literatura realitzada, **les pràctiques de recursos humans són les polítiques de gestió empresarial encaminades a potenciar el capital humà d'una organització.**

Els atributs *experiència, educació i coneixement, compromís, habilitats, motivació, competències, satisfacció, permanència, tipologia de l'equip humà, flexibilitat i creativitat*, figuren clarament com a components del capital humà a la literatura revisada. L'atribut *formació*, en canvi, en alguns estudis figura com a element del capital humà (per exemple als treballs següents: Ax i Marton, 2008; Bontis et al., 2000; CIC-IADE, 2003; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Shih et al., 2010), però en d'altres, hi apareix com una de les pràctiques de gestió de recursos humans (per exemple, als treballs desenvolupats per Akhtar et al., 2008; Browning et al., 2009; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Yang i Lin, 2009).

Els factors *selecció i contractació, reconeixement i compensació*, a la major part dels treballs, es relacionen amb les pràctiques de gestió de recursos humans, per exemple als estudis desenvolupats per Huselid (1995), Pfeffer (1998), i Yang i Lin (2009), mentre que a l'estudi desenvolupat per Ax i Marton (2008) figuren com a temes de divulgació del capital humà.

Pel que fa al factor *participació*, es considera una de les pràctiques de gestió de recursos humans als treballs desenvolupats per Akhtar et al. (2008) i per Huselid (1995), mentre que Patterson et al. (2005) el destaquen com una de les dimensions humanes del clima de l'organització, i Carmeli i Tishler (2004), com un dels elements de la cultura de l'organització -juntament amb el *compromís*-.

Tal com ja s'ha avançat a la introducció de la present investigació, per acabar aquesta recerca del marc teòric, al capítol següent s'estudia la **relació entre els diferents atributs i pràctiques de gestió de recursos humans** -d'acord amb l'estreta relació que s'ha trobat entre ambdós conceptes- **i la qualitat de servei o la satisfacció del client** -també sobre la base d'aquesta darrera relació, trobada a la revisió de la literatura efectuada a l'apartat de la qualitat de servei-.



## Capítol 3. Relació entre el capital humà i la qualitat de servei

### 3.1. Importància del factor humà en la qualitat de servei

---

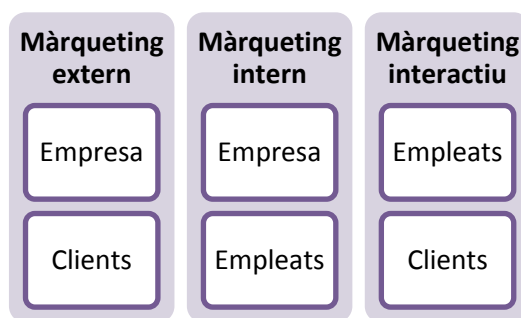
La qualitat és una filosofia que s'ha estès a tots els àmbits en general i en l'àmbit econòmic, a tots els sectors empresarials. Afecta el desenvolupament de les organitzacions i implica el seu personal. Aquesta implicació del personal s'ha assenyalat a l'apartat del marc teòric corresponent a la qualitat, especialment a l'apartat relatiu als diferents enfocaments de la qualitat i als apartats en els que s'hi han detallat els models de qualitat i els de qualitat de servei.

Pel que fa a la **qualitat de servei** -tal com també s'ha comentat al llarg d'aquest document-, ha esdevingut un **factor clau de competitivitat empresarial**, en el qual el **capital humà és el seu recurs principal**, com a font de diferenciació.

Tot i que la qualitat de servei és un constructe que depèn de molts factors, la literatura ha posat de manifest la importància de la interacció entre els empleats i els clients. Segons Kotler et al. (2004) les empreses del sector de serveis es poden diferenciar en el lliurament d'un servei, a través d'un personal capacit per tractar els clients, amb el desenvolupament d'un entorn físic apropiat o a través del disseny d'un procés de prestació millor. En la mateixa línia, Grönroos (1984) apunta que la interacció entre el comprador i el venedor -qualitat funcional- representa una eina de comercialització -màrqueting interactiu- més important que les activitats tradicionals del màrqueting.

Les empreses de serveis centren la seva atenció en els consumidors i en els empleats, segons la *cadena servei-benefici*, que relaciona els beneficis de l'empresa amb la satisfacció de l'empleat i amb la del client. Aquest tipus d'empreses necessiten -a més a més del màrqueting extern tradicional-, un màrqueting intern i un màrqueting interactiu (Kotler et al., 2004). A través del màrqueting intern, l'empresa forma i motiva els seus empleats -recolza les persones que treballen en equip, per satisfer les necessitats dels clients-. El màrqueting interactiu suposa que la qualitat de servei depèn de la interacció entre l'empleat i el client durant la prestació de serveis. Aquests tipus de màrqueting es representen a la figura 3.1.

### Il·lustració 3.1: Tipus de màrqueting en el sector de serveis



Font: Adaptat de Kotler et al. (2004)

Així mateix, Bitner et al. (1990) -a partir de la importància del component humà en la interacció del servei- argumenten que una gestió efectiva de la *trobada de servei* implica entendre que els comportaments dels empleats poden determinar des que una interacció sigui altament satisfactòria -a través de la motivació, la formació i la recompensa dels empleats-, a que esdevingui completament insatisfactòria -remuneració inadequada, insatisfacció laboral, baix nivell de motivació i elevada rotació-, per als clients. Cook et al. (2002, p. 160) defineixen la trobada de servei com “el procés d’interacció entre el qui serveix i el qui és servit”. Per a aquests autors, així com per a Cheung i To (2010) els empleats de servei de primera línia representen l’organització davant dels clients i afecten les seves percepcions sobre la qualitat de servei, de manera que es necessita examinar amb més detall la relació entre l’empleat de servei i la *trobada de servei*. En aquest sentit, Evanschitzky et al. (2012) afirmen que els empleats de contacte amb el client són la clau per nodrir una relació a llarg termini entre l’empresa i el client. Gelade i Young (2005) destaquen que les experiències



favorables dels empleats es reflecteixen en actituds com la satisfacció i el compromís i, en conseqüència, s'associaran a nivells elevats de satisfacció dels clients, que obtindran una experiència agradable de la *trobada de servei*. Això és tan important que Chebat, Babin, i Kollias (2002) han indicat que la satisfacció del client, la percepció de la qualitat de servei, així com la decisió dels clients de canviar o no de proveïdor de serveis, són aspectes que es troben influenciats pel comportament dels empleats i, en aquest sentit, Yee, Yeung, i Cheng (2010) interpreten la qualitat de servei com la percepció general del rendiment dels serveis que ofereixen els empleats.

Sobre la base de la importància de la interacció entre el client i l'empleat, per a Haynes i Fryer (2000) la gestió de recursos humans té un paper clau en l'obtenció d'alts nivells de qualitat de servei. D'acord amb aquest argument, Liao i Chuang (2004) assenyalen que les pràctiques de recursos humans poden representar un paper important en l'assoliment d'un bon rendiment i d'un servei de qualitat elevat, ja que poden proporcionar als empleats les habilitats, els recursos i la discreció necessària perquè siguin capaços d'oferir un servei d'elevada qualitat i de satisfer les demandes dels clients. Així mateix, perquè els empleats que es troben a primera línia puguin oferir un servei d'alta qualitat, les organitzacions han de dissenyar un sistema de treball que garanteixi que aquests empleats tenen els coneixements, les capacitats i les habilitats, així com la motivació, que es requereixen per satisfer les necessitats dels clients (Liao, Toya, Lepak, i Hong, 2009). Delcourt, Gremler, Van Riel, i Van Birgelen (2013), a més a més, apunten que els gerents de les organitzacions de serveis haurien de procurar que els clients consideressin els seus empleats, persones emocionalment competents. Lages i Piercy (2012) tracten d'identificar els factors determinants de la generació d'idees de l'empleat, per tal de millorar el servei que ofereix l'organització, ja que també entenen la importància de determinar les necessitats del client i d'oferir-li el servei que busquen.

A partir de la revisió bibliogràfica, sembla evident que les empreses -amb l'objectiu de proporcionar una bona qualitat de servei- han de promoure una bona relació entre els empleats i els clients, a través d'una actitud dels empleats adequada, envers el servei.



## **3.2. Investigacions principals de relació entre el capital humà i la qualitat de servei**

---

Pel que fa a l'existència d'una possible relació positiva entre el capital humà i la qualitat de servei, múltiples autors han analitzat i evidenciat la relació existent entre algun aspecte del capital humà i la qualitat de servei que ofereixen les organitzacions -així com la satisfacció del client-, ja sigui a partir de la consideració d'atributs de capital humà, com pel que fa a la consideració de pràctiques de recursos humans. A continuació es destaquen les conclusions principals dels treballs que han estudiat aquesta relació.

Així, per exemple, Schneider i Bowen (1985) van determinar que la percepció dels empleats de les pràctiques de recursos humans es relaciona de forma positiva amb les percepcions dels clients, del servei que reben. Igualment, Schneider i Bowen (1993) sostenen que en el cas que els empleats considerin aquestes pràctiques de recursos humans favorables, es comportaran amb els seus clients, de forma que aquests clients puguin obtenir experiències de servei, també positives, i en aquest sentit, els autors indiquen que les pràctiques de gestió de recursos humans influeixen la qualitat de servei. En aquesta mateixa línia, Haynes i Fryer (2000) han identificat quatre polítiques i pràctiques de recursos humans per millorar la qualitat, i a partir del mateix argument, l'estudi de Hassan (2007) determina la relació positiva existent entre el desenvolupament d'algunes pràctiques de recursos humans i els valors de l'organització -entre els quals hi ha la qualitat-.

D'altra banda, Lam et al. (2012) han examinat la relació entre la Gestió de la Qualitat Total, l'orientació al mercat -cultura de l'organització envers la comprensió de les necessitats i les preferències dels clients, amb l'objectiu que l'organització sigui competitiva-, i la qualitat de servei. Els autors avaluen sis dimensions de la Gestió de la Qualitat Total, entre les quals hi ha l'enfocament de la gestió de recursos humans -mesura de la satisfacció dels empleats, i procés de formació i desenvolupament per als empleats, entre d'altres-, el qual influeix la qualitat de servei. En relació a l'orientació al servei, Aryee, Walumbwa, Seidu, i Otake (2013) destaquen que el capital humà col·lectiu i l'orientació de servei agregada, de forma interactiva, influeixen la qualitat de servei a nivell individual.

També en relació a les pràctiques de recursos humans, de l'estudi de Dean i Rainnie (2009) es desprèn que la gestió de recursos humans influencia el lliurament de serveis de qualitat, ja que té un efecte positiu sobre les actituds i les habilitats dels empleats. Aquests autors destaquen que la formació influeix les habilitats dels empleats de primera línia per satisfer les necessitats dels clients, i d'altra banda, consideren que el reconeixement i les recompenses també són un estímul a l'oferiment d'un servei de qualitat. De la mateixa manera, el treball desenvolupat per Chebat et al. (2002) estudia la relació entre diversos factors, com per exemple les polítiques de remuneració o la formació, i el comportament *prosocial* dels empleats -actitud atenta dels empleats per promoure el benestar o la satisfacció dels clients-. Li et al. (2008) posen de manifest que, tant l'actitud laboral, com l'habilitat de servei, repercuteixen en la millora de la qualitat de servei que els empleats ofereixen als clients i, la satisfacció dels clients es traduirà en un millor rendiment per a l'organització. Segons aquests autors, la formació millora l'habilitat de servei i l'actitud laboral, ja que els empleats més qualificats es troben més satisfets i ofereixen més qualitat de servei. D'altra banda, les promocions, els sistemes de recompensa i els plans de desenvolupament també promouen la motivació dels empleats. Així mateix, en relació a la formació, Chand (2010) ha demostrat que les pràctiques de recursos humans -entre les quals hi ha la formació i el desenvolupament- influeixen en la qualitat de servei. Pel que fa a altres pràctiques de recursos humans, l'estudi desenvolupat per Ueno (2013) assenyala que l'efecte de l'avaluació de l'acompliment i de les recompenses, en la qualitat de servei, varia en funció del tipus d'empreses de serveis.

Més específicament, en relació a l'estudi de la influència dels diferents atributs del capital humà en la qualitat de servei, Kuo i Ho (2010) han determinat que una de les dimensions de l'experiència -com un dels elements interns i intangibles considerats en el seu estudi-, tenia una correlació significativa amb la qualitat de servei. Del treball de Hays i Hill (2001) es desprèn que la motivació -grau en el que els empleats desitgen oferir un servei de qualitat- i la visió de la importància de la qualitat de servei per part dels empleats de l'organització -grau en el que la direcció comunica clarament les prioritats als empleats i aquests coneixen la importància de la qualitat en l'estratègia de l'empresa-, té un efecte positiu en la percepció de la qualitat de servei. El mateix resultat es confirma per a l'aprenentatge organitzatiu, a través de la deficiència en el servei -eficiència amb la que l'empresa pot aprendre dels seus clients insatisfets i millorar la qualitat a través de la informació recopilada-.

Lloréns et al. (2003) han trobat una influència directa de les tres respostes afectives considerades dels empleats -la motivació en el treball, el compromís dels empleats amb l'organització i la satisfacció laboral-, en la percepció -tant per part dels empleats, com per part dels clients-, de la qualitat de servei. I pel que fa a aquests dos darrers atributs, Malhotra i Mukherjee (2004) també han demostrat la influència positiva que hi ha entre aquests atributs i la qualitat de servei que ofereixen els empleats que es troben en contacte amb els clients. Harter et al. (2002), en canvi, els han relacionat amb els resultats empresarials, com per exemple, la satisfacció dels clients, el volum de negoci, etc. Així mateix, el treball de Wong i Cheung (2014) també analitza l'impacte de la satisfacció laboral i del compromís amb l'organització, en la qualitat de servei, i afirma que ambdós factors són crítics per a la gestió d'aquesta qualitat. He, Li, i Lai (2011) han determinat que el compromís dels empleats té una influència positiva en la satisfacció del client, i per a Mukherjee i Malhotra (2006) també es confirma la relació entre el compromís amb l'organització -així com entre la participació-, i la qualitat de servei, però no és així, en canvi, per a la satisfacció.

Pel que fa a la participació de l'empleat, Cheung i To (2010) troben l'existència de relació entre la participació dels empleats i la percepció dels clients sobre el rendiment del servei i, Liao i Chuang (2004) -que consideren que la participació, la formació i els incentius al rendiment són les pràctiques de recursos humans més rellevants en el rendiment de l'empleat de servei-, també han demostrat que aquest atribut es troba estretament relacionat amb el rendiment del servei, al contrari que la formació i els incentius al rendiment.

En relació a la formació, Dhar (2015) realitza un estudi en el que tracta la influència de l'accessibilitat, el suport i els beneficis percebuts de la formació, per part dels empleats, en el seu nivell de compromís envers l'organització, que ahora, té un impacte positiu en la qualitat de servei que ofereixen als seus clients. Els resultats del seu estudi confirmen la influència directa dels beneficis percebuts de la formació i del compromís, en la qualitat de servei. Pel que fa a l'accessibilitat i el suport a la formació, afecten la qualitat de servei, però a través del compromís amb l'organització.

En relació a un dels factors més estudiats, pel que fa a la seva influència en la qualitat de servei -la satisfacció laboral-, Voss et al. (2005), Brown i Lam (2008), i Yee et al. (2008) han assenyalat l'existència de relació entre la satisfacció de l'empleat -considerada com un atribut de l'empleat per a aquests darrers autors- i la qualitat de servei i la satisfacció del client. Així mateix, l'estudi de Yoon et al.

(2001) també va determinar la influència de la satisfacció laboral dels empleats en el comportament que aquests tenen envers els clients, mentre que no va sostenir aquesta relació amb l'esforç en el treball -a partir de la consideració d'aquests dos aspectes, com a variables de clima laboral (actituds i comportaments dels empleats)-. En línia amb l'estudi de la satisfacció, Gazzoli, Hancer, i Park (2010) han dut a terme un treball en el qual també han trobat l'existència d'un efecte positiu entre la satisfacció de l'empleat i la percepció de la qualitat de servei dels clients. Segons aquests autors, la satisfacció dels empleats també intervé en la relació entre l'*empowerment*<sup>4</sup> i la qualitat de servei. Així mateix, en relació a la satisfacció, el treball de Slåtten (2009) analitza la manera en la que les pràctiques de gestió poden influenciar la satisfacció emocional dels empleats -emocions positives i negatives-, ja que les emocions positives es relacionen de forma positiva amb la qualitat de servei, mentre que les emocions negatives, s'hi relacionen de forma negativa. Segons aquest autor, les pràctiques de recompensa -justícia en l'assignació de premis- i les de recolzament -grau en el que un empleat percep que el seu cap li ofereix suport i consideració- es relacionen positivament amb aquesta satisfacció emocional. Hartline i Ferrell (1996) van destacar l'existència d'una relació positiva entre la satisfacció en el treball dels empleats -així com entre l'auto eficàcia (mesura de la confiança dels empleats sobre les seves destreses i habilitats)- i la qualitat de servei percebuda pels clients, tot i què, segons aquests autors, l'adaptabilitat dels empleats de contacte no té un efecte significatiu sobre la qualitat. Els autors també van constatar que l'auto eficàcia té més efecte que la satisfacció laboral, en la percepció de la qualitat de servei del client.

Segons Wilson i Frimpong (2004) l'opinió que els empleats satisfets en el seu treball proporcionaran un servei de qualitat o una millora del rendiment es troba molt consensuada a la literatura. Tot i això, els autors posen de manifest que hi ha bastant desconeixement sobre els elements que poden explicar aquesta satisfacció. Els autors destaquen que els empleats que es troben satisfets en els seus llocs de treball es mostren més cooperatius, servicials i respectuosos -tant amb els seus companys, com amb els clients-. La satisfacció i el compromís dels empleats dóna lloc a clients satisfets i compromesos (Malhotra i Mukherjee, 2004).

---

<sup>4</sup>*Empowerment* o "nivell de delegació" (CIC-IADE, 2002, p. 38), es refereix al fet de donar responsabilitats als individus o als grups, perquè tinguin compromís i autonomia personal (Chieccchia, 2008).

Vella et al. (2009), en canvi, en el seu estudi sobre l'efecte de cinc factors interns de servei en la percepció que els empleats tenen de la qualitat de servei, confirmen la influència positiva de la flexibilitat de servei -així com de l'orientació al servei (excel·lència en el servei)-, sobre la percepció dels empleats d'aquesta qualitat de servei. En el mateix estudi, van trobar una influència negativa, pel que fa al comportament estandarditzat (despersonalització de les tasques del servei).

Altres estudis, com per exemple el desenvolupat per Evanschitzky et al. (2012) ha tractat la influència de les actituds dels empleats de vendes en la satisfacció dels clients. Aquest treball ha determinat que la capacitat de l'empleat per entendre les necessitats del client i per realitzar una venda adaptada al client, així com la satisfacció dels venedors, tenen un efecte positiu sobre la satisfacció dels clients. En canvi, el domini del venedor per influenciar el comportament del client, té un efecte negatiu sobre la satisfacció del client. Així mateix, Jeon i Choi (2012) proposen un model de relació entre la satisfacció de l'empleat i la satisfacció del client en ambdós sentits, i confirmen la influència positiva entre la satisfacció de l'empleat i la del client. Pel que fa al model de l'empleat, aquests autors també consideren altres constructes, com per exemple el compromís i la permanència. Quant al model del client, plantegen la qualitat de la interacció i la qualitat del resultat, adaptada de l'estudi de Brady i Cronin (2001), així com la confiança i la lleialtat del client. Aquest darrer estudi -el desenvolupat per Brady i Cronin (2001)- ja va indicar que els tres factors que constitueixen la percepció dels clients de la qualitat de la interacció -la qual té lloc entre l'empleat i el client durant la prestació del servei- són les actituds, els comportaments i les competències del personal de servei. Per a aquests autors, els tres factors esmentats influencien directament la qualitat d'aquesta interacció.

En relació a les competències, Delcourt et al. (2013) analitzen l'efecte positiu de la competència emocional de l'empleat en la satisfacció i lleialtat del client, i de quina manera la connexió personal entre empleat i client actua com a mediador en aquest efecte. Els autors consideren la competència emocional de l'empleat com una competència crucial a l'hora d'entendre les emocions i les necessitats del client.

Un dels treballs que ha estat molt citat a la literatura és el de la cadena de valor dels serveis -*service-profit chain*- proposada per Heskett, Jones, Loveman, Sasser, i Schlesinger (2008) i ja publicada anteriorment pels mateixos autors. En el seu estudi, aquests autors indiquen que la rendibilitat de l'organització augmenta

amb la lleialtat del client i aquesta lleialtat és el resultat de la seva satisfacció. La satisfacció del client, a la vegada, està influenciada pel valor dels serveis lliurats al client, el qual és creat per la satisfacció, lleialtat i productivitat dels empleats. A partir d'aquest model de la cadena de valor, recentment Kim (2014) examina la relació entre diferents constructes de l'empleat i la seva influència en diferents constructes del client. I amb una idea similar, Sharabi (2014) desenvolupa un estudi sobre els mètodes per millorar la qualitat d'un producte o servei, que a la vegada condueix a una bona reputació a llarg termini i millora la rendibilitat de l'empresa. Aquesta filosofia o *Quality Chain Reaction* (reacció en cadena de la qualitat) inclou la participació i el compromís dels empleats.

El treball de Gelade i Young (2005) ha examinat la relació entre el clima de l'organització, les actituds dels empleats, la satisfacció del client i l'execució de les vendes. El seu estudi va considerar el compromís dels empleats com una actitud i va determinar que les actituds favorables i les avaluacions igualment favorables del clima, s'associen amb nivells elevats de satisfacció dels clients i amb les vendes. En aquesta mateixa línia, Cooil, Aksoy, Keiningham, i Maryott (2009) han trobat l'existència de relació positiva entre el clima de l'organització i, la retenció de l'empleat i la satisfacció del client. Com a factors del clima de l'organització estableixen una selecció de les dimensions dels quatre enfocaments de l'estudi de Patterson et al. (2005), basats en el *competing values model* (model de valors en competència), entre els quals hi apareix l'enfocament de relacions humanes.

Pel que fa a altres aspectes vinculats a la qualitat, Hausknecht, Trevor, i Howard (2009) realitzen un estudi en el que determinen que la rotació voluntària dels empleats s'associa de forma negativa amb la percepció de la qualitat de servei dels clients, ja que es creen trastorns operatius en la unitat de treball. D'altra banda, Yee et al. (2010) demostren que la lleialtat de l'empleat es relaciona amb la qualitat de servei i consideren un empleat lleial aquell que està satisfet amb el seu treball.

A la taula 3.1 es mostren -per ordre cronològic- els factors anteriors que s'han trobat a la revisió bibliogràfica, com a influents en la qualitat de servei o en la satisfacció del client.



**Taula 3.1: Investigacions principals de relació entre el capital humà/pràctiques de recursos humans i la qualitat de servei/satisfacció del client**

<b>Autors</b>	<b>Capital humà/Pràctiques de recursos humans</b>	<b>Qualitat de servei/satisfacció del client</b>
<b>Schneider i Bowen (1985, 1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitació del treball</li> <li>▪ Supervisió</li> <li>▪ Facilitació de carrera</li> <li>▪ Imatge de l'organització</li> <li>▪ Socialització de nous empleats</li> </ul>	<p style="text-align: center;">PRÀCTIQUES DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS</p> <p style="text-align: center;">PERCEPCIONS DEL SERVEI/QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Hartline i Ferrell (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto eficàcia</li> <li>▪ Satisfacció</li> <li>▪ Adaptabilitat</li> </ul>	<p style="text-align: center;">RESPOSTES D'ACTITUD I DE COMPORTAMENT DELS EMPLEATS DE CONTACTE AMB ELS CLIENTS</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Haynes i Fryer (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> <li>▪ Comunicació</li> <li>▪ <i>Empowerment</i> o nivell de delegació</li> <li>▪ Avaluació del rendiment</li> </ul>	<p style="text-align: center;">POLÍTIQUES I PRÀCTIQUES DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI I RENDIMENT</p>
<b>Brady i Cronin (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud</li> <li>▪ Comportament</li> <li>▪ Competència</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Hays i Hill (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivació i visió de la importància de la qualitat de servei</li> <li>▪ Aprenentatge de l'organització</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Yoon et al. (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esforç en el treball</li> <li>▪ Satisfacció en el treball</li> </ul>	<p style="text-align: center;">VARIABLES DE CLIMA LABORAL -ACTITUDS I COMPORTAMENTS DELS EMPLEATS-</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>

<b>Autors</b>	<b>Capital humà/Pràctiques de recursos humans</b>	<b>Qualitat de servei/satisfacció del client</b>
<b>Chebat et al. (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Control de comportament</li> <li>▪ Justícia en la remuneració</li> <li>▪ Orientació de la gestió cap a la qualitat de servei</li> <li>▪ Equitat del lloc de treball</li> </ul>	<p style="text-align: center;">–</p> <p>COMPORTAMENT PROSOCIAL DELS EMPLEATS PER SATISFER ELS CLIENTS</p>
<b>Harter et al. (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> <li>▪ Compromís de l'empleat</li> </ul>	<p style="text-align: center;">–</p> <p>SATISFACCIÓ DEL CLIENT</p>
<b>Lloréns et al. (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> <li>▪ Motivació</li> <li>▪ Satisfacció laboral</li> </ul>	<p>RESPOSTES AFECTIVES DELS EMPLEATS</p> <p>QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Liao i Chuang (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participació</li> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Incentius de rendiment</li> </ul>	<p>PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS</p> <p>RENDIMENT DE L'EMPLEAT DE SERVEI</p>
<b>Malhotra i Mukherjee (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció en el treball</li> <li>▪ Compromís</li> </ul>	<p>GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS</p> <p>QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Gelade i Young (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromís</li> </ul>	<p>ACTITUDS DELS EMPLEATS</p> <p>SATISFACCIÓ DEL CLIENT</p>
<b>Voss et al. (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> </ul>	<p style="text-align: center;">–</p> <p>QUALITAT DE SERVEI I SATISFACCIÓ DEL CLIENT</p>
<b>Mukherjee i Malhotra (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claredat de rol</li> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> <li>▪ Satisfacció en el treball</li> <li>▪ Participació</li> </ul>	<p style="text-align: center;">–</p> <p>QUALITAT DE SERVEI</p>

Autors	Capital humà/Pràctiques de recursos humans	Qualitat de servei/satisfacció del client
<b>Hassan (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de carrera (contractació, planificació, promoció i desenvolupament)</li> <li>▪ Sistema de treball (anàlisi de rol, anàlisi contextual i avaluació de l'acompliment)</li> <li>▪ Sistema de desenvolupament (formació, aprenentatge i desenvolupament de competències)</li> </ul>	PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS
<b>Babbar i Koufteros (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atenció individualitzada, amabilitat, cortesia i rapidesa en el servei</li> </ul>	<i>ELEMENTS OF PERSONAL TOUCH</i>
<b>Brown i Lam (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció laboral</li> </ul>	–
<b>Heskett et al. (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> </ul>	–
<b>Li et al. (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitud laboral -motivació personal, voluntat de seguir les regles de l'empresa, valor del treball, compromís, procediments i cultura- (aquests continguts es classifiquen en nivell de polítiques i activitats de formació)</li> <li>▪ Habilitat de servei -coneixement i habilitats-</li> </ul>	PRÀCTIQUES DE RECURSOS HUMANS
<b>Yee et al. (2008)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> </ul>	ATRIBUTS DE L'EMPLEAT

Autors	Capital humà/Pràctiques de recursos humans	Qualitat de servei/satisfacció del client
<b>Cooil et al. (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomia</li> <li>▪ Integració</li> <li>▪ Participació</li> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Suport</li> <li>▪ Benestar de l'empleat</li> </ul>	<p style="text-align: center;">DIMENSIONS DEL CLIMA DE L'ORGANITZACIÓ ASSOCIADES A L'ENFOCAMENT DE RELACIONS HUMANES</p> <p style="text-align: center;">SATISFACCIÓ DEL CLIENT</p>
<b>Dean i Rainnie (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconeixement i recompenses</li> <li>▪ Incentius i formació</li> </ul>	<p style="text-align: center;">GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Hausknecht et al. (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotació voluntària dels empleats</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Slåtten (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció emocional</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Vella et al. (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilitats i competències dels empleats</li> <li>▪ Càrrega o quantitat de treball dels empleats</li> <li>▪ Flexibilitat de servei</li> <li>▪ Comportament estandarditzat o normalitzat</li> <li>▪ Orientació al servei</li> </ul>	<p style="text-align: center;">FACTORS INTERNS DE SERVEI</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>
<b>Chand (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutament i selecció (promoció, experiència, etc.)</li> <li>▪ Planificació del personal</li> <li>▪ Disseny del treball (aprenentatge, treball en equip, etc.)</li> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> <li>▪ Cercle de qualitat</li> <li>▪ Sistema de retribució</li> </ul>	<p style="text-align: center;">PRÀCTIQUES DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANES</p> <p style="text-align: center;">QUALITAT DE SERVEI</p>

<b>Autors</b>	<b>Capital humà/Pràctiques de recursos humans</b>	<b>Qualitat de servei/satisfacció del client</b>
<b>Cheung i To (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participació dels empleats</li> </ul>	– RENDIMENT DEL SERVEI
<b>Gazzoli et al. (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> <li>▪ <i>Empowerment</i></li> </ul>	– QUALITAT DE SERVEI
<b>Kuo i Ho (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factors personals</li> <li>▪ Experiència</li> <li>▪ Característiques del treball</li> </ul>	ELEMENTS INTERNS I INTANGIBLES QUALITAT DE SERVEI
<b>Yee et al. (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lleialtat de l'empleat</li> </ul>	– QUALITAT DE SERVEI
<b>He et al. (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromís de l'empleat</li> </ul>	– SATISFACCIÓ DEL CLIENT
<b>Evanschitzky et al. (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció dels empleats</li> <li>▪ Venda adaptada</li> <li>▪ Domini del venedor per influir en el comportament del client</li> </ul>	ACTITUDS DELS EMPLEATS SATISFACCIÓ DEL CLIENT
<b>Jeon i Choi (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció laboral</li> </ul>	– SATISFACCIÓ DEL CLIENT
<b>Lam et al. (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambient de treball</li> <li>▪ Procés de comunicació</li> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> <li>▪ Formació i desenvolupament</li> </ul>	ENFOCAMENT DE RECURSOS HUMANS DE LA GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL QUALITAT DE SERVEI
<b>Aryee et al. (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital humà col·lectiu (habilitats)</li> <li>▪ Orientació de servei agregada (motivació)</li> </ul>	– QUALITAT DE SERVEI A NIVELL INDIVIDUAL
<b>Delcourt et al. (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competència emocional de l'empleat</li> </ul>	– SATISFACCIÓ DEL CLIENT
<b>Ueno (2013)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaluació de l'acompliment</li> <li>▪ Recompensa</li> </ul>	– QUALITAT DE SERVEI

<b>Autors</b>	<b>Capital humà/Pràctiques de recursos humans</b>	<b>Qualitat de servei/satisfacció del client</b>
<b>Kim (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitat de servei intern</li> <li>▪ Habilitat de servei</li> <li>▪ Satisfacció de l'empleat</li> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> </ul>	CONSTRUCTES D'EMPLEATS CONSTRUCTES DE CLIENTS <sup>5</sup>
<b>Sharabi (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participació</li> <li>▪ Compromís</li> </ul>	QUALITAT DE SERVEI
<b>Wong i Cheung (2014)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfacció laboral</li> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> </ul>	QUALITAT DE SERVEI
<b>Dhar (2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formació</li> <li>▪ Compromís amb l'organització</li> </ul>	QUALITAT DE SERVEI

Font: Elaboració pròpia

<sup>5</sup> Valor percebut, confiança, satisfacció i lleialtat.

Tal com ja s'ha vist en aquest apartat del marc teòric de la recerca que es presenta, han estat molts els treballs que han estudiat la relació entre algun dels elements del capital humà i la qualitat de servei que ofereix l'organització.

A través de la revisió de la literatura -pel que fa a la relació entre el capital humà i la qualitat de servei-, s'ha destacat la importància dels atributs del capital humà en el lliurament dels serveis. Així mateix, s'han indicat els principals factors del capital humà i les pràctiques de recursos humans, que han aparegut en els diferents treballs que han estudiat aquesta relació.

Al final de l'apartat 2.3 d'aquest document, s'ha assenyalat clarament la distinció feta entre el capital humà -atributs de les persones- i les pràctiques de recursos humans -polítiques de gestió del departament de recursos humans per promoure aquests atributs-. Així mateix, tal com també s'ha fet a l'apartat esmentat al començament d'aquest paràgraf, a la taula 3.1 s'ha mantingut la terminologia utilitzada per part dels diferents autors estudiats, amb l'objectiu d'aportar un marc teòric suficientment ampli, pel que fa a la relació dels constructes tractats en aquest capítol.

A partir de l'argument assenyalat al paràgraf anterior, cal destacar que als estudis de la taula 3.1, apareixen actituds, comportaments o atributs del capital humà (per exemple, Evanschitzky et al., 2012; Gelade i Young, 2005; Hartline i Ferrell, 1996; Yee et al., 2008; Yoon et al., 2001) i també elements de recursos humans (Chand, 2010; Dean i Rainnie, 2009; Hassan, 2007; Haynes i Fryer, 2000; Li et al., 2008; Liao i Chuang, 2004; Malhotra i Mukherjee, 2004; Schneider i Bowen, 1985, 1993). Tot i això, també s'han trobat estudis en els que hi figuren altres denominacions, com per exemple, *respostes afectives dels empleats* (Lloréns et al., 2003) o *factors interns* (Kuo i Ho, 2010; Vella et al., 2009). Altres vegades, els autors simplement citen l'element que s'ha considerat al seu estudi, sense explicitar si es tracta d'un element de capital humà o d'alguna de les pràctiques de recursos humans (Aryee et al., 2013; Brady i Cronin, 2001; Chebat et al., 2002; Delcourt et al., 2013; Dhar, 2015; Hays i Hill, 2001; Sharabi, 2014; Ueno, 2013; Wong i Cheung, 2014, entre d'altres).

Pel que fa a la qualitat de servei, en ocasions els estudis han analitzat altres conceptes que tenen una relació molt estreta amb la qualitat de servei, com per exemple, la satisfacció del client o el rendiment de l'empleat, per citar-ne alguns exemples.

Sobre la base de la revisió exhaustiva de la literatura realitzada en aquesta recerca i de la seva concreció en el marc teòric desenvolupat en els tres capítols anteriors, a continuació es proposen les hipòtesis de la investigació.



## Capítol 4. Hipòtesis de la recerca

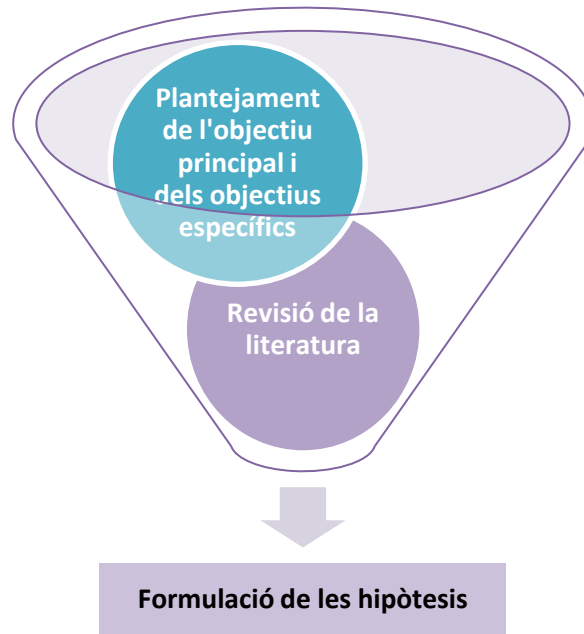
### 4.1. Formulació de les hipòtesis de la investigació

---

Atès que l'objectiu principal de la investigació és poder elaborar una proposta de model de relació entre el capital humà de les organitzacions i la qualitat de servei que aquestes organitzacions ofereixen -tal com ja s'ha anat detallant al llarg del treball-, la nostra recerca s'estructura en tres parts clarament diferenciades: la qualitat de servei, el capital humà i la relació entre capital humà i qualitat de servei.

A partir del plantejament dels objectius de la recerca i de la revisió exhaustiva de la literatura (veure il·lustració 4.1) s'han proposat les hipòtesis que figuren en cadascun dels apartats que es presenten a continuació.

#### Il·lustració 4.1: Formulació de les hipòtesis



Font: Elaboració pròpia

Atès que s'ha constatat una clara influència del capital humà en la qualitat de servei, les hipòtesis de la investigació es formularan en aquest ordre. És a dir, en primer lloc es formularan les hipòtesis relatives al capital humà, després les que fan referència a la qualitat de servei i finalment les hipòtesis de relació entre ambdós constructes.

## 4.2. Hipòtesi del capital humà

---

Tal com ja s'ha comentat al llarg del marc teòric, alguns dels treballs revisats han estudiat la importància del factor humà a les organitzacions, des de la perspectiva de les pràctiques de recursos humans (polítiques de gestió de l'equip humà) i d'altres han fet referència als atributs del capital humà com a característiques de les persones. A més a més, també s'han trobat treballs que han abordat de manera específica algun dels atributs del capital humà, sense especificar si els consideren elements de capital humà o pràctiques de gestió de recursos humans. Tot i que hi ha una relació molt estreta entre ambdós conceptes -capital humà i pràctiques de recursos humans-, en la realització d'aquest treball de recerca, s'ha considerat el **capital humà, com el conjunt de factors relatius a les persones i a les seves característiques**. És per aquest motiu que en la formulació de les hipòtesis que fan referència al capital humà s'han tingut en compte únicament alguns dels treballs que han proposat diferents elements -tots ells citats i definits a la taula 2.3 del marc teòric- per al constructe *capital humà*.

En la revisió de la literatura s'ha constatat que no hi ha una diferència clarament consensuada entre els conceptes *habilitats* i *competències* dels empleats d'una organització i en algun dels estudis s'utilitzen ambdós conceptes indistintament. Nosaltres hem optat per incloure en la recerca empírica l'atribut *competències* per considerar-lo un terme més ampli que el d'*habilitats*, ja que la terminologia *competències* també abasta el concepte *coneixement* (Chen et al., 2004; Kumar et al., 2010; Rodríguez-Antón et al., 2009, entre d'altres).

També s'ha pogut comprovar que l'experiència, la formació, el compromís, la motivació, les competències, la satisfacció, la flexibilitat i la participació figuren, tot i que no ho fan de forma conjunta, com a elements del capital humà, ja sigui en els diferents models del capital intel·lectual, com en els diferents estudis trobats que han aprofundit en els atributs, dimensions, elements o indicadors que integren el concepte de capital humà (**experiència** -Abeysekera i Guthrie, 2004; Camisón et al., 1999; Carmeli i Tishler, 2004; Chen, 2008; CIC-IADE, 2003; Edvinsson i Malone, 1999; Gallego i Rodríguez, 2005; Lim i Dallimore, 2004; Subramaniam i Youndt, 2005; Sveiby, 1997; Youndt et al., 2004-, **formació** - Abeysekera i Guthrie, 2004; CIC-IADE, 2003; Cinquini et al., 2012; Nyberg et al., 2012; Patterson et al., 2005; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Shih et al., 2010-, **compromís** -Chen, 2008; CIC-IADE, 2003;

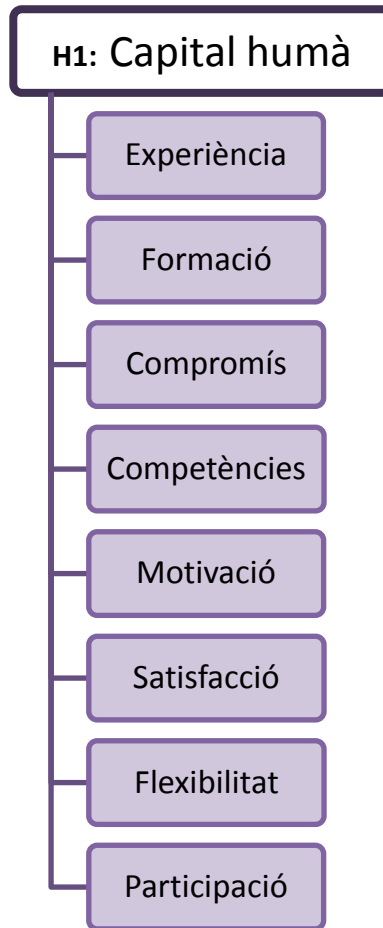
Huang i Kung, 2011; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006-, **competències** -Bontis et al., 2000; Carmeli i Tishler, 2004; CIC-IADE, 2002; Huang i Kung, 2011; Lim i Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Roos et al., 2001-, **motivació** -Alama, 2008; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Huselid, 1995; Kaplan i Norton, 1996; Lim i Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006-, **satisfacció** -Ax i Marton, 2008; CIC-IADE, 2003; Lim i Dallimore, 2004; Shih et al., 2010-, **flexibilitat** -CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006-, **participació** -Abeysekera i Guthrie, 2004; Patterson et al., 2005-, entre d'altres).

Els atributs anteriors també s'han trobat -considerats de forma individual-, en alguns dels treballs que relacionen l'actitud i el comportament de les persones amb la qualitat de servei que ofereixen les organitzacions, tal com s'ha vist a la revisió de la literatura i, tal com també es mostrarà a l'hora de formular les hipòtesis de relació entre ambdós constructes.

**Sobre la base d'aquests estudis previs**, a partir dels **elements del capital humà** més citats a la literatura, i d'acord amb la **relació trobada entre aquests elements i la qualitat de servei**, nosaltres proposem la **primera hipòtesi** d'aquesta recerca (veure il·lustració 4.2) que agrupa de forma conjunta vuit atributs del capital humà, cada un d'ells considerats prèviament en algun dels estudis esmentats al capítol 2 del marc teòric:

- H1** El capital humà es troba integrat per l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació dels empleats.

#### Il·lustració 4.2: Hipòtesi del capital humà



Font: Elaboració pròpia



### 4.3. Hipòtesi de la qualitat de servei

---

Tal com ja s'ha explicat al llarg d'aquesta investigació, pel que fa a la qualitat de servei, aquest treball de recerca s'ha centrat en els aspectes de la qualitat associats al capital humà de les organitzacions, en veure que aquest és un factor clau de diferenciació en el lliurament d'un servei.

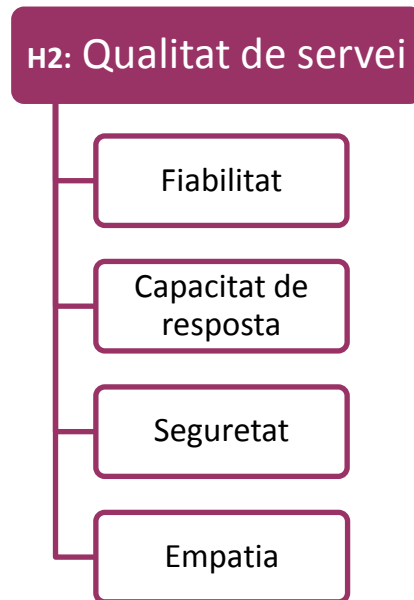
A la major part dels estudis trobats a la literatura s'ha utilitzat l'escala SERVQUAL, desenvolupada per Parasuraman et al. (1988, 1991), per determinar les dimensions que configuren la qualitat de servei de les organitzacions, segons s'ha posat de manifest a partir de la revisió bibliogràfica dels capítols anteriors. Pel que fa a l'escala anterior, Cook et al. (2002) destaquen la dimensió *fiabilitat* com l'essencial per complir les expectatives dels clients i com la que es correspon directament amb els resultats del servei. Així mateix, aquests autors consideren que la *fiabilitat* és la dimensió que apareix citada a la literatura com la dimensió més important per avaluar els serveis, a diferència de Llosa et al. (1998) que han destacat l'*empatia*, com la dimensió associada a la personalització del servei, segons la literatura.

L'objectiu de la investigació empírica que es presenta és el d'avaluar la qualitat de servei relacionada amb les actituds i el comportament dels empleats, atesa la importància de la interacció existent entre els empleats i els clients de qualsevol organització de serveis. A partir de l'escala SERVQUAL, i seguint els estudis realitzats per Gilbert, De Winne, i Sels (2011) -en el seu estudi sobre la relació entre la gestió dels recursos humans i el compromís dels empleats-, Hartline i Ferrell (1996), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), i Yoon et al. (2001) -en els que també s'utilitza aquesta mateixa escala-, s'han tingut en compte únicament les dimensions ***fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia***, que es proposen a l'escala desenvolupada per Parasuraman et al. (1988, 1991). S'ha considerat que els elements tangibles de l'organització no formen part de la qualitat de servei vinculada a l'actuació de les persones.

**Davant d'aquests arguments**, i amb l'objectiu de proposar una escala de la qualitat de servei associada al comportament de les persones, nosaltres proposem la **segona hipòtesi** del treball -relativa a la qualitat de servei-, que es troba representada a la il·lustració 4.3:

**H2** | La qualitat de servei vinculada al comportament humà, es defineix per la fiabilitat, la capacitat de resposta, la seguretat i l'empatia.

### Il·lustració 4.3: Hipòtesi de la qualitat de servei



Font: Elaboració pròpia



#### 4.4. Hipòtesis de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei

---

A partir de la revisió bibliogràfica d'aquest treball, també s'ha vist que són molts els treballs que han estudiat l'efecte de diferents factors sobre la qualitat de servei de les organitzacions, en els que s'assenyala la importància de la conducta de les persones que subministren el servei, com a factor principal distintiu d'aquest servei. En aquest sentit, la creença que els atributs associats a les persones de l'organització són determinants de la valoració que fa el client sobre la qualitat del servei que consumeix, està generalment acceptada (Hays i Hill, 2001; Wunderlich et al., 2013).

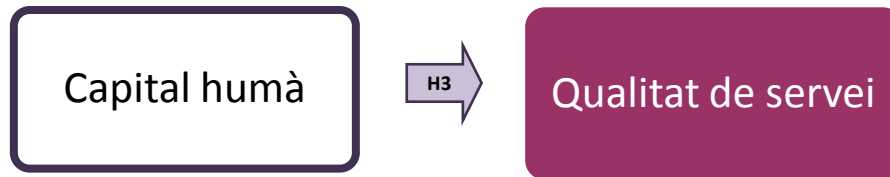
Atesa la importància de la *trobada de servei*, les empreses han de trobar la manera adequada de gestionar aquesta interacció entre els empleats i els clients, per afavorir els comportaments i les actituds que repercuteixin en el lliurament d'un servei de qualitat (Hartline i Ferrell, 1996). En línia amb aquesta idea, Skaggs i Youndt (2004) consideren que quan els empleats, a més a més, tenen un nivell elevat de coneixement, poden satisfer les necessitats del client amb èxit, ja que quan les empreses realitzen serveis de personalització que requereixen el coneixement de les necessitats dels clients, es necessita un nivell de capital humà més elevat.

Pel que fa a l'existència d'una possible **relació positiva entre el capital humà i la qualitat de servei**, múltiples autors han analitzat aquesta relació, tant en termes de pràctiques de recursos humans (Chand, 2010; Li et al., 2008; Schneider i Bowen, 1985, 1993), com pel que fa a la importància de les actituds, del comportament o dels atributs dels empleats (Brady i Cronin, 2001; Hartline i Ferrell, 1996; Yee et al., 2008), tal com ja s'ha comentat de forma àmplia i detallada al capítol 3 del marc teòric d'aquesta recerca.

**En línia amb aquests treballs**, es preveu l'existència d'una relació positiva entre el capital humà i la qualitat de servei, i per això plantegem la **tercera hipòtesi** d'aquesta recerca, tal com es mostra a la il·lustració 4.4:

**H3** | El capital humà influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

#### Il·lustració 4.4: Hipòtesi general de relació entre el capital humà i la qualitat de servei



Font: Elaboració pròpia

Tot i que s'han trobat diversos factors que influeixen en la qualitat de servei i en la satisfacció del client, la investigació empírica d'aquesta recerca s'ha centrat únicament en els factors que, a més a més d'**influir en la qualitat de servei**, s'han considerat **components del capital humà**, segons la revisió bibliogràfica realitzada prèviament. D'aquesta manera, pel que fa als atributs del capital humà considerats a la primera hipòtesi del treball de recerca, s'ha de destacar, d'una banda, el recolzament obtingut per aquests atributs a la literatura específica sobre el tema -com un atribut, dimensió, element o indicador del capital humà- i d'altra banda, la seva participació en diferents estudis que relacionen algun d'aquests atributs amb la qualitat de servei -tant si s'han analitzat des de la perspectiva d'elements del capital humà, com si han estat considerats pràctiques de recursos humans o, al contrari, no s'ha especificat res al respecte-, com és el cas d'alguns dels estudis que s'han recollit a la taula 3.1 del capítol anterior.

A més a més de considerar els estudis previs a la realització del nostre treball, trobats a la literatura, per recolzar les hipòtesis plantejades en aquesta recerca, amb posterioritat a la realització de l'estudi empíric de la nostra investigació s'han trobat altres estudis més recents que també ens han semblat molt interessants i que ja s'han esmentat al capítol anterior, raó per la qual ara també els hem afegit, com a suport teòric de la formulació de les hipòtesis.

Així doncs, a continuació es proposen les **hipòtesis de la recerca que fan referència a la relació entre cadascun dels atributs del capital humà considerats i la qualitat de servei** (veure il·lustració 4.5), **sobre la base dels diferents autors que han recolzat aquesta relació.**

Autors com Chen et al. (2014) assenyalen que els empleats amb experiència i habilitats són capaços de proporcionar millors béns i serveis als seus clients. En aquest sentit, el treball de Kuo i Ho (2010) ha determinat una relació positiva entre l'experiència i la qualitat de servei. Així mateix, en relació a aquest mateix

atribut, Chand (2010), en la seva investigació sobre la influència de les pràctiques de recursos humans en la qualitat de servei, també considera l'experiència com un dels aspectes inclosos dins del reclutament i de la selecció del personal. **Per aquests motius**, nosaltres formulem la nostra **quarta hipòtesi**:

**H4** | L'experiència dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Per a Dean i Rainnie (2009) la formació té un efecte positiu en les habilitats dels empleats per satisfer les necessitats dels clients. Així mateix, Li et al. (2008) assenyalen la millora que la formació produeix en l'habilitat de servei i en l'actitud laboral, que alhora repercuteix en la qualitat de servei. Altres autors, com és el cas de Chand (2010) i de Lam et al. (2012) posen de manifest la influència d'un conjunt de pràctiques de recursos humans -entre les quals hi figura la formació-, en la qualitat de servei que lliuren els empleats. De la mateixa manera, Hassan (2007) determina que factors com la formació, tenen una relació positiva amb els valors de l'organització, com pot ser la qualitat i, Dhar (2015) demostra que quan els empleats reben suport a la formació, el seu grau de compromís envers l'organització augmenta i en conseqüència, també augmenta la qualitat del servei que lliuren als seus clients. **Aquests arguments es poden especificar** mitjançant la **cinquena hipòtesi** del treball:

**H5** | La formació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Segons Sharabi (2014), per millorar la qualitat d'un producte o d'un servei es necessita el compromís dels empleats i, d'acord amb Wong i Cheung (2014), el compromís dels empleats amb l'organització té un efecte positiu en la qualitat de servei que lliuren als seus clients. En relació amb aquest argument, Kim (2014) ha comprovat que aquest compromís dels empleats té un efecte directe en el valor del servei percebut pels clients i en la seva satisfacció. Així mateix, el treball de He et al. (2011) assenjala la influència positiva del compromís de l'empleat en la satisfacció del client i, Malhotra i Mukherjee (2004) apunten que el compromís dels empleats amb l'organització té un paper molt important en la qualitat dels serveis que lliuren als clients. Aquest darrer treball, juntament amb els estudis desenvolupats per Dhar (2015), Lloréns et al. (2003) i, Mukherjee i Malhotra (2006) ha demostrat la influència positiva que hi ha entre el compromís dels empleats amb l'organització i la qualitat de servei que aquests ofereixen.

**Tenint en compte aquestes investigacions prèvies**, hem formulat la **sisena hipòtesi** plantejada a la investigació:

**H6** | El compromís dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Pel que fa a les competències, Brooking (1997) i, Ganguli i Roy (2010) assenyalen la importància de les competències dels empleats com un element crucial a l'hora d'oferir un millor servei al client. Normalment els clients tenen molta informació sobre els detalls del servei i les ofertes de la competència, raó per la qual Värlander i Julien (2010) argumenten que els empleats han de desenvolupar habilitats emocionals relacionades amb l'assessorament als clients. Per a Delcourt et al. (2013) la percepció de la competència emocional dels empleats afecta directament i positivament la satisfacció del client i la consideren una competència fonamental ja que facilita la comprensió de les seves necessitats. Vella et al. (2009) també afirmen que les habilitats i les competències dels empleats es consideren factors organitzatius molt importants per a la prestació del servei i, Brady i Cronin (2001) van indicar que un dels factors que constitueix la percepció dels clients sobre la qualitat de la interacció entre l'empleat i el client, són les competències del personal de servei. **Aquestes idees es recullen en la setena hipòtesi** que proposem:

**H7** | Les competències dels empleats influeixen positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Bitner et al. (1990) consideren que a través de la motivació dels empleats, les empreses poden aconseguir que la interacció *client-empleat* sigui altament satisfactòria i, tal com apunten Li et al. (2008), les polítiques empresarials utilitzades per millorar l'actitud laboral estan encaminades a estimular la motivació dels empleats. Aryee et al. (2013), en l'estratègia d'orientació al servei de les empreses, també destaquen la necessitat d'inversió en el desenvolupament i en la motivació dels seus empleats. En línia amb les idees anteriors, s'ha pogut comprovar que dels estudis de Hays i Hill (2001), i de Lloréns et al. (2003) es desprèn que la motivació té un efecte positiu en la percepció de la qualitat de servei.

**En funció d'aquestes aportacions**, nosaltres enunciem la **vuitena hipòtesi** següent:

**H8** | La motivació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Una idea molt estesa en l'àmbit de la qualitat de servei és la que destaca que els empleats que es troben satisfets en el treball, transmeten aquesta mateixa satisfacció als seus clients, a través del lliurament d'un servei de qualitat. Els estudis de Jeon i Choi (2012), i de Evanschitzky et al. (2012) demostren que la satisfacció de l'empleat té una influència positiva en la satisfacció del client. Wong i Cheung (2014) consideren que la satisfacció laboral és un dels factors fonamentals en l'actitud dels empleats cap a l'excel·lència en el servei. El seu treball, juntament amb molts altres estudis trobats a la revisió de la literatura ha confirmat la influència de la satisfacció laboral en la qualitat de servei que lliuren els empleats. Alguns exemples són els treballs realitzats per Brown i Lam (2008), Gazzoli et al. (2010), Hartline i Ferrell (1996), Lam et al. (2012), Lloréns et al. (2003), Malhotra i Mukherjee (2004), Voss et al. (2005), Yee et al. (2008) o Yoon et al. (2001). **Aquests arguments serveixen de suport a la novena hipòtesi** de la investigació:

**H9** | La satisfacció dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Tal com apunten Beltrán et al. (2013), en l'entorn competitiu actual, els empleats de les àrees comercial i de màrqueting són cada cop més importants i, per aquest motiu, la resposta d'aquests empleats, pel que fa a la seva flexibilitat, contribueix a comprendre millor de quina manera les organitzacions poden ser més competitives, a través dels recursos humans. A partir de la importància d'aquest atribut, l'estudi de Hartline i Ferrell (1996) analitza la relació entre l'adaptabilitat dels empleats i la percepció que els clients tenen sobre la qualitat del servei que reben. I en aquest mateix sentit, el treball de Vella et al. (2009) -en l'estudi sobre l'efecte de cinc factors interns de servei- ha confirmat la influència positiva de la flexibilitat, sobre la percepció que els empleats tenen de la qualitat de servei.

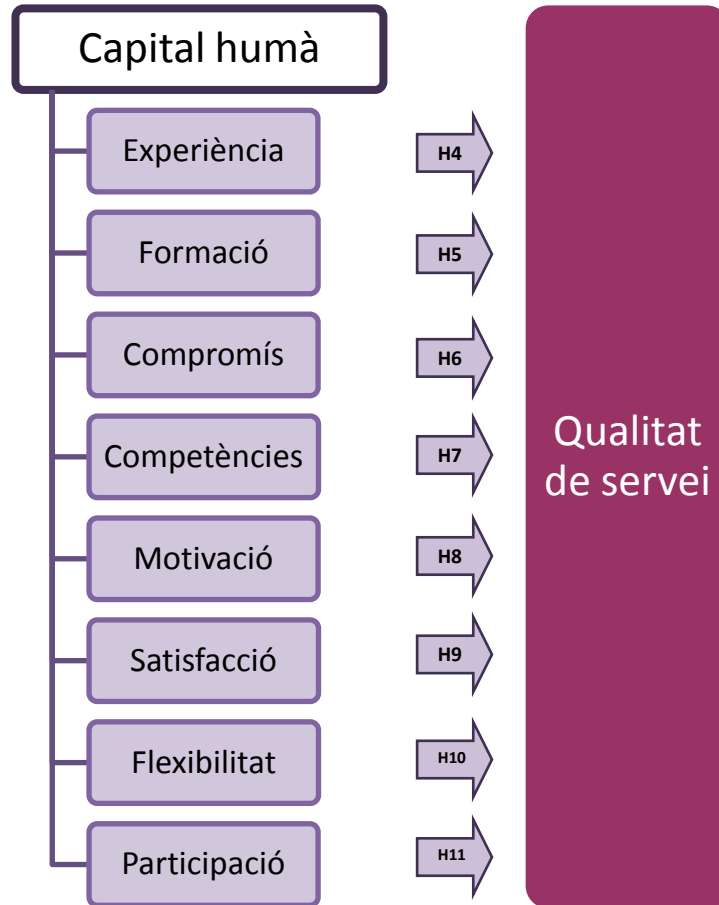
Per aquestes raons plantegem la nostra **desena hipòtesi**:

**H10** | La flexibilitat dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

I ja per acabar amb la formulació de les hipòtesis de la nostra investigació, destacar la importància de la participació dels empleats en l'organització. En aquest sentit, Cheung i To (2010) assenyalen la participació dels empleats com un dels factors principals per millorar el rendiment dels serveis i, en la mateixa línia, Liao i Chuang (2004) han demostrat que aquest atribut està relacionat amb el rendiment del servei. Més recentment i d'una manera més àmplia, Sharabi (2014) indica que la planificació estratègica es refereix a l'elaboració d'un pla general per a la supervivència i l'èxit d'una organització, que s'ha de comprometre amb la qualitat i que ha d'incloure la participació dels treballadors. El treball realitzat per Mukherjee i Malhotra (2006) ha demostrat la relació existent entre la participació i la qualitat de servei. Així doncs, també es preveu una relació positiva entre ambdós elements, **la qual cosa dóna lloc** a la formulació de l'**onzena** i darrera **hipòtesi**:

**H11** | La participació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

**Il·lustració 4.5: Hipòtesis específiques de relació entre el capital humà i la qualitat de servei**

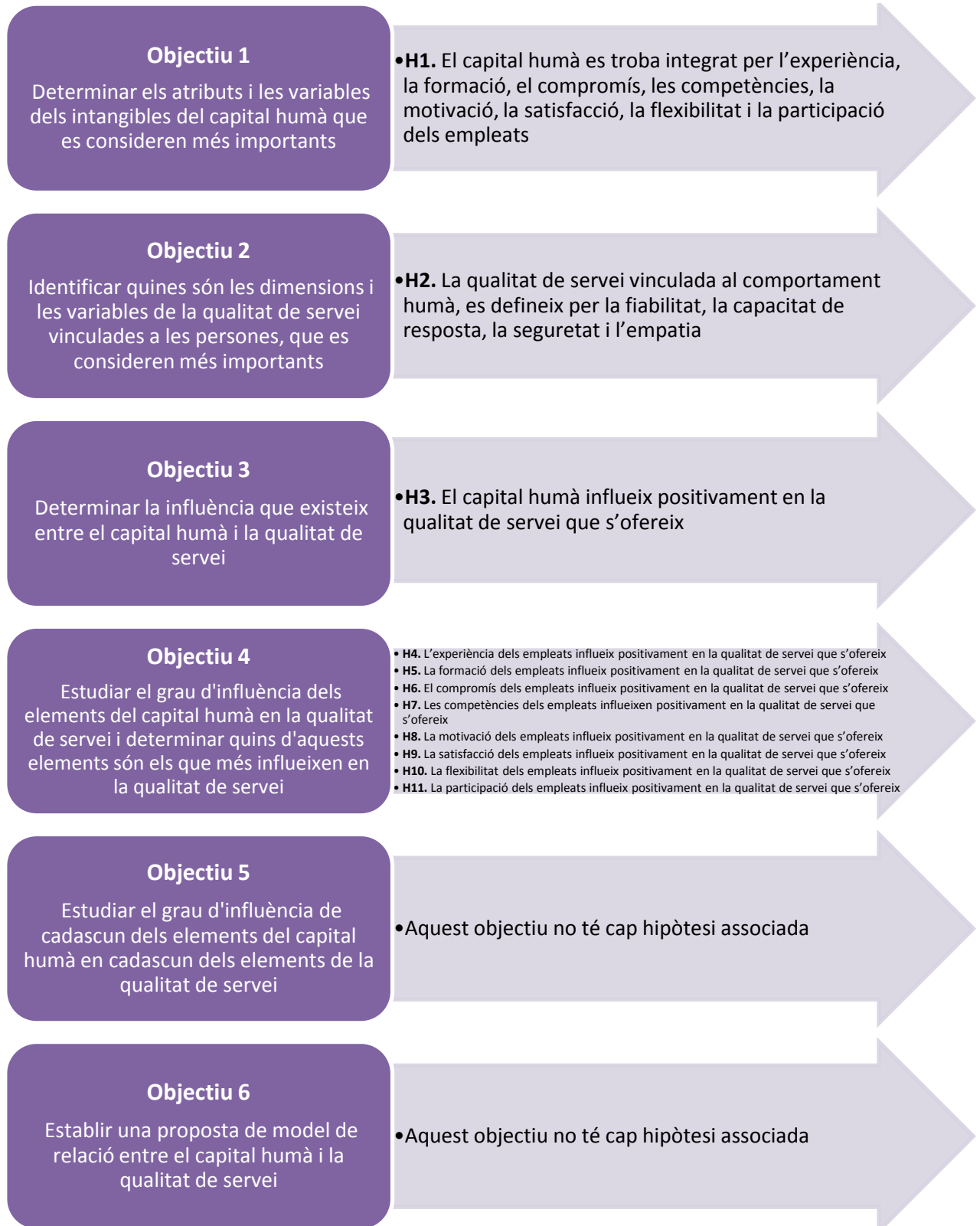


Font: Elaboració pròpia

El conjunt de les onze hipòtesis que s'han formulat en aquest apartat, es preveuen contrastar en el sector bancari andorrà, que és on es desenvolupa l'estudi empíric de la nostra recerca.

A l'apartat de la introducció d'aquesta investigació es van presentar els objectius d'aquest treball de recerca, els quals es poden concretar en termes d'hipòtesis, tal com es pot veure a la il·lustració 4.6.

#### II·lustració 4.6: Concreció dels objectius en hipòtesis



Font: Elaboració pròpia



## **II. DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ EMPÍRICA**



# Capítol 5. El sector bancari: anàlisi descriptiva, qualitat de servei i capital humà

## 5.1. Anàlisi descriptiva del sector bancari

---

“Els sistemes financers dels països abasten bancs, mercats de valors, fons de pensions, companyies d’assegurances, el banc central i les autoritats nacionals. Aquestes entitats, institucions i mercats ofereixen un marc per a la realització de les transaccions econòmiques i per a la conducció de la política monetària. Endemés, ajuden a canalitzar de manera eficient l’estalvi cap a la inversió. Conseqüentment, un sistema financer sòlid és essencial per sostenir el creixement econòmic” (Gasol, 2012, p. 63).

Segons Gasol (2012), el *Bank for International Settlements* (BIS) és la institució financera internacional més antiga i el centre principal per a la cooperació financera dels bancs centrals, en l'àmbit internacional. Com a conseqüència de la integració econòmica i de la globalització, el BIS es preocupa per l'estabilitat financera i té la missió -segons es desprèn de l'informe anual del Banco de Pagos Internacionales (2014)- de recolzar els bancs centrals en els seus esforços per a l'estabilitat monetària i financera, de fomentar la cooperació internacional en aquests àmbits i de donar serveis bancaris als bancs centrals.

Com a dada rellevant en el treball que ens ocupa, el nombre de personal del BIS, en termes d'empleats a temps complet, va ser de 566 persones, durant l'exercici que va finalitzar a 31 de març del 2014. A més a més, a 31 de març, el Banc disposava de 60 empleats d'altres entitats (Banco de Pagos Internacionales, 2014).

Segons l'informe anual del Banco Central Europeo -BCE (2013)-, l'Eurosistema és el sistema de bancs centrals de la zona euro i es troba integrat pel Banc Central Europeu (BCE) i els Bancs Centrals Nacionals (BCN) dels Estats membres de la Unió europea (UE) que tenen l'euro com a moneda. D'altra banda, el Sistema Europeu de Bancs Centrals (SEBC) està format pel BCE i pels BCN dels Estats membres de la UE, incloent-hi els BCN dels Estats que encara no han adoptat l'euro. El BCE és el nucli de l'Eurosistema i del SEBC.

“L'Eurosistema té un gran interès en la integració i el funcionament eficient del sistema financer a Europa, especialment en la zona euro, tal com es reflecteix en la declaració de la missió de l'Eurosistema” (ECB, 2012, p. 7).

A finals del 2013, la plantilla del BCE en termes de llocs de treball equivalents a temps complet era de 1.790 empleats (BCE, 2014). Les seves polítiques de recursos humans es desenvolupen en les àrees de cultura de treball, la diversitat de gènere, la contractació, el desenvolupament professional i les condicions laborals i són l'ètica professional i la gestió de l'acompliment, les tendències principals de la cultura de treball.

El creixement econòmic mundial ha repuntat, durant el darrer any, impulsat sobretot per les economies avançades. Tot i això, el creixement d'aquestes economies segueix per sota de les mitjanes anteriors a la crisi -generalment les crisis financeres provoquen recessions més profundes i durables que donen lloc a recuperacions molt més lentes-. El sector financer també ha recuperat part de la seva solidesa. En aquest sentit, els bancs han reforçat el seu capital, fonamentalment a través de beneficis no distribuïts i molts d'ells han reorientat els seus models de negoci cap a la banca tradicional (Banco de Pagos Internacionales, 2014).

Tot i que el sistema financer es recupera de la crisi de forma gradual i els bancs avancen en l'enfortiment dels seus balanços, ho fan a un ritme diferent entre els països. Segons s'indica al Banco de Pagos Internacionales (2013), l'estabilitat del sistema depèn del fet que els bancs finalitzin aquest procés i també del fet que

les autoritats concloguin les reformes reguladores i en garanteixin la seva aplicació. En el context actual, els quatre bancs centrals principals (la Reserva Federal, el Banc del Japó, el Banc d'Anglaterra i el Banc Central Europeu) estan duent a terme diferents programes per afrontar les seves dificultats econòmiques i financeres pròpies.

Un dels aspectes de la integració financera europea es refereix al procés d'integració i consolidació bancària. En el mercat bancari, cal diferenciar entre la banca d'inversió i la banca comercial. La banca d'inversió es troba altament integrada a nivell mundial i dominada per part dels bancs americans. Els bancs europeus es troben més orientats a la banca universal, multiproducte i multiservei, amb un creixement i beneficis més estables que els grans bancs d'inversió (Campa i García, 2008). Segons aquests autors, en l'àmbit de la banca comercial, no hi ha un grau d'internacionalització similar al que experimenten altres indústries, com l'automobilística o la de béns de consum, tot i que s'ha donat un procés de consolidació bancària, atès l'elevat nombre de fusions i d'adquisicions entre entitats de crèdit. Aquesta integració d'empreses bancàries a Europa ha estat similar a la que s'ha donat a la resta del món.

Tal com destaca Gasol (2012), al Consell Europeu que va tenir lloc al juny del 2012, els caps d'Estat o de Govern de la Unió Europea van decidir enfortir la Unió Econòmica i Monetària, com un dels remeis a la crisi actual. Es va debatre un informe en el qual s'estableixen els pilars principals per aconseguir una integració econòmica i monetària que inclogui una unió bancària que estableixi al sector bancari en una posició més sòlida i restauri la confiança en l'euro com a primer pas cap a una integració econòmica i fiscal a llarg termini.

Els tres elements específics de la Unió Bancària són: un mecanisme de supervisió únic, un mecanisme de resolució de crisis bancàries únic i un sistema de garantia de dipòsits unificat (Gasol, 2012). Aquest procés es considera necessari per garantir una integració europea més sòlida.



## **5.2. Anàlisi descriptiva del sector bancari andorrà**

---

L'activitat econòmica del Principat d'Andorra està orientada principalment als serveis i ocupa un 68,22% de la totalitat dels assalariats i 5.320 empreses, que representen el 77,21% del total. El teixit empresarial andorrà es caracteritza pel predomini de la petita empresa, ja que el 78,98% de les empreses té cinc o menys treballadors (ABA, 2014).

Els sectors principals de serveis del país són el turisme, el comerç, l'hoteleria i el sector financer. Concretament, aquest darrer sector, juntament amb el sector assegurador, contribueix aproximadament en un 19% al PIB del país (ABA, 2014) i està format per cinc grups bancaris, una entitat de crèdit especialitzat, vuit entitats de gestió d'organismes d'inversió, tres entitats de gestió de patrimonis i vint-i-nou companyies d'assegurances. El sector bancari andorrà - integrat per ANDBANK, GRUP MORABANC, BANCA PRIVADA D'ANDORRA, GRUP CRÈDIT ANDORRÀ I BANCSABADELL D'ANDORRA, com a resultat del dinamisme de les entitats i fruit d'una sèrie de fusions i d'adquisicions que es van dur a terme en el sector (BPA, 2012)-, constitueix el nucli del sistema financer del país.

El model de desenvolupament econòmic del país s'ha basat en el turisme, en el sector financer i en els darrers anys, en el desenvolupament del sector de la construcció -aquest darrer ha estat el més perjudicat per l'actual crisi econòmica- (BPA, 2012). La situació econòmica actual, posa de manifest la necessitat de sustentar l'economia en el capital humà, la competitivitat i el coneixement, sense que això impliqui la desaparició dels sectors més tradicionals de l'economia andorrana (ABA, 2014).

El Principat d'Andorra es troba integrat en el sistema econòmic internacional i en aquest sentit, està adaptant el seu marc normatiu i fiscal als estàndards europeus i de l'OCDE (BPA, 2014). Així mateix, el marc legal del sistema financer andorrà ha evolucionat cap als estàndards internacionals, seguint les recomanacions de l'FMI, de l'OCDE i de la Unió Europea, en matèria comptable, fiscal i en l'àmbit de regulació financera. En aquest context, la banca andorrana també s'està adaptant al seu entorn en matèria de normativa i regulació, riscos estratègics del sector, sistemes de supervisió, requeriments i bones pràctiques definides pel Comitè de Basilea, reptes de l'estabilitat financera, confidencialitat i transparència, nous productes financers i d'assegurances, ètica, deontologia i govern corporatiu del sistema financer, entre altres aspectes (ABA, 2014).

El sector bancari andorrà es caracteritza per les seves elevades ràtios de solvència (22%) i de liquiditat (66,71%), en el 2013 (ABA, 2014). Ambdues ràtios són superiors a les dels països de l'OCDE -la ràtio de solvència, únicament es veu superada per Islàndia-. La inversió creditícia bruta es va situar en el 2013, per sota dels 7.500 milions d'euros i els recursos gestionats, en 41.043 milions d'euros, en el mateix període. D'altra banda, el benefici agregat del sector va ser de 205 milions d'euros, també en el 2013. La fortalesa que exhibeixen aquests indicadors de la banca andorrana, en gran mesura, són el resultat del procés d'internacionalització en el qual es troben immerses les entitats principals del sector i que està afavorint la diversificació i el creixement del negoci (BPA, 2014).

El nombre d'empleats del sector bancari que treballen al Principat d'Andorra representa el 80% de la totalitat d'assalariats del sector financer. L'augment d'empleats bancaris en 181 treballadors (veure taula 5.1) -majoritàriament destinats a l'estranger-, s'ha produït com a conseqüència del procés d'expansió internacional iniciat per la banca andorrana, ja que actualment, quatre dels cinc grups bancaris es troben immersos en aquest procés d'expansió, amb representació en els continents europeu, americà i asiàtic. A 31 de desembre del 2013 els cinc grups bancaris tenien un total de 40 oficines bancàries i **2.462 empleats (dels quals 1.434 treballaven al país)** (ABA, 2014).

**Taula 5.1: Dades del sector bancari andorrà**

GRUPS BANCARIS	Nombre d'empleats (Andorra i estranger)		Nombre d'oficines (Andorra)	
	2012	2013	2012	2013
ANDBANK	634	752	9	9
GRUP MORABANC	326	341	9	9
BANCA PRIVADA D'ANDORRA	547	556	8	5
GRUP CRÈDIT ANDORRÀ	662	696	12	11
BANCSABADELL D'ANDORRA	112	117	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>2.281</b>	<b>2.462</b>	<b>44</b>	<b>40</b>

Font: Adaptat de l'ABA (2014)



Tal com es recull a la taula 5.2, en el moment de la recollida de la informació quantitativa per dur a terme la nostra investigació (**març del 2012**), **el nombre d'empleats bancaris ubicats a Andorra**, proporcionats per l'ABA era de **1.457**.

**Taula 5.2: Dades del sector bancari andorrà segons informació proporcionada per l'ABA**

GRUPS BANCARIS	Nombre d'empleats (Andorra)
	2012
ANDBANK	329
GRUP MORABANC	280
BANCA PRIVADA D'ANDORRA	285
GRUP CRÈDIT ANDORRÀ	450
BANCSABADELL D'ANDORRA	113
<b>TOTAL</b>	<b>1.457</b>

Font: Informació procedent de l'ABA



### **5.3. Importància de la qualitat de servei i del capital humà en el sector bancari**

---

En el sector bancari és difícil competir en productes i en preus i per tant, **la millora de la qualitat i la millora de la satisfacció del client esdevenen una política imprescindible de gestió**. Santiago (1999) argumenta que l'estratègia d'orientació al client, a través de la forma en què s'ofereix el servei, apareix com una nova cultura empresarial i estratègia de diferenciació en les entitats financeres, ja que factors com el producte o el preu són fàcilment imitables per part dels competidors. A partir d'aquesta idea i atès que els bancs no poden competir en diferenciació de productes, la qualitat de servei es converteix en un factor primordial en aquest sector -ja que les entitats bancàries hauran de respondre a les necessitats d'una clientela que cada vegada demanda serveis més personalitzats i oferir uns serveis d'elevada qualitat- (Kumar et al., 2010). Adil et al. (2013) també corroboren aquesta idea, ja que assenyalen la importància de la qualitat de servei en l'èxit dels bancs.

Guo, Duff, i Hair (2010) realitzen un estudi per determinar les motivacions dels clients en donar continuïtat a les seves relacions amb el seu proveïdor de serveis bancaris. En el seu estudi, la qualitat de servei apareix com un antecedent d'aquest compromís en la continuïtat de les relacions i els autors entenen el compromís amb caràcter d'element central del desenvolupament i del manteniment de les relacions amb els clients. En aquesta mateixa línia Omar (2011) argumenta que en un mercat competitiu, moltes empreses estan centrant els seus esforços en mantenir el client fidel i la majoria de les organitzacions bancàries desenvolupen estratègies per augmentar la satisfacció i la lleialtat dels seus clients, a través de la qualitat de servei.

L'era de la globalització ha generat múltiples canvis, tant en l'àmbit econòmic, com en l'àmbit empresarial. En aquest entorn sorgeix la necessitat -per part dels bancs- d'augmentar la seva eficiència i la seva qualitat de servei, amb l'objectiu d'aconseguir avantatges competitius (Lee i Liu, 2009). Per a aquests autors, la millora de la qualitat de servei comença per millorar l'actitud dels empleats en el seu treball. La dimensió de la qualitat sobre la competència dels empleats, proposada per Gounaris et al. (2003) influeix en la percepció del client sobre l'estratègia de màrqueting del banc, ja que aquesta es reflecteix a través del personal de contacte. Segons aquests autors, les relacions personals tenen una influència directa en la percepció del clients sobre la fiabilitat del banc.

Per a Schneider i Bowen (1993) alguns serveis -com per exemple els bancaris-, es basen en les experiències que tenen els clients de la forma en què se'ls ofereix el servei, i aquesta experiència determinarà la seva percepció de la qualitat global del servei. Vella et al. (2009) i Wong i Cheung (2014) qualifiquen el sector bancari com un sector de serveis *d'elevat contacte*, en contraposició a altres sectors en els quals els empleats tenen poques oportunitats de diferenciació en la prestació del servei.

De manera general, Ahuja i Ahuja (2012) indiquen que la banca és una indústria de serveis en la que les inversions més importants estan relacionades amb el capital intel·lectual, com els recursos humans, la creació de marca i els sistemes i processos per garantir el lliurament d'una elevada qualitat dels seus serveis. Per a aquests autors, una utilització eficient del capital intel·lectual és important per a l'èxit de qualsevol negoci i encara més per a l'èxit dels bancs.

Ariza-Montes et al. (2013) assenyalen que la pressió competitiva de l'entorn, la necessitat de proporcionar cada cop millors productes i serveis, el canvi constant de la tecnologia i la convergència creixent amb altres sectors productius ha complicat els desafiaments competitius als que s'enfronta la banca comercial i això exigeix poder comptar amb uns treballadors estretament implicats amb la seva activitat laboral.

## Capítol 6. Desenvolupament de l'estudi empíric

### 6.1. Elaboració de l'instrument de mesura

---

Amb l'objectiu de poder respondre els objectius plantejats al treball de recerca i de poder contrastar les hipòtesis formulades, s'ha dissenyat la part empírica de la investigació que es presenta en aquest apartat del document.

En la realització de l'estudi empíric **s'ha realitzat un estudi de caràcter quantitatiu, en el qual la recollida de la informació s'ha dut a terme a través d'un qüestionari**, tal com s'ha fet a la major part dels treballs analitzats. Segons Prat i Doval (2003), un qüestionari és un instrument que quantifica característiques en les que no hi ha respostes correctes o incorrectes. Aquest és el cas d'atributs que tenen relació amb actituds, opinions, etc.

Després de considerar l'opinió d'alguns experts en el tema, Muñoz i González (2010) identifiquen una sèrie d'avantatges en la utilització del qüestionari com a instrument de recollida de dades, com per exemple, el fet que permet recollir la informació d'un elevat nombre de persones en un període curt de temps i que garanteix l'anonimat als participants de l'estudi, assegurant la sinceritat en les seves respostes.

El qüestionari que s'ha proposat en aquest estudi s'estructura en dues grans parts, amb preguntes tancades.

### 6.1.1. Etapes de l'elaboració del qüestionari

En l'elaboració del qüestionari, s'han distingit les **tres etapes** següents:

- Després d'haver realitzat una revisió exhaustiva de la literatura, s'ha elaborat una **primera versió del qüestionari que va recollir els ítems que es van considerar més adequats en la realització del nostre estudi**. Tal com ja s'ha dit, el qüestionari s'ha dividit en dos grans blocs. En un primer bloc s'han estudiat els factors del capital humà que es podien considerar rellevants per part del sector bancari andorrà, des de l'opinió dels directius i dels empleats. En un segon bloc s'han analitzat els aspectes que -des del punt de vista dels directius i dels empleats- podien ser considerats més significatius en relació a la qualitat de servei -únicament la qualitat de servei que es troba estretament vinculada al comportament de l'equip humà de l'organització-. En finalitzar els dos blocs del qüestionari, un altre apartat tracta de conèixer l'opinió de les persones enquestades sobre la relació entre el component humà i la qualitat de servei en el sector i a la darrera part del qüestionari, s'han formulat unes qüestions relatives a les dades personals dels enquestats. Pel que fa a aquestes dades finals, la classificació de les diferents categories professionals dels empleats bancaris s'ha consensuat amb els professionals bancaris, per evitar la proliferació de càrrecs que dificultaria enormement la gestió d'aquesta dada.

En el qüestionari s'ha utilitzat una escala de resposta **Likert de 5 opcions**, en la que *1 (mínima puntuació)* significava que l'ítem no tenia cap importància en l'organització en la que treballaven i *5 (màxima puntuació)* significava que la seva importància era absoluta.

- Per garantir l'adequació dels ítems als atributs que es pretenen mesurar, Prat i Doval (2003) recomanen conèixer opinions externes a les de les persones que han elaborat el qüestionari, amb la finalitat de disposar d'una visió més objectiva. Per tant, en una segona etapa, **la versió preliminar del qüestionari s'ha validat -a nivell conceptual-, per part d'una mostra de cinc experts acadèmics en l'àmbit d'aquesta investigació** (tres professors d'organització empreses de la *Universidad Autónoma de Madrid* i dos professors d'estadística, també de la *Universidad Autónoma de Madrid*). El judici d'experts és una fase prèvia de l'elaboració del qüestionari que permet, per exemple, revisar el disseny general del qüestionari i depurar la selecció teòrica dels ítems.

Els experts acadèmics han realitzat diverses aportacions per millorar el qüestionari. D'una banda han modificat la redacció d'alguna de les qüestions formulades, així com la redacció d'alguns dels ítems proposats. D'altra banda, també han millorat les definicions d'alguns dels atributs del capital humà que figuren al qüestionari, amb l'objectiu d'aclarir el concepte que es vol mesurar. Han indicat la similitud entre dos ítems referents a la qualitat de servei, de manera que s'ha optat per suprimir-ne un. Finalment, pel que fa a les dades de la persona entrevistada -que apareixen a la part final del qüestionari-, els experts acadèmics han proposat que s'afegissin diferents categories, en relació als estudis realitzats per part de les persones enquestades i diferents intervals, en relació a les edats de les persones entrevistades. Un cop s'ha disposat de les aportacions realitzades per part del grup d'experts, es van realitzar les modificacions oportunes i es va obtenir una nova versió del qüestionari.

Diversos estudis, com per exemple Adil et al. (2013), Alama (2008), Bontis et al. (2002), Celemin (2011), Chen i Chang (2012), Esteban (2010), Huang i Kung (2011), Huselid (1995), Kim (2014), Lam et al. (2012), Mukherjee i Malhotra (2006), Slåtten i Mehmetoglu (2011) o Zopiatis et al. (2014) han tingut en compte aquesta etapa intermèdia amb l'objectiu de determinar la validesa de la versió preliminar del qüestionari utilitzat.

- En una tercera etapa s'ha realitzat una **prova pilot amb la participació d'una mostra de cinc empleats del sector bancari** (dos membres de l'equip directiu i tres membres del personal tècnic, administratiu i comercial de les entitats enquestades) i se'ls ha demanat que responguessin el qüestionari per comprovar si existia algun problema de comprensió per part seva. L'objectiu d'aquesta prova pilot -implementada sobre una mostra del col·lectiu al qual es distribuirà el qüestionari final-, ha estat garantir la idoneïtat dels ítems proposats, que les preguntes s'hagin formulat de forma clara i no siguin ambigües, així com conèixer el temps de resposta del qüestionari.

Amb la realització de la prova pilot s'ha detectat que tot i remarcar a cada un dels apartats del qüestionari que totes les qüestions que es demanaven als empleats feien referència a la seva organització, a l'inici del qüestionari no quedava prou clar, ja que aquesta ha estat l'apreciació d'un dels empleats entrevistats. Per aquesta raó s'ha considerat convenient incidir en la informació inicial del qüestionari -on es detallen els objectius de l'estudi-, que totes les qüestions feien referència a la seva organització. Una de les

persones entrevistades ha anat exposant els diferents comentaris que li suggerien els diferents atributs, dimensions i ítems, a mesura que anava responent el qüestionari, amb la qual cosa ha allargat el temps de resposta, però s'ha pogut comprovar que la comprensió de les diferents qüestions del qüestionari coincidia amb l'esperada. Amb la realització de la prova pilot s'ha pogut constatar un temps de resposta del qüestionari de deu a quinze minuts.

Alguns treballs, com per exemple, Adil et al. (2013), Alama (2008), Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón, i Rubio-Andrada (2012), Amoah-Mensah (2010), Aryee et al. (2013), Babbar i Koufteros (2008), Bontis et al. (2002), Celemín (2011), Chand (2010), Chen i Chang (2012), Esteban (2010), Huang i Kung (2011), Jamal i Adelowore (2008), Kim (2014), Kuo i Ho (2010), Mukherjee i Malhotra (2006), Slåtten i Mehmetoglu (2011), Ueno (2013), Yee et al. (2008) i Yee et al. (2010) han dut a terme aquest procediment.

A partir de la introducció de les modificacions proposades per ambdós col·lectius (veure [annex 2](#)) s'ha obtingut la versió del qüestionari que s'ha presentat al director de l'ABA i després s'ha fet arribar als directius generals de les cinc entitats bancàries del país, juntament amb una carta de presentació de l'estudi ([annex 3](#)). Més endavant, s'ha mantingut una reunió amb els responsables dels departaments de recursos humans de les cinc entitats bancàries per presentar-los de primera mà el nostre treball de recerca i acabar de concretar el procediment de la recollida de la informació quantitativa. En aquesta reunió també s'han recollit -i es van incorporar a la versió final del qüestionari- els seus suggeriments, com ara substituir la terminologia *càrrec actual*, a l'apartat final del qüestionari de *dades de la persona entrevistada*, per la terminologia *grup professional*, així com introduir la classificació referent a aquestes categories professionals.

### 6.1.2. Disseny i estructura del qüestionari

Tal com ja s'ha especificat, en el qüestionari s'identifiquen **dos grans blocs de qüestions, un primer bloc relatiu al capital humà i un segon bloc relatiu a la qualitat de servei**. A continuació es detalla el disseny del bloc que fa referència al capital humà per després passar a estudiar el detall del bloc de la qualitat de servei.



## Capital humà

Després de la revisió bibliogràfica relativa al capital humà i a les pràctiques de recursos humans, s'han considerat com a més recolzats a la literatura els atributs del capital humà següents: l'**experiència**, la **formació**, el **compromís**, les **competències**, la **motivació**, la **satisfacció**, la **flexibilitat** i la **participació** dels empleats d'una organització.

Tal com ja s'ha vist, les definicions d'aquests atributs, juntament amb els estudis de capital humà i de pràctiques de recursos humans que els recolzen, es detallen a la taula 2.3 d'aquest document, a l'apartat del marc teòric del capital humà. A més a més de formar part del capital humà, els atributs anteriors es troben en alguns dels estudis de relació entre el capital humà o pràctiques de recursos humans i la qualitat de servei (veure taula 3.1).

En aquest primer bloc del qüestionari sobre el capital humà, apareix un primer apartat (veure taula 6.1) en el qual, a partir d'una definició proposada per a cadascun dels vuit atributs de l'escala del capital humà, es demanava a les persones enquestades que valoressin el nivell d'importància dels mateixos, amb caràcter d'atribut del capital humà de la seva organització. Les definicions proposades per a cadascun dels atributs del capital humà són, tant adaptacions de les diferents definicions trobades a la literatura, com aportacions pròpies a partir de les consideracions dels experts acadèmics.

De l'estudi de l'àmplia literatura existent relacionada amb el capital humà es pot inferir que el capital humà amb el que compten les organitzacions es troba integrat per un nombre considerable de variables, de les quals, d'acord amb la seva importància, se n'han extret vint-i-nou. Per aquest motiu, en un segon apartat, a partir de la revisió de la literatura per a cadascun dels vuit atributs del capital humà proposats, es van seleccionar entre tres i quatre ítems per a cadascun dels atributs i igualment es demanava als directius i empleats del sector que indiquessin la valoració que en feia la seva organització dels vint-i-nou ítems proposats.

Els ítems que s'han considerat en l'elaboració d'aquest apartat del qüestionari, referent als aspectes del capital humà, s'han extret dels treballs següents: Akhtar et al. (2008), Carmeli i Tishler (2004), CIC-IADE (2002), CIC-IADE (2003), Chen et al. (2004), Cheung i To (2010), Fernandez i Pitts (2011), Gelade i Young (2005), Gil et al. (2005), Gil, Berenguer, i Cervera (2008), Hartline i Ferrell (1996), Hays i Hill

(2001), Liao i Chuang (2004), Lytle i Timmerman (2006), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Patterson et al. (2005), Riordan et al. (2005), Rodríguez-Antón et al. (2005), Subramaniam i Youndt (2005), Vella et al. (2009), Yang i Lin (2009), Yee et al. (2008), Yoon et al. (2001) i Youndt et al. (2004), tal com es pot veure a la taula 6.1.

En alguns dels treballs trobats, en els que es tracta algun dels atributs del capital humà considerats en aquest treball, no s'indica el sector en el qual es desenvolupa l'estudi o simplement es tracta de models teòrics a nivell general. Atès que l'estudi empíric del present treball de recerca es desenvolupa en el sector bancari andorrà, s'ha intentat aprofundir en l'anàlisi dels estudis relatius al capital humà i a les pràctiques de recursos humans relacionats amb el sector objecte d'estudi. En conseqüència, a la darrera columna de la taula 6.1 es mostren els **treballs principals de capital humà trobats a la literatura que s'han desenvolupat de manera específica en el sector bancari i aquells que s'han desenvolupat en diferents sectors, però entre els quals hi figura el sector bancari o financer**. Els treballs de Bueno et al. (2004), de Caja Madrid (2005) i de Seguí (2007) són aplicacions del Model Intellectus desenvolupat per CIC-IADE (2003).

Taula 6.1: Dades referents al bloc del qüestionari del capital humà

Capital humà					
Atribut	Definició	Nombre d'ítems	Ítem	Treballs dels quals s'han extret els ítems	Treballs desenvolupats en el sector bancari o financer
Experiència	L' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> (CIC-IADE, 2003, p. 43)	3	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	Adaptat de Carmeli i Tishler (2004)	Edvinsson i Malone (1999), Bueno et al. (2004), Lim i Dallimore (2004), Caja Madrid (2005), Gallego i Rodríguez, (2005) i Seguí (2007)
			L'experiència dels empleats a l'organització	Adaptat de CIC-IADE (2003), de Subramaniam i Youndt (2005), de Yang i Lin (2009) i de Youndt et al. (2004)	
			L'experiència dels empleats en el sector	Adaptat de CIC-IADE (2003) i de Rodríguez-Antón et al. (2005)	
Formació	La <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> (adaptada de CIC-IADE, 2003)	4	L'adequada formació dels empleats de l'organització	Adaptat de Carmeli i Tishler (2004)	Bontis et al. (2000), Bueno et al. (2004), Caja Madrid (2005), Seguí (2007), Akhtar et al. (2008), Ax i Marton (2008), Browning et al. (2009), Shih et al. (2010) i Cinquini et al. (2012)
			La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	Adaptat de Yang i Lin (2009)	
			La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	Adaptat de Yang i Lin (2009)	
			La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	Adaptat d'Akhtar et al. (2008), de Fernandez i Pitts (2011) i de Lytle i Timmerman (2006)	

Capital humà					
Atribut	Definició	Nombre d'ítems	Ítem	Treballs dels quals s'han extret els ítems	Treballs desenvolupats en el sector bancari o financer
Compromís	El <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> (adaptada de CIC-IADE, 2003)	3	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	Adaptat de Carmeli i Tishler (2004)	Bueno et al, (2004), Caja Madrid (2005) i Seguí (2007)
			La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	Adaptat de Chen et al. (2004)	
			El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	Adaptat de Gelade i Young (2005) i de Lytle i Timmerman (2006)	
Competències	Les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> (adaptada de Llorens et al., 2005)	4	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	Adaptat de Carmeli i Tishler (2004) i de Rodríguez-Antón et al. (2005)	Kaplan i Norton (1996), Edvinsson i Malone (1999), Bartel (2004), Bontis et al. (2000), Bueno et al. (2004), Lim i Dallimore (2004), Caja Madrid (2005), Royo (2005), Seguí (2007), Shih et al. (2010), Cinquini et al. (2012) i Lu et al. (2014)
			El comportament ètic dels empleats	Adaptat de Rodríguez-Antón et al. (2005)	
			El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	Adaptat de Vella et al. (2009)	
			L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	Adaptat de Vella et al. (2009)	
Motivació	La <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> (adaptada de Hays i Hill,	3	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	Adaptat de Hays i Hill (2001)	Kaplan i Norton (1996), Bueno et al. (2004), Lim i Dallimore (2004), Caja Madrid (2005) i Seguí (2007)
			El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	Adaptat de Hays i Hill (2001)	

Capital humà					
Atribut	Definició	Nombre d'ítems	Ítem	Treballs dels quals s'han extret els ítems	Treballs desenvolupats en el sector bancari o financer
	2001)		La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	Adaptat de Fernandez i Pitts (2011)	
Satisfacció	La <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b>	4	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	Adaptat de Cheung i To (2010), de Gil et al. (2005), de Gil et al. (2008), de Hartline i Ferrell (1996), de Malhotra i Mukherjee (2004), de Mukherjee i Malhotra (2006) i de Yoon et al. (2001)	Bontis et al. (2000), Bueno et al. (2004), Lim i Dallimore (2004), Caja Madrid (2005), Seguí (2007), Ax i Marton (2008) i Shih et al. (2010)
			La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	Adaptat de Cheung i To (2010), de Gil et al. (2005), de Gil et al. (2008), de Hartline i Ferrell (1996) i de Yee et al. (2008)	
			La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	Adaptat de Cheung i To (2010), de Gil et al. (2005), de Gil et al. (2008), de Hartline i Ferrell (1996) i de Yee et al. (2008)	
			La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	Adaptat de Cheung i To (2010), de Gil et al. (2005), de Gil et al. (2008), de Malhotra i Mukherjee (2004), de Mukherjee i Malhotra (2006) i de Yee et al. (2008)	

Capital humà					
Atribut	Definició	Nombre d'ítems	Ítem	Treballs dels quals s'han extret els ítems	Treballs desenvolupats en el sector bancari o financer
Flexibilitat	La <b>flexibilitat</b> es refereix a <b>la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b>	4	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	Adaptat de CIC-IADE (2002)	Bueno et al. (2004) i Seguí (2007)
			L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	Adaptat de CIC-IADE (2002)	
			L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	Adaptat de CIC-IADE (2002)	
			La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	Adaptat de Hartline i Ferrell (1996) i de Vella et al. (2009)	
Participació	La <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b>	4	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	Adaptat d'Akhtar et al. (2008), de Fernandez i Pitts (2011), de Liao i Chuang (2004) i de Patterson et al. (2005)	Akhtar et al. (2008) i Bartel (2004)
			La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	Adaptat de Riordan et al. (2005)	
			La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	Adaptat d'Akhtar et al. (2008)	
			L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	Adaptat d'Akhtar et al. (2008) i de Riordan et al. (2005)	

Font: Elaboració pròpia

## Qualitat de servei

Pel que fa al bloc del qüestionari que es refereix a les dimensions de la qualitat de servei que ofereixen les organitzacions, tal com ja s'ha explicat al llarg d'aquest treball de recerca, l'objectiu d'aquesta investigació és determinar els aspectes de la qualitat de servei associats al comportament del personal de les organitzacions.

A la major part dels estudis trobats a la literatura, s'ha utilitzat l'**escala SERVQUAL**, desenvolupada per Parasuraman et al. (1988, 1991) per mesurar la qualitat de servei de les organitzacions. Generalment, en la seva aplicació, s'ha utilitzat l'escala completa o una selecció d'alguns dels seus ítems, i a través de l'**opinió dels clients** en relació al servei que consumeixen. Per exemple es poden citar els estudis desenvolupats per Chand (2010), Hartline i Ferrell (1996), Yoon et al. (2001) i, Zhu, Wymer, i Chen (2002), entre molts altres treballs.

En canvi, els estudis realitzats per Dhar (2015), Kuo i Ho (2010), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Wong i Cheung (2014), Yee et al. (2008) i Yee et al. (2010) han considerat ítems de l'escala SERVQUAL, però des de l'**opinió dels empleats**. Lam et al. (2012), no obstant, consideren la **percepció dels directius**.

Altres treballs que han avaluat la qualitat de servei o el rendiment de servei des de la **perspectiva dels clients**, han utilitzat **escales alternatives**. Aquest ha estat el cas de l'estudi que van dur a terme Cheung i To (2010), Fatima i Razzaque (2014), Gazzoli et al. (2010), Liao i Chuang (2004) o el realitzat per Vera i Trujillo (2013), per exemple. Les investigacions desenvolupades per Vella et al. (2009), Slåtten (2009) i He et al. (2011) també han utilitzat ítems alternatius als de l'escala SERVQUAL, però han considerat la **perspectiva dels empleats** en l'avaluació de la qualitat de servei. En aquesta línia, Ueno (2013) va considerar l'escala SERVPERF, però va tenir en compte l'opinió dels **directius** responsables de la qualitat de servei, en la realització del seu estudi.

Tal com s'ha fet en la major part dels estudis trobats a la literatura, en el desenvolupament del nostre treball de recerca, **s'ha utilitzat l'escala SERVQUAL proposada per Parasuraman et al. (1988, 1991)** per determinar les dimensions i les variables que configuren la qualitat de servei, tot i que, seguint aquestes

darreres investigacions, **s'ha tingut en compte l'opinió dels directius i empleats de les organitzacions**, en comptes de la dels clients.

D'altra banda, sobre la base de la importància de la interacció existent entre els empleats i els clients en qualsevol organització de servei, i en especial en el sector bancari, i atès que el nostre objectiu és establir la relació entre els atributs del capital humà i la qualitat de servei associada a aquests factors del capital humà, per tal d'elaborar el bloc del qüestionari relatiu a la qualitat de servei, s'han tingut en compte els **ítems de l'escala SERVQUAL que avaluen específicament la qualitat de servei vinculada a l'actitud i al comportament del personal de les organitzacions**, i per això s'ha suprimit l'apartat de l'escala que fa referència als elements tangibles de l'organització, tal com també han fet els treballs desenvolupats per Hartline i Ferrell (1996), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), i Yoon et al. (2001). L'estudi desenvolupat per Ueno (2013) també va excloure la dimensió dels elements tangibles, però a partir de l'escala SERVPERF.

Així doncs, tal com ja s'ha especificat, en l'elaboració del qüestionari **s'han seleccionat únicament ítems de l'escala SERVQUAL corresponents a les dimensions fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia** i, a més a més, **s'ha adaptat l'escala SERVQUAL amb la finalitat de tenir en compte les percepcions dels empleats i directius**, tal com també han fet Dhar (2015), Kuo i Ho (2010), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Wong i Cheung (2014), Yee et al. (2008) i Yee et al. (2010) -en els seus estudis des de l'opinió dels empleats- i Lam et al. (2012) -des de la dels directius-. En aquest mateix sentit, Saurina (2002) va posar de manifest la superioritat explicativa de l'avaluació de la qualitat de servei únicament des de l'anàlisi de les percepcions (enfront de l'anàlisi de la diferència entre percepcions i expectatives).

De la mateixa manera que s'ha fet amb el bloc de qüestions del capital humà, el bloc de preguntes del qüestionari que fa referència a la qualitat de servei, s'estructura en dos apartats. En el primer apartat, després de donar la definició proposada per Parasuraman et al. (1988) i Zeithaml et al. (1993) o una adaptació de la mateixa, per a cadascuna de les quatre dimensions de l'escala SERVQUAL considerades en aquest treball de recerca, es va demanar als directius i als empleats del sector que valoressin la importància, en la seva organització, de les quatre dimensions de la qualitat de servei associades a l'actuació dels empleats (*fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia*).



En el segon apartat d'aquest bloc de preguntes sobre la qualitat de servei, les dimensions anteriors es van desglossar en tretze ítems -dels vint-i-dos que es presenten al model SERVQUAL- proposats per Parasuraman et al. (1991) i Zeithaml et al. (1993), i igualment, es demanava a les persones enquestades que indiquessin com valorava la seva organització cadascun d'aquests aspectes de la qualitat de servei associats al comportament dels empleats. Pràcticament totes aquestes variables (veure taula 6.2) -excepte dos que igualment s'han inclòs amb l'objectiu de garantir un mínim de tres ítems per a cada dimensió- també s'han utilitzat en alguns dels estudis desenvolupats per Hartline i Ferrell (1996), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Yee et al. (2008), Yee et al. (2010) i Yoon et al. (2001), els quals s'han considerat molt rellevants per a aquest estudi, atès que també analitzen la relació entre algun dels atributs del capital humà i la qualitat de servei.

Quant als **treballs de recerca sobre la qualitat de servei en el sector financer o bancari**, es poden citar, des dels treballs originals de Grönroos (1984) i de Parasuraman et al. (1985), passant pels estudis que va desenvolupar Saurina (1997, 2002) -sobre l'aplicació de l'escala SERVQUAL a les entitats financeres-, el desenvolupat per Fatima i Razzaque (2014) -a partir de l'agrupació de les cinc dimensions de l'escala SERVQUAL en tres úniques dimensions-, fins el realitzat per Amoah-Mensah (2010) i, per Vera i Trujillo (2013) -els quals han aplicat l'escala SERVPERF al sector bancari- o el que van dur a terme Ganguli i Roy (2010) -amb l'objectiu d'identificar les dimensions de la qualitat de servei en el cas dels serveis híbrids, considerant el sector bancari com un cas típic d'aquests serveis-. Adil et al. (2013) van desenvolupar una escala de qualitat de servei en la banca per Internet. El treball de Sangeetha i Mahalingam (2011) ens ha interessat perquè conté una recopilació d'estudis en els que es proposen diferents dimensions de la qualitat de servei (tots ells desenvolupats en el sector bancari). Així mateix, destaca el treball d'Amoah-Mensah (2010) perquè ha identificat aquells **estudis desenvolupats en el sector bancari, a partir de l'escala SERVQUAL**. A les aportacions realitzades per aquest darrer autor, se n'ha d'afegir d'altres, que no es troben recollides al seu treball, com són les efectuades per Guo et al. (2008), i també els treballs de Bose i Gupta (2013), Haque (2011), Kristensen i Eskildsen (2012), Kumar et al. (2010), Omar (2011) i, Tsoukatos i Mastrogianni (2010).

Taula 6.2: Dades referents al bloc del qüestionari de la qualitat de servei

Qualitat de servei				
Dimensió	Definició	Nombre d'ítems	Ítem	Treballs dels quals s'han extret els ítems
Fiabilitat	La <b>fiabilitat</b> es refereix a <b>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</b>	3	La realització de les promeses en el temps previst	Adaptat de Parasuraman et al. (1991) i de Zeithaml et al. (1993)
			La realització del servei correctament i a la primera	
			La realització del servei en el temps promès	
Capacitat de resposta	La <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <b>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</b>	3	L'ofertament d'un servei ràpid	
			La disposició dels empleats per ajudar els clients	
			La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	
Seguretat	La <b>seguretat</b> es refereix als <b>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</b> (Parasuraman et al., 1988, p. 23; Zeithaml et al., 1993, p. 29)	4	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	
			La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	
			L'amabilitat dels empleats amb els clients	
			El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	
Empatia	L' <b>empatia</b> es refereix a <b>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</b>	3	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	
			La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	
			La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	

Font: Elaboració pròpia

Tal com ja s'ha destacat a l'apartat 6.1.1 de la nostra recerca, a la darrera part del qüestionari i amb l'objectiu de conèixer l'opinió que tenen els professionals del sector bancari sobre la relació existent entre el capital humà de l'organització i la qualitat de servei que s'ofereix als clients, es demanava als empleats i directius que indiquessin la seva valoració a la pregunta del qüestionari que feia referència al grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei, a les seves organitzacions.

De la mateixa manera que s'ha fet a l'apartat del capital humà i a l'apartat de la qualitat de servei, en el cas dels estudis de relació entre ambdós conceptes, a continuació també s'especifiquen els **treballs de relació entre el capital humà o les pràctiques de recursos humans i la qualitat de servei o la satisfacció del client, en els quals hi figura el sector bancari o el financer**, tot destacant únicament -tal com també s'ha fet a l'apartat del capital humà- els atributs del capital humà considerats en aquest estudi.

Aryee et al. (2013) -capital humà col·lectiu (habilitats) i orientació al servei agregada (motivació)-, Chebat et al. (2002) -formació-, Cheung i To (2010) -participació-, Evanschitzky et al. (2012) -satisfacció i capacitat d'adaptació a la venda-, Gelade i Young (2005) -compromís-, Harter et al. (2002) -satisfacció i compromís-, Hassan (2007) -sistema de desenvolupament (formació, aprenentatge i competències)-, Lam et al. (2012) -satisfacció i formació-, Lloréns et al. (2003) -compromís, motivació i satisfacció-, Malhotra i Mukherjee (2004) -satisfacció i compromís-, Mukherjee i Malhotra (2006) -compromís, satisfacció i participació-, Schneider i Bowen (1985, 1993), Ueno (2013), Voss et al. (2005) -satisfacció-, Yoon et al. (2001) -satisfacció- i Wong i Cheung (2014) -satisfacció i compromís-.

En finalitzar el qüestionari se sol·licitaven una sèrie de qüestions relatives a les dades generals de la persona que l'ha completat, com és el grup professional al qual pertany dins de l'organització, l'antiguitat en el càrrec actual, els anys d'experiència professional en el sector, el gènere, els estudis realitzats i l'edat.

La carta de presentació de l'estudi adreçada als empleats de sector bancari, juntament amb el qüestionari per a la recollida de la informació quantitativa utilitzat en aquest treball es poden consultar a l'[annex 4](#) i a l'[annex 5](#) de la present investigació, respectivament.



## 6.2. Selecció de la població i de la mostra objecte d'estudi i recollida de la informació

---

Tal com ja s'ha comentat, l'estudi empíric de la nostra investigació s'ha desenvolupat al sector bancari andorrà. També s'ha vist que al sector bancari, la qualitat de servei representa clarament un factor distintiu de negoci, ja que els altres elements de gestió són bastant similars entre les diferents entitats. En aquest sentit, els elements associats al comportament dels empleats constitueixen factors clau de diferenciació.

També s'ha destacat que la major part dels estudis sobre la qualitat de servei consideren l'opinió del *client extern*, des del punt de vista de la seva satisfacció, i són pocs treballs els que realitzen l'estudi de la gestió de la qualitat de servei, des del punt de vista dels empleats de l'organització. Vella et al. (2009) destaquen el fet que a la literatura del màrqueting hi ha molts estudis que han analitzat la qualitat de servei des de la percepció dels directius i dels clients i pocs estudis que s'hagin centrat en l'opinió dels empleats. Tot i això, aquests autors argumenten que és difícil demanar als clients la seva opinió sobre els elements de servei interns de l'organització que influeixen en la qualitat. Així mateix, Slåtten (2009) sosté que la majoria de la recerca sobre els serveis se centra en les pràctiques de gestió des de la perspectiva dels gestors, sense considerar la visió de l'empleat i en aquesta mateixa línia, Hassan (2007) posa de manifest que molts dels estudis sobre les pràctiques de gestió de recursos humans ignoren la percepció dels empleats.

Pel que fa als **estudis relatius al capital humà**, la major part dels treballs revisats que realitzen algun estudi relacionat amb els elements del capital humà o pràctiques de recursos humans, consideren únicament la **perspectiva dels directius**, ja que entenen els recursos humans de les organitzacions com un element de gestió (per exemple, Akhtar et al., 2008; Alama, 2008; Ax i Marton, 2008; Beltrán et al., 2013; Browning et al., 2009; Bueno et al., 2004; Carmeli i Tishler, 2004; Chang i Chen, 2012; Chen et al., 2004; Gallego i Rodríguez, 2005; Huang i Kung, 2011; Huselid, 1995; Lim i Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Subramaniam i Youndt, 2005; Yang i Lin, 2009; Youndt et al., 2004).

Bartel (2004), Chung et al. (2012), Patterson et al. (2005) i Zopiatis et al. (2014), al contrari, consideren en el desenvolupament dels seus estudis únicament el

**punt de vista dels empleats**, mentre que Shih et al. (2010) tenen en compte, tant el punt de vista dels empleats, com el dels directors i el dels supervisors.

D'altra banda, la major part de les investigacions trobades que relacionen algun aspecte del capital humà amb la qualitat de servei i que consideren el punt de vista de l'empleat a l'hora de valorar la qualitat de servei, se centren únicament en el **personal de servei de contacte amb el client** (*front office* o *frontline*), com per exemple els treballs desenvolupats per Dhar (2015), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Slåtten (2009), Vella et al. (2009) i, Wong i Cheung (2014). En aquesta mateixa línia, Kuo i Ho (2010) van realitzar el seu estudi des del punt de vista del personal que treballa al departament de servei al client i els estudis desenvolupats per Yee et al. (2008) i Yee et al. (2010) van recollir l'opinió del personal responsable de demanar als clients qüestions relatives a la seva satisfacció i també l'opinió del *personal de servei* -persones que es troben en contacte amb el client i que tenen únicament la responsabilitat d'atendre'l (Yee et al., 2008)-.

Tsai (2009) també va realitzar el seu treball des de la perspectiva dels empleats d'elevat contacte amb els clients, però argumenta que la recerca futura s'hauria d'estendre a les perspectives dels directius, dels empleats i dels clients. Santomà (2008), en canvi, va elaborar una investigació de qualitat de servei, únicament des de la **perspectiva dels directius** i dels experts en gestió, defensant que aquestes són les persones que prenen les decisions que permetran millorar la qualitat de servei de l'empresa. En aquesta mateixa línia, els treballs realitzats per Lam et al. (2012) i per Ueno (2013) també van estudiar la percepció de la qualitat de servei que ofereixen les organitzacions, des de la percepció dels seus directius.

A diferència dels autors anteriors, Esteban-Alberdi (2002) destaca el fet que tots els empleats contribueixen a la qualitat que perceben els clients -tant els empleats de contacte directe amb el client, com el personal de suport o els que planifiquen les estratègies empresarials-, i sosté que la qualitat s'ha de controlar per part de tota l'organització, implicant **tot el col·lectiu humà**. D'acord amb aquesta idea, He et al. (2011) van tenir en compte, tant els **empleats que interaccionen amb els clients**, com els **empleats que no tenen contacte directe** amb ells -per exemple, els empleats del departament de màrqueting, argumentant que aquests empleats igualment hauran d'entendre les necessitats dels clients amb la finalitat de desenvolupar estratègies efectives per atreure'ls i mantenir-los satisfets-. Kim (2014) també va enquestar tots els empleats i les

recerques desenvolupades per Aryee et al. (2013) i per Hays i Hill (2001) van considerar tant el punt de vista dels **empleats que interaccionen amb els clients**, com el dels **directors**.

Sobre la base de la revisió bibliogràfica que s'acaba de comentar, en la realització d'aquesta recerca s'ha tingut en compte, tant l'opinió dels directius, com la dels empleats -independentment de si tenen contacte directe amb el client-. D'una banda, s'ha considerat que els empleats de les organitzacions són les persones que millor coneixen els aspectes més importants del seu capital humà i els aspectes de la qualitat que més s'han de promoure, així com la relació entre ambdós conceptes. I de l'altra, s'ha tingut en compte que totes les tasques desenvolupades per part del personal de les organitzacions tenen alguna implicació directa o indirecta en la qualitat de servei que ofereix l'empresa per satisfer el client i fidelitzar-lo.

Amb l'objectiu de poder generalitzar els resultats obtinguts a l'estudi empíric, s'ha intentat obtenir l'opinió de tota la població, tal com ja han fet altres autors en treballs anteriors (com per exemple, Alonso-Almeida et al., 2012; Casadesús, 1999). Per aquest motiu, la **totalitat dels empleats i directius dels cinc bancs que integren el sector bancari andorrà han format part de la mostra de l'estudi que es presenta**.

A la reunió mantinguda amb els responsables dels departaments de recursos humans dels cinc bancs andorrans s'ha concretat el procediment a seguir en la distribució dels qüestionaris i en la posterior recollida de la informació. El procés de distribució dels qüestionaris en format paper, juntament amb una carta descriptiva de la finalitat de l'estudi -dins d'un sobre de la Universitat d'Andorra amb l'adreça de la Universitat- es va fer a través de l'ABA. Cadascun dels sobres també incloïa el franqueig de l'enviament a la Universitat, per garantir el total desconeixement de la procedència dels qüestionaris completats.

Del total dels **1.457 qüestionaris enviats als empleats i directius de la banca andorrana** -que treballaven en el sector en el moment de la recollida de la informació- se'n van rebre **416 qüestionaris vàlids**, la qual cosa representa una **taxa de resposta del 28,55%**, amb un **error de mostreig del 4,06%**, per a un nivell de confiança del 95% (veure taula 6.3).

**Taula 6.3: Fitxa tècnica de la investigació**

<b>FITXA TÈCNICA DE LA INVESTIGACIÓ</b>	
<b>Sector d'aplicació de l'estudi empíric</b>	Sector bancari del Principat d'Andorra
<b>Personal enquestat</b>	Empleats i directius del sector
<b>Població (març del 2012)</b>	1.457 empleats i directius
<b>Mida de la mostra</b>	416 empleats i directius
<b>Taxa de resposta</b>	28,55%
<b>Nivell de confiança</b>	95%
<b>Error de mostreig</b>	4,06%
<b>Mètode d'enviament del qüestionari</b>	Distribució personal del qüestionari, en format paper
<b>Període de recollida de la informació</b>	15 de març – 19 d'abril del 2012

Font: Elaboració pròpia



### 6.3. Avaluació de l'instrument de mesura

---

En aquest apartat s'estudiaran, en primer lloc, les **propietats de la mostra**, per passar a continuació a estudiar la **fiabilitat** i la **validesa** de les escales de mesura.

#### 6.3.1. Propietats de la mostra

Amb l'objectiu de garantir la representativitat de la mostra, és recomanable comprovar que els resultats que s'obtidran no dependran de les característiques de la mostra utilitzada. Amb l'objectiu de controlar aquest efecte resulta convenient utilitzar un disseny que s'anomena **validació creuada**. Consisteix a dividir la mostra en dues submostres de la mateixa mida -és a dir, de 208-, mitjançant un procediment aleatori i posteriorment, s'efectua una **anàlisi de diferència de mitjanes segons la prova T per a mostres independents**. Aquesta anàlisi inclou el **contrast d'igualtat de variàncies de Levene**. Per a un valor de significació inferior o igual a 0,05 es rebutjarà la hipòtesi nul·la, segons la qual les variàncies són iguals.

L'estudi s'ha efectuat amb els vuit atributs (B1A1-B1A8, representats a la taula 7.1) i les vint-i-nou variables (B1B1-B1B29 de la taula 7.2) del capital humà i amb les quatre dimensions (B2A1-B2A4 de la taula 7.3) i les tretze variables (B2B1-B2B13, veure taula 7.4) de la qualitat de servei. Els resultats de l'anàlisi han mostrat que, excepte per a l'atribut *experiència* del capital humà -codi B1A1- i per a la variable *la motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client* -B1B15-, també del capital humà, es pot afirmar que no hi ha diferències significatives pel que fa a les variàncies de les dues submostres (veure [annex 6](#)).

Seguidament, per a l'estadístic T s'ha contrastat la hipòtesi nul·la que la mitjana d'una submostra és igual a la mitjana de l'altra. Per a un valor de significació inferior o igual a 0,05 també es rebutjarà la hipòtesi nul·la. Únicament en vuit casos s'ha rebutjat aquesta hipòtesi nul·la d'igualtat de mitjanes. Concretament, en set variables del capital humà (*l'experiència dels empleats en els seus llocs de treball* -B1B1-, *l'experiència dels empleats a l'organització* -B1B2-, *l'experiència dels empleats en el sector* -B1B3-, *l'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització* -B1B8-, *la identificació dels empleats amb els valors de l'organització* -B1B9-, *la satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització* -B1B20-, *l'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general* -B1B29-) i en una variable de la

qualitat de servei (*la realització del servei correctament i a la primera -B2B2-*). En la resta dels casos s'ha acceptat. Per tant, es pot deduir que no hi ha efecte de la mostra, és a dir, que **la mostra és representativa** (veure annex 6).

### 6.3.2. Fiabilitat i validesa

En aquest tipus de recerca és molt important que l'escala sigui vàlida i fiable. És a dir, que mesuri l'atribut que es pretén mesurar (validesa) i que ho faci d'una manera precisa (fiabilitat) (Prat i Doval, 2003).

La mesura recomanada per tal d'estudiar la fiabilitat de l'escala, basada en la consistència interna d'un conjunt d'elements és el **coeficient Alfa de Cronbach**. Per a Churchill (1979) aquest coeficient hauria de ser la primera mesura que s'ha de calcular per avaluar la qualitat de l'instrument i és desitjable que el seu valor sigui superior a 0,7 (Nunnally i Bernstein, 1994, citats a Gilbert et al., 2011, a Lam et al., 2012 i a Zopiatis et al., 2014; Hair, Anderson, Tatham, i Black, 1999).

A la taula 6.4 es mostra el coeficient Alfa de Cronbach per al grup d'atributs i per al grup de variables que configuren el capital humà de la investigació i també per al grup de dimensions i per al grup de variables que configuren la qualitat de servei. Tal com es pot observar, **per al grup d'atributs, dimensions i variables el coeficient és molt superior a 0,7, la qual cosa indica que tots són consistents i fiables**.

**Taula 6.4: Fiabilitat dels atributs i variables del capital humà, i de les dimensions i variables de la qualitat de servei**

	Conjunt d'ítems	Nombre d'elements	Alfa de Cronbach
<b>Atributs del capital humà</b>	B1A1-B1A8	8	0,881
<b>Variables del capital humà</b>	B1B1-B1B29	29	0,966
<b>Dimensions de la qualitat de servei</b>	B2A1-B2A4	4	0,872
<b>Variables de la qualitat de servei</b>	B2B1-B2B13	13	0,965

A l'[annex 7](#) d'aquest treball de recerca es mostren les taules *estadístics total-element* corresponents a l'anàlisi de fiabilitat, per a cadascun del conjunt d'ítems que apareixen a la taula anterior. Els resultats d'aquestes taules indiquen que no s'ha d'eliminar cap ítem dels utilitzats en el qüestionari.

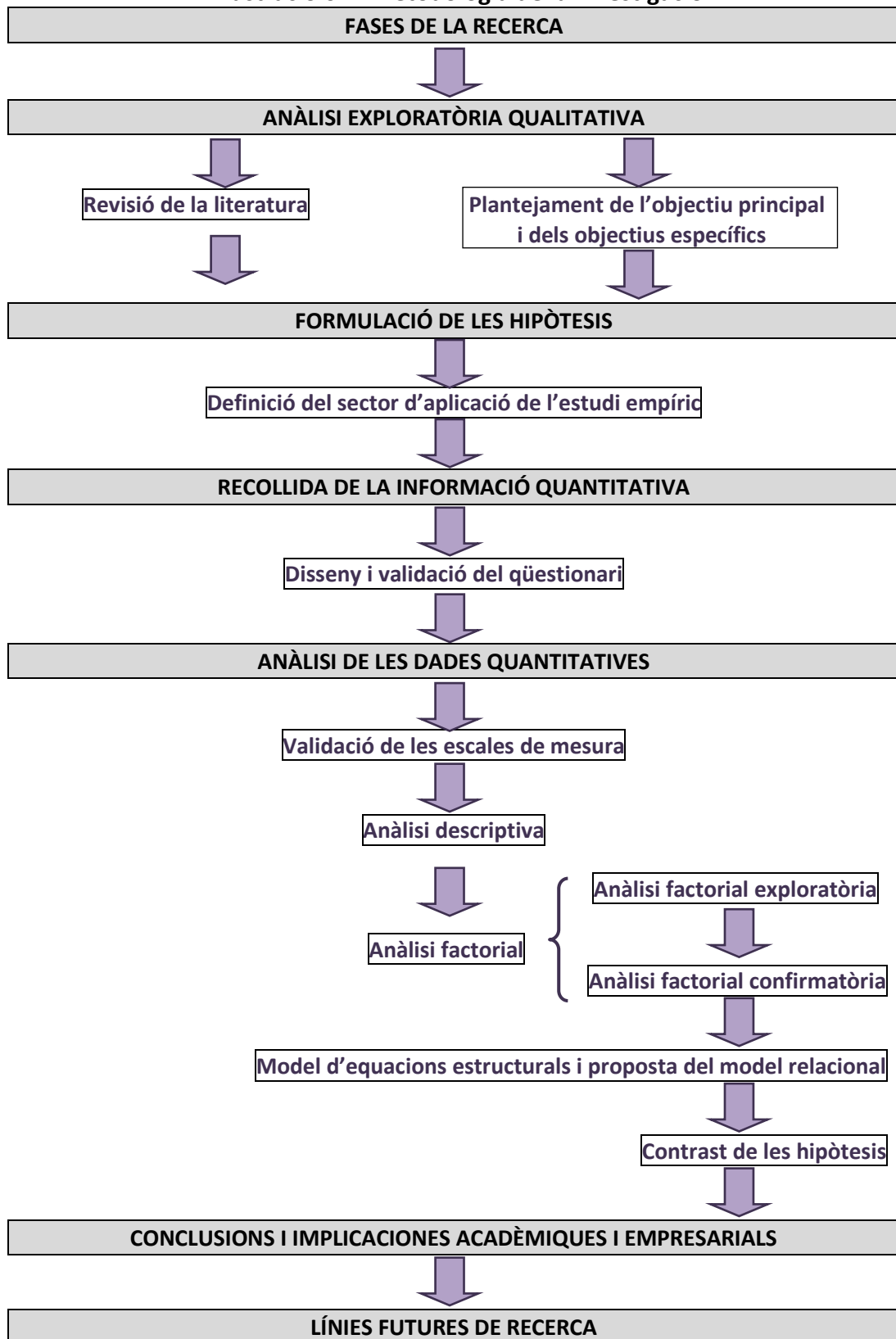
Pel que fa a la validesa, la **validesa de contingut** implica que els ítems que configuren l'escala són rellevants i representatius de l'atribut definit. En aquesta recerca, la validesa de contingut es refereix al fet que els ítems que configuren el qüestionari recullen els diferents atributs del capital humà i les diferents dimensions de la qualitat de servei que es necessiten per dur a terme la investigació. Segons Prat i Doval (2003), el fonament de la validesa de contingut és més una qüestió teòrica i lògica, que empírica.

Per garantir la validesa de contingut s'ha realitzat una revisió de la literatura de forma exhaustiva, amb l'objectiu d'extreure els diferents ítems que configuren l'instrument de mesura de la investigació. Tant l'escala del capital humà, com l'escala de la qualitat de servei s'han dissenyat a partir de diferents treballs trobats a la revisió bibliogràfica. Un cop s'ha tingut una versió preliminar del qüestionari, s'ha procedit a la seva validació per part d'un grup d'experts acadèmics i posteriorment s'ha realitzat un pre-test amb la participació de cinc professionals del sector bancari (veure apartat 6.1 en què s'ha detallat el procés d'elaboració del qüestionari).

Quant a la validesa de constructe, tal com indica Churchill (1979) es troba directament relacionada amb la qüestió que l'instrument pretén mesurar. La validesa de constructe es descriu a través de la validesa convergent -dels indicadors amb les dimensions- i a través de la validesa discriminant -amb altres constructes- (veure anàlisi factorial confirmatòria -apartat 7.4-).

A la il·lustració 6.1 es representa de forma esquemàtica la metodologia d'aquesta recerca.

Il·lustració 6.1: Metodologia de la investigació



Font: Adaptat de Carvalho (2010) i de Celemín (2011)

# **III. RESULTATS DE LA INVESTIGACIÓ**

## **EMPÍRICA**



# Capítol 7. Resultats de la investigació empírica

## 7.1. Estadístics descriptius

---

En aquest apartat del projecte de recerca que es presenta, s'analitzen els **resultats de l'estadística descriptiva**, tant pel que fa als descriptius de l'estudi, com pel que fa a les freqüències. En primer lloc es comentaran les dades corresponents a les característiques de les persones enquestades, per passar després a detallar els resultats dels estadístics descriptius més rellevants del capital humà i de la qualitat de servei del sector bancari andorrà.

Tal com ja s'ha avançat a l'apartat 6.2 d'aquest document, el total de qüestionaris vàlids que s'han rebut i que s'han considerat en el desenvolupament de l'estudi empíric ha estat de 416. Aquest nombre de qüestionaris representa una taxa de resposta del 28,55%.

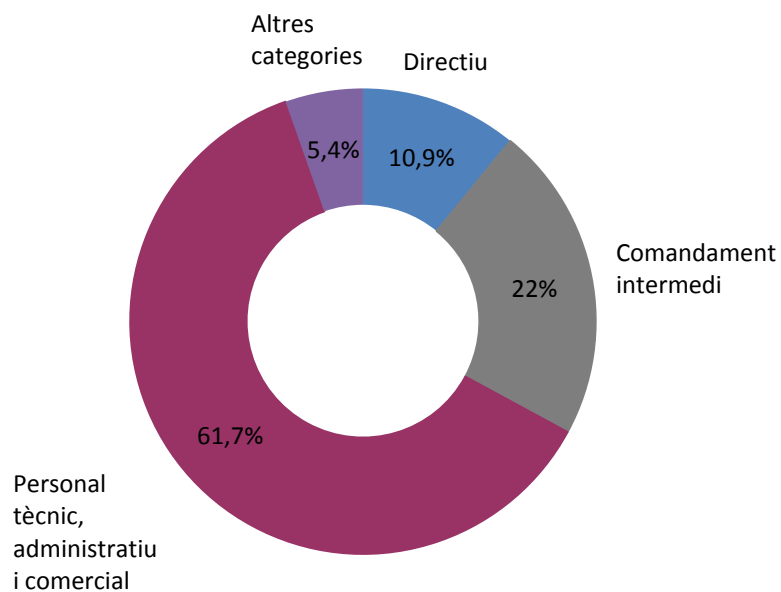
Pel que fa a les característiques de les persones enquestades, la major part de les persones que han respost el qüestionari forma part del personal tècnic, administratiu i comercial (un total de 250 enquestats, tal com es pot veure a la taula A.27 de distribució de freqüències de l'annex 9) i representa el 61,7% del total (veure il·lustració 7.1). El segon grup de persones enquestades correspon als comandaments intermedis (22%), un 10,9% pertany a l'equip directiu i un 5,4%, a altres categories.

El 43,2% dels empleats que van respondre el qüestionari tenien una antiguitat en el càrrec actual inferior a cinc anys. Això, juntament amb el fet que el 56,4% dels empleats enquestats té menys de 40 anys d'edat, indica que les entitats tenen una plantilla jove, tot i que el 40,2% ja té una experiència en el sector bancari superior a 16 anys.

Són sobretot homes (el 55%) i predominen les persones amb estudis de llicenciatura o de màster (un total de 151) -únicament una persona enquestada disposa de la titulació de doctor-.

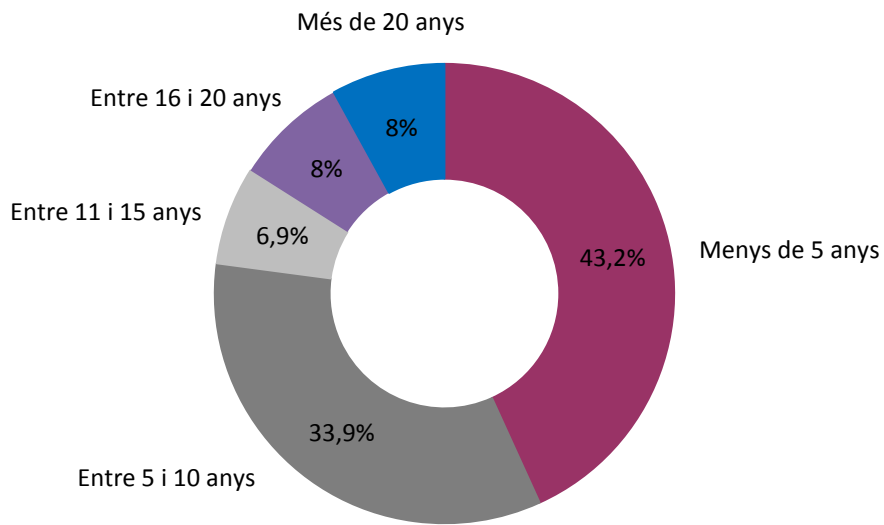
### Il·lustració 7.1: Dades de les persones enquestades

#### Grup professional

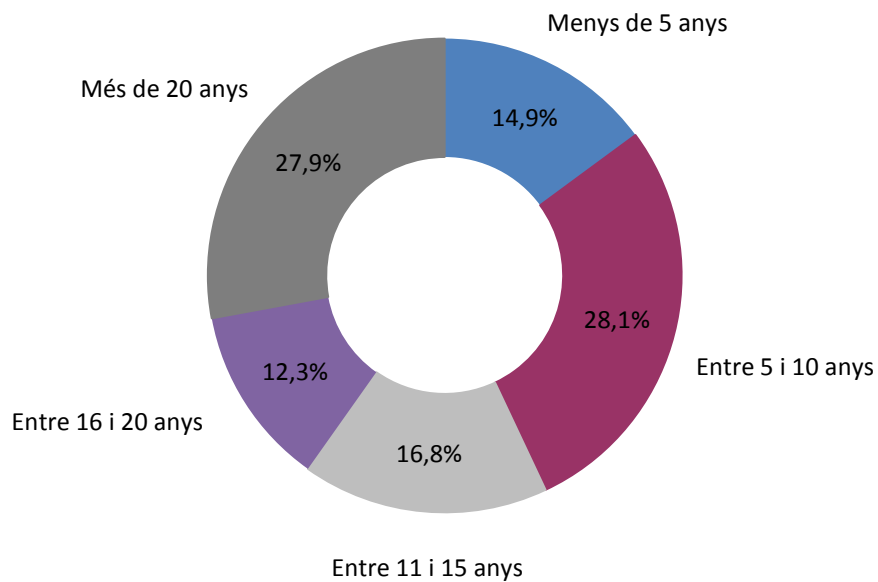




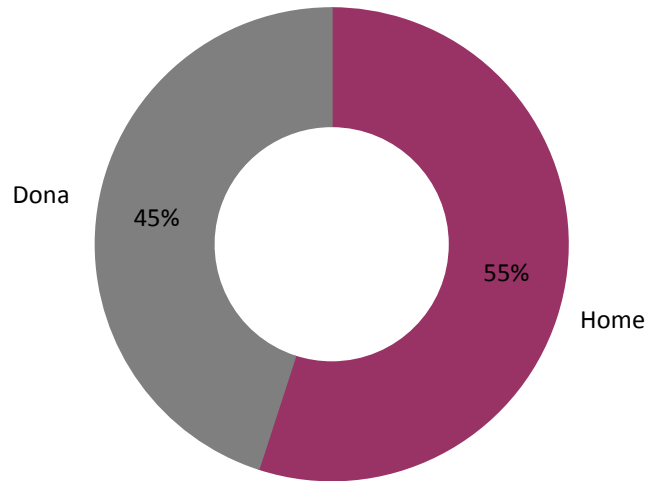
### Antiguitat en el càrrec actual



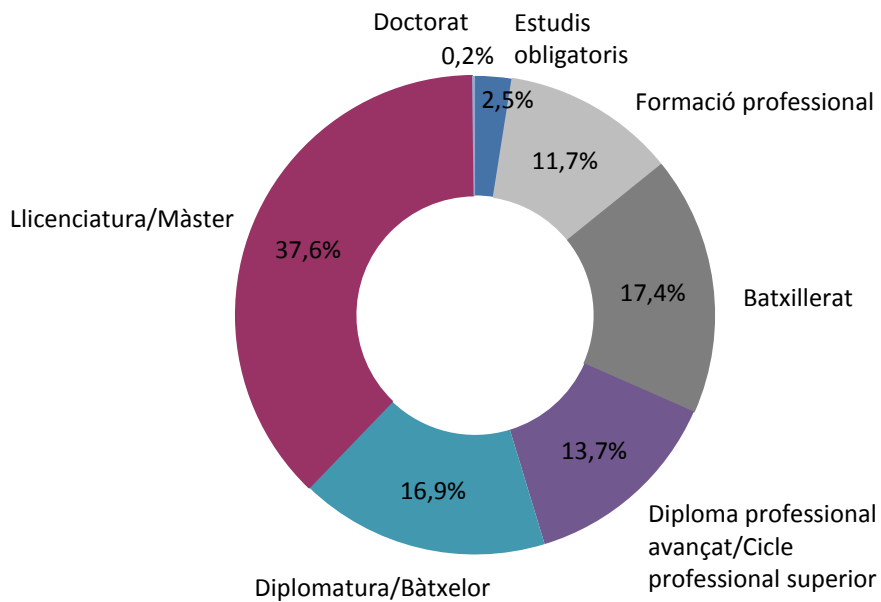
### Anys d'experiència professional en el sector



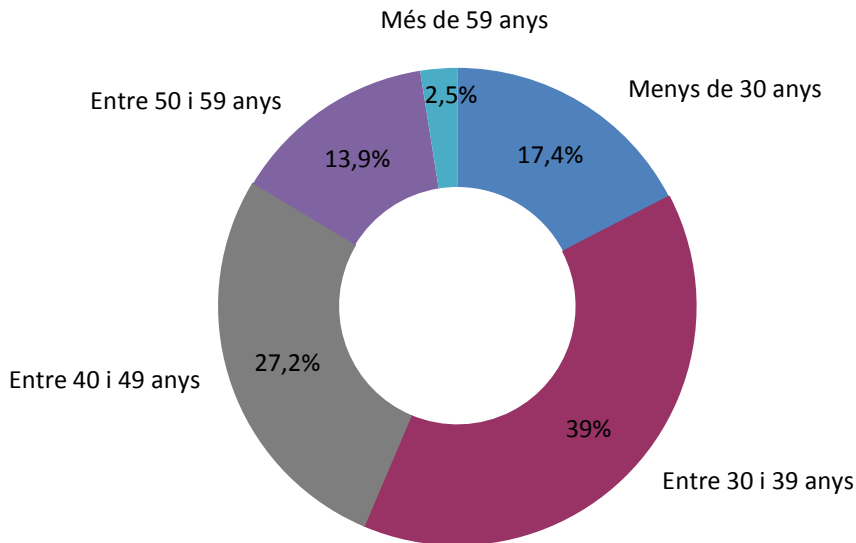
## Gènere



## Estudis realitzats



## Edat



Com a conclusió, el perfil dels enquestats correspon a personal tècnic, administratiu i comercial, amb menys de cinc anys en el càrrec actual, amb una experiència professional en el sector bancari entre cinc i deu anys, home, amb titulació universitària de segon cicle i una edat compresa entre trenta i trenta-nou anys.

Quant a la resta dels resultats descriptius d'aquest treball, a la taula 7.1 es mostren els resultats principals dels descriptius en relació als vuit atributs que configuren el capital humà del sistema bancari andorrà, així com la definició de cadascun d'ells.

Pel que fa als atributs del capital humà que segons els enquestats han estat més valorats (en una escala Likert de 5 opcions) destaca la **formació**, amb una valoració mitjana de 3,84 (un total de 289 enquestats van donar una valoració igual o superior a 4 a aquest atribut, veure taula A.22 de l'annex 9), l'**experiència**, amb un valor de 3,82 i les **competències** amb un 3,78. L'atribut del capital humà que ha obtingut una **valoració inferior** per part dels enquestats és la **participació**, amb un valor de 3,24 (el 52,3% dels enquestats han valorat aquest atribut amb un valor igual o inferior a 3). Dels atributs més valorats, l'**experiència** ha estat el que ha obtingut menys disparitat d'opinions, amb una desviació típica de 0,850, seguida de les **competències** (0,851) i de la **formació** (0,951).

El fet que l'atribut més valorat per part de les persones enquestades hagi estat la formació, sembla coherent amb la dada que un 37,6% dels enquestats disposin d'una titulació universitària de segon cicle, segons s'ha mostrat a la il·lustració 7.1.

**Taula 7.1: Descriptius dels vuit atributs del capital humà**

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació típica
<b>B1A1</b>	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,82	0,850
<b>B1A2</b>	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,84	0,951
<b>B1A3</b>	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,73	1,078
<b>B1A4</b>	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,78	0,851
<b>B1A5</b>	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,70	1,198
<b>B1A6</b>	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,62	1,199
<b>B1A7</b>	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <b>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,56	0,955
<b>B1A8</b>	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <b>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	3,24	1,133

Dels resultats obtinguts per al conjunt de les vint-i-nou variables que s'han considerat com a integrants del capital humà en el nostre estudi (veure taula 7.2), es destaquen els valors que es comenten a continuació.

Les **variables del capital humà** que han estat **millor valorades**, per part dels empleats i directius del sector són **el comportament ètic dels empleats**, amb un valor de 4,00, **la capacitat dels empleats per resoldre problemes**, amb un valor igual 3,74 i **l'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització**, amb una puntuació de 3,71. Les dues primeres variables

corresponen a l'atribut *competències* del capital humà. Pel que fa a la primera variable, un total de 315 enquestats li ha donat una puntuació superior o igual a 4 (taula A.23 de l'annex 9).

Contràriament, les variables del capital humà que han obtingut la **puntuació més baixa** han estat **la participació dels empleats en les decisions que els afecten**, amb una valoració de 2,97 i un total de 276 enquestats que van donar una puntuació igual o inferior a 3, **les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball** amb un valor de 2,98 i **la percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització** amb un 2,99. Dues d'aquestes variables corresponen a l'atribut *participació*, el qual ja va obtenir la mínima puntuació en relació a la valoració dels atributs del capital humà del sector, per part de les persones enquestades.

*La capacitat dels empleats per resoldre problemes* és també la variable amb la que hi ha hagut menys disparitat d'opinions per part dels enquestats, ja que ha obtingut una desviació típica del 0,870 i la dispersió d'opinions més elevada ha estat per a la variable *el sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització* amb una desviació típica de l'1,162.

**Taula 7.2: Descriptius de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació Típica
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	3,49	0,924
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització	3,34	0,963
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector	3,49	0,922
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització	3,63	0,990
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	3,69	0,970
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	3,48	1,001
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	3,60	0,967
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	3,71	0,953
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	3,54	1,030
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	3,49	1,162
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	3,74	0,870
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	4,00	0,927
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	3,70	0,883
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	3,57	0,929
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	3,67	1,038

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació Típica
B1B16	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	3,63	1,005
B1B17	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	3,41	1,047
B1B18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	3,28	1,125
B1B19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	3,00	1,138
B1B20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	3,01	1,148
B1B21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	3,20	1,047
B1B22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	2,98	1,020
B1B23	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	3,23	0,949
B1B24	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	3,56	0,922
B1B25	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	3,60	0,913
B1B26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	2,97	1,112
B1B27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	2,99	1,039
B1B28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	3,16	1,105
B1B29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	3,08	1,072

Quant a l'anàlisi dels descriptius de les **dimensions de la qualitat de servei** (veure taula 7.3), en primer lloc, cal comentar la bona puntuació que han assolit les quatre dimensions de la qualitat de servei vinculades al comportament humà, en el sector bancari andorrà, ja que totes elles se situen amb una valoració mitjana al voltant del 4. La que ha obtingut **millor puntuació**, segons l'opinió de les persones enquestades, ha estat la **seguretat**, amb un valor de 4,07. Contràriament, la dimensió **empatia**, ha estat la que ha obtingut un **valor inferior** (3,98) i alhora, amb la que hi ha hagut més disparitat d'opinions, ja que ha obtingut un valor de desviació típica més elevat (0,860). En el cas de la **seguretat**, el 79% de les persones enquestades (taula A.24 de l'annex 9) van puntuar la dimensió amb un valor igual o superior a 4 i en el cas de l'**empatia**, van atorgar aquesta puntuació el 76,2% dels empleats enquestats.

**Taula 7.3: Descriptius de les quatre dimensions de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació típica
B2A1	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	4,02	0,827
B2A2	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	4,03	0,852
B2A3	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	4,07	0,828
B2A4	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	3,98	0,860

Pel que fa a les **variables** considerades per a la **qualitat de servei** del sector bancari del país (taula 7.4), la **valoració més elevada** és per a la variable *l'amabilitat dels empleats amb els clients* (4,09), seguida de *la confiança transmesa als clients, per part dels empleats* (4,07) i de *la seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions*, amb una valoració mitjana igual a 4,03. Totes elles són variables corresponents a la *seguretat*, que ja s'ha vist que ha estat la dimensió millor valorada i en totes elles, més del 77% dels enquestats (veure taula A.25 de l'annex 9) han donat una puntuació superior o igual a 4.

La variable de la qualitat de servei vinculada a l'actitud dels empleats bancaris que ha obtingut una **puntuació mitjana més baixa** ha estat *la realització de les promeses en el temps previst*, amb un valor de 3,65, seguida de *l'oferiment d'un servei ràpid* amb una valoració de 3,75, igual que *la preocupació dels empleats pels interessos dels clients*. Aquesta darrera variable correspon a la dimensió de la qualitat de servei vinculada al comportament dels empleats que ha resultat menys valorada. També és aquesta darrera variable amb la que s'ha donat més diversitat d'opinions per part dels enquestats, ja que ha obtingut el valor més elevat de la desviació típica de les variables de la qualitat de servei (1,031).

**Taula 7.4: Descriptius de les tretze variables de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació típica
<b>B2B1</b>	La realització de les promeses en el temps previst	3,65	0,968
<b>B2B2</b>	La realització del servei correctament i a la primera	3,76	0,956
<b>B2B3</b>	La realització del servei en el temps promès	3,76	0,932
<b>B2B4</b>	L'ofertament d'un servei ràpid	3,75	0,861
<b>B2B5</b>	La disposició dels empleats per ajudar els clients	3,99	0,878
<b>B2B6</b>	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	3,98	0,847
<b>B2B7</b>	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	4,07	0,862
<b>B2B8</b>	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	4,03	0,879
<b>B2B9</b>	L'amabilitat dels empleats amb els clients	4,09	0,873
<b>B2B10</b>	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	3,92	0,888
<b>B2B11</b>	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	3,99	0,902
<b>B2B12</b>	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	3,75	1,031
<b>B2B13</b>	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	3,81	0,972

Per tal de finalitzar l'anàlisi descriptiva de l'estudi empíric, a continuació es comenta la valoració obtinguda sobre la relació entre el capital humà i la qualitat de servei, en el sector objecte d'estudi. La darrera qüestió formulada en el qüestionari de la investigació feia referència a la valoració feta per les persones enquestades, sobre el **grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei**, tenint en compte la seva organització. Segons es recull a la taula 7.5, els resultats d'aquesta qüestió indiquen una valoració mitjana de 3,99 per a la relació, i representen el 78,1% de les persones enquestades (veure taula A.26 de l'annex 9), les que han donat una valoració superior o igual a 4, al grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei. Concretament, un total de 321 enquestats van puntuar per sobre o igual a 4 aquesta relació.

**Taula 7.5: Descriptius de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Mitjana	Desviació típica
<b>CFCHQS</b>	Considerem la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei	3,99	0,848

La totalitat de les dades de l'estadística descriptiva, així com les dades de la distribució de freqüències es mostren a l'[annex 8](#) i a l'[annex 9](#), respectivament.



Els resultats detallats en aquest apartat no semblen contradir les **tres primeres hipòtesis** formulades a l'estudi, que es recorden tot seguit i que es contrastaran més endavant:

- H1** | El capital humà es troba integrat per l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació dels empleats.
- H2** | La qualitat de servei vinculada al comportament humà, es defineix per la fiabilitat, la capacitat de resposta, la seguretat i l'empatia.
- H3** | El capital humà influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

En relació a la **H1**, semblaria que els primers resultats de la recerca són molt positius, ja que s'han trobat uns valors elevats del coeficient Alfa de Cronbach (taula 6.4) -tant per al conjunt dels vuit atributs del capital humà, com per al conjunt de les vint-i-nou variables-. Així mateix, amb l'anàlisi factorial exploratòria de B1A1-B1A8 que es mostrarà a l'apartat 7.3 d'aquesta investigació, s'obté un únic factor significatiu (veure taula 7.13). Amb aquestes dades es ratifica que tots els atributs designen un únic concepte que nosaltres anomenem *capital humà*.

Pel que fa a la segona hipòtesi, cal destacar que els primers resultats obtinguts semblarien no contradir la **H2**, atès els valors elevats del coeficient Alfa de Cronbach (veure taula 6.4) i les anàlisis factorials exploratòries, tant del conjunt de dimensions B2A1-B2A4 (taula 7.15), com del conjunt de variables B2B1-B2B13 (veure taula 7.16). Ambdues anàlisis -que es mostraran a l'apartat 7.3 d'aquesta recerca- tenen un únic factor significatiu que es refereix a un únic concepte que nosaltres anomenem *qualitat de servei*.

Quant a la tercera hipòtesi **H3** del nostre treball, a partir dels resultats de l'estadística descriptiva en què les persones enquestades van atorgar a la qüestió CFCHQS (veure taula 7.5) un valor igual a 3,99, semblaria que el capital humà té una influència important en la qualitat de servei. A més a més, amb els resultats de la correlació de Pearson entre el factor del capital humà i el factor de la qualitat de servei, que es mostraran més endavant (taula 7.9), es pot dir que hi ha associació estadísticament significativa entre ambdós conceptes amb un valor de 0,750\*\*, significatiu al 0,01.

Tot i això, es necessitarà disposar dels resultats de les anàlisis factorials i causals posteriors, per poder contrastar les hipòtesis plantejades.

En el treball de recerca que es presenta s'aniran especificant les diferents etapes de l'anàlisi dels resultats amb l'objectiu de descriure el procés de l'anàlisi efectuat.

## 7.2. Resultats de les correlacions

---

En aquest apartat dels resultats del treball de recerca s'exposen les correlacions de Pearson de l'estudi empíric realitzat, com a mesura de l'associació lineal entre dues variables.

En un primer nivell d'anàlisi es mostren les **correlacions de Pearson entre els vuit atributs del capital humà i entre les quatre dimensions de la qualitat de servei** (veure taula 7.6), les quals **són estadísticament significatives a l'1%**. Tot i això, aquestes correlacions no són tan elevades com en el cas de les correlacions entre els *factors* associats a les variables -tant del capital humà, com de la qualitat de servei-, les quals es mostraran i s'analitzaran més endavant.

Pel que fa a les correlacions entre els **atributs del capital humà**, els **valors més elevats** es donen entre l'atribut *satisfacció* i l'atribut *motivació*, amb un valor igual a 0,694, així com entre **aquest darrer atribut** i l'atribut *participació*, amb un valor de 0,653.

Al contrari, els atributs del capital humà que estan **menys correlacionats** són la *formació* i la *flexibilitat*, amb un valor de 0,323, seguits d'**aquest darrer atribut** i l'*experiència*, amb un 0,363.

Quant als **atributs del capital humà més correlacionats amb les dimensions de la qualitat de servei**, es pot assenyalar la correlació entre l'atribut *motivació* i la dimensió *fiabilitat* (0,493), així com entre el *compromís* i la *seguretat* (0,491).

Al contrari, els **atributs menys correlacionats amb les dimensions** són la *formació* amb la *capacitat de resposta*, amb un valor igual a 0,289, seguits de l'*experiència* amb la *fiabilitat* (0,306).

I ja per finalitzar aquest primer apartat de correlacions, comentar les **correlacions entre les dimensions de la qualitat de servei**. Les que estan **més correlacionades** són la *fiabilitat* amb la *capacitat de resposta* (0,670) i en el **cas oposat**, també la dimensió *fiabilitat*, però en aquest cas, amb l'*empatia*, amb un valor igual a 0,571.

**Taula 7.6: Correlació de Pearson entre els vuit atributs del capital humà i les quatre dimensions de la qualitat de servei**

	EXPERIÈNCIA	FORMACIÓ	COMPROMÍS	COMPETÈNCIES	MOTIVACIÓ	SATISFACCIÓ	FLEXIBILITAT	PARTICIPACIÓ	FIABILITAT	CAPACITAT DE RESPOSTA	SEGURETAT	EMPATIA
EXPERIÈNCIA	1											
FORMACIÓ	,521(**)	1										
COMPROMÍS	,393(**)	,384(**)	1									
COMPETÈNCIES	,466(**)	,484(**)	,541(**)	1								
MOTIVACIÓ	,391(**)	,500(**)	,650(**)	,569(**)	1							
SATISFACCIÓ	,422(**)	,428(**)	,594(**)	,517(**)	,694(**)	1						
FLEXIBILITAT	,363(**)	,323(**)	,418(**)	,386(**)	,373(**)	,482(**)	1					
PARTICIPACIÓ	,409(**)	,381(**)	,565(**)	,486(**)	,653(**)	,607(**)	,444(**)	1				
FIABILITAT	,306(**)	,332(**)	,468(**)	,445(**)	,493(**)	,436(**)	,339(**)	,430(**)	1			
CAPACITAT DE RESPOSTA	,314(**)	,289(**)	,424(**)	,376(**)	,464(**)	,388(**)	,359(**)	,397(**)	,670(**)	1		
SEGURETAT	,308(**)	,341(**)	,491(**)	,409(**)	,485(**)	,425(**)	,327(**)	,388(**)	,633(**)	,625(**)	1	
EMPATIA	,321(**)	,308(**)	,415(**)	,438(**)	,409(**)	,371(**)	,355(**)	,390(**)	,571(**)	,659(**)	,622(**)	1

\*\* . La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

A continuació, s'ha fet l'anàlisi de les **correlacions de Pearson pel que fa a les variables, tant del capital humà com de la qualitat de servei** i per aquest motiu, prèviament s'han realitzat una sèrie d'**anàlisis factorials**, amb l'objectiu d'extreure els **vuit factors del capital humà** i els **quatre factors per a la qualitat de servei**, a partir de les seves variables respectives.

A partir de l'**anàlisi factorial exploratòria de cadascun dels vuit grups de variables existents, -amb un total de vint-i-nou-**, per a cadascun dels vuit atributs del **capital humà** s'han creat **vuit nous factors**. L'anàlisi factorial exploratòria és una tècnica de reducció de dades que serveix per trobar grups homogenis de variables a partir d'un conjunt de variables més nombrós.

L'anàlisi factorial exploratòria -realitzada a partir del mètode de màxima versemblança-, a través de la qual s'han extret aquests vuit factors es recull a la taula 7.8. Aquests vuit factors són: el **factor experiència**, el **factor formació**, el **factor compromís**, el **factor competències**, el **factor motivació**, el **factor satisfacció**, el **factor flexibilitat** i el **factor participació**.

El **factor experiència** agrupa els tres ítems o variables (B1B1-B1B3) que definien l'atribut experiència. El **factor formació**, recull els quatre ítems o variables (B1B4-B1B7) que definien l'atribut formació. El **factor compromís** agrupa els tres ítems o variables (B1B8-B1B10) que definien l'atribut compromís. El **factor competències** agrupa els quatre ítems o variables (B1B11-B1B14) que definien l'atribut competències. El **factor motivació** integra els tres ítems o variables (B1B15-B1B17) que definien l'atribut motivació. El **factor satisfacció** integra els quatre ítems o variables (B1B18-B1B21) que definien l'atribut satisfacció. El **factor flexibilitat** està format pels quatre ítems o variables (B1B22-B1B25) que inicialment definien l'atribut flexibilitat i finalment, el **factor participació** agrupa els quatre ítems o variables (B1B26-B1B29) que inicialment definien l'atribut participació.

Tal com es pot observar a la taula 7.8, per als vuit factorials realitzats per a cadascun dels vuit atributs del capital humà, en tots els casos s'obté una significació de la prova d'esfericitat de Bartlett inferior a 0,050, amb la qual cosa es rebutja la hipòtesi nul·la de la matriu de correlacions igual a la matriu identitat. Quant a la prova de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), en els vuit casos el seu valor és superior a 0,7 -segons De Vicente i Manera (2003), els valors inferiors a 0,5 no són acceptables-. Així mateix, els valors del coeficient Alfa de Cronbach, en tots els atributs és molt superior al 0,7 que requereix la literatura. A més a

més, s'ha de destacar que per al conjunt dels vuit factorials realitzats s'ha trobat un únic factor significatiu que explica més del 66% de la variància total, la qual cosa indica que cada un dels vuit atributs es troba molt ben definit.

Amb l'objectiu d'iniciar aquesta anàlisi de les correlacions de Pearson, a la taula 7.7 es mostren els resultats de les **correlacions de Pearson entre els vuit factors del capital humà**, els quals indiquen que totes les correlacions **són estadísticament significatives a l'1%**.

Tal com es pot comprovar, els valors de correlació **més elevats** es donen entre el **factor participació** i el **factor satisfacció** (0,743) i entre el **factor flexibilitat** i el **factor motivació** (0,738). Els factors que estan **menys correlacionats** són el mateix **factor flexibilitat**, però amb el **factor experiència**, amb un valor de 0,487, així com el **factor experiència** i el **factor motivació**, amb un 0,513.

A continuació (veure també taula 7.7) es destaquen les correlacions de Pearson entre els mateixos **vuit factors del capital humà i un únic factor de la qualitat de servei**. La qualitat de servei es troba representada per l'únic factor extret de l'anàlisi factorial exploratòria que integra les tretze variables (B2B1-B2B13) que defineixen la qualitat de servei (veure taula 7.16 a l'apartat següent de l'estudi) i que explica el 70,439% de la variància total.

De la mateixa manera que en el cas anterior, els resultats de les correlacions entre els vuit factors del capital humà i un únic factor de la qualitat de servei, assenyalen que **totes les correlacions són significatives a l'1%**.

El **factor del capital humà** que es troba **més correlacionat** amb el **factor qualitat de servei** és el **factor motivació**, amb un valor igual a 0,707 i el que apareix **menys correlacionat**, és el **factor experiència**, amb un 0,526.

Taula 7.7: Correlació de Pearson entre els vuit factors del capital humà i el factor de la qualitat de servei

	FACTOR EXPERIÈNCIA	FACTOR FORMACIÓ	FACTOR COMPROMÍS	FACTOR COMPETÈNCIES	FACTOR MOTIVACIÓ	FACTOR SATISFACCIÓ	FACTOR FLEXIBILITAT	FACTOR PARTICIPACIÓ	FACTOR QUALITAT DE SERVEI
FACTOR EXPERIÈNCIA	1								
FACTOR FORMACIÓ	,566(**)	1							
FACTOR COMPROMÍS	,581(**)	,613(**)	1						
FACTOR COMPETÈNCIES	,526(**)	,604(**)	,606(**)	1					
FACTOR MOTIVACIÓ	,513(**)	,619(**)	,676(**)	,678(**)	1				
FACTOR SATISFACCIÓ	,523(**)	,569(**)	,563(**)	,591(**)	,664(**)	1			
FACTOR FLEXIBILITAT	,487(**)	,597(**)	,613(**)	,706(**)	,738(**)	,677(**)	1		
FACTOR PARTICIPACIÓ	,538(**)	,555(**)	,580(**)	,639(**)	,673(**)	,743(**)	,697(**)	1	
FACTOR QUALITAT DE SERVEI	,526(**)	,583(**)	,608(**)	,659(**)	,707(**)	,612(**)	,655(**)	,579(**)	1

\*\* La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

Taula 7.8: Dades dels factors del capital humà per a l'anàlisi de les correlacions

CODI	ÍTEM	FACTORS DEL CAPITAL HUMÀ	KMO	Prova d'esfericitat de Bartlett			% de la variància explicada	Factor 1	Alfa de Cronbach
				Chi-square aproximat	gl	Sig.			
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	<b>FACTOR EXPERIÈNCIA</b>	0,743	684,137	3	0,000	81,203	0,856	0,884
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització							0,876	
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector							0,810	
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització							0,649	
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	<b>FACTOR FORMACIÓ</b>	0,818	859,136	6	0,000	72,305	0,879	0,871
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions							0,854	
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats							0,793	
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització							0,772	
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	<b>FACTOR COMPROMÍS</b>	0,712	690,011	3	0,000	80,538	0,947	0,875
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització							0,810	
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes							0,696	
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	<b>FACTOR COMPETÈNCIES</b>	0,786	634,821	6	0,000	66,404	0,616	0,830
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert							0,819	
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector							0,832	



CODI	ÍTEM	FACTORS DEL CAPITAL HUMÀ	KMO	Prova d'esfericitat de Bartlett			% de la variància explicada	Factor 1	Alfa de Cronbach
				Chi-square aproximat	gl	Sig.			
B1B15	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	FACTOR MOTIVACIÓ	0,743	795,925	3	0,000	83,551	0,879	0,901
B1B16	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei							0,914	
B1B17	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves							0,812	
B1B18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	FACTOR SATISFACCIÓ	0,849	1.275,411	6	0,000	81,436	0,814	0,923
B1B19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep							0,867	
B1B20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització							0,906	
B1B21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització							0,883	
B1B22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball							0,713	
B1B23	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	FACTOR FLEXIBILITAT	0,802	773,588	6	0,000	70,782	0,776	0,861
B1B24	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització							0,830	
B1B25	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client							0,804	
B1B26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	FACTOR PARTICIPACIÓ	0,807	1.004,655	6	0,000	75,696	0,882	0,892
B1B27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització							0,878	
B1B28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques							0,786	
B1B29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general							0,733	

Per tal de continuar amb l'estudi de les correlacions de Pearson, a la taula 7.9 es presenten els resultats de les **correlacions entre un únic factor del capital humà i un únic factor de la qualitat de servei**. El factor del capital humà es troba integrat per les vint-i-nou variables que defineixen el capital humà (B1B1-B1B29) i és el primer factor extret de l'anàlisi factorial exploratòria amb aquestes vint-i-nou variables del capital humà, que figura a l'apartat següent de l'estudi (veure taula 7.14) i que representa el 51,674% de la variància total. El factor de la qualitat de servei, extret també de l'anàlisi factorial exploratòria, com a únic factor i integrat per les tretze variables que defineixen la qualitat de servei representa, tal com ja s'ha comentat, el 70,439% de la variància total. A partir dels resultats obtinguts, es pot observar que **la correlació és elevada (0,750) i estadísticament significativa a l'1%**.

**Taula 7.9: Correlació de Pearson entre el factor del capital humà i el factor de la qualitat de servei**

	FACTOR CAPITAL HUMÀ	FACTOR QUALITAT DE SERVEI
FACTOR CAPITAL HUMÀ	1	
FACTOR QUALITAT DE SERVEI	,750(**)	1

**\*\*.** La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

De forma paral·lela a l'estudi realitzat entre els factors del capital humà, a partir de l'**anàlisi factorial exploratòria de cadascun dels quatre grups de variables existents, -amb un total de tretze-**, per a cadascuna de les quatre dimensions de la qualitat de servei, s'han creat **quatre nous factors per a la qualitat de servei** (veure taula 7.10). Aquests quatre nous factors de la qualitat de servei són el **factor fiabilitat**, el **factor capacitat de resposta**, el **factor seguretat** i el **factor empatia**.

El **factor fiabilitat** es troba integrat pels tres ítems o variables (B2B1-B2B3) que definien inicialment la dimensió fiabilitat. El factor **capacitat de resposta** agrupa els tres ítems o variables (B2B4-B2B6) que definien la dimensió capacitat de resposta. El **factor seguretat** integra els quatre ítems o variables (B2B7-B2B10) de la dimensió seguretat i el **factor empatia** agrupa els tres ítems o variables (B2B11-B2B13) que inicialment definien la dimensió empatia.

Tal com es pot observar a la taula 7.10, per als quatre factorials realitzats per a cadascuna de les quatre dimensions de la qualitat de servei -a partir del mètode de màxima versemblança-, en tots els casos s'obté una significació de la prova d'esfericitat de Bartlett inferior a 0,050, amb la qual cosa es rebutja la hipòtesi nul·la de la matriu de correlacions igual a la matriu identitat. Quant a la prova de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), en els quatre casos el seu valor és superior a 0,7. Així mateix, els valors del coeficient Alfa de Cronbach, en totes les dimensions és molt superior al 0,7 que requereix la literatura. A més a més, s'ha de destacar que per al conjunt dels quatre factorials realitzats s'ha trobat un únic factor significatiu que explica més del 80% de la totalitat de la variància, la qual cosa indica que cada una de les quatre dimensions es troba molt ben definida.

Taula 7.10: Dades dels factors de la qualitat de servei per a l'anàlisi de les correlacions

CODI	ÍTEM	FACTORS DE LA QUALITAT DE SERVEI	KMO	Prova d'esfericitat de Bartlett			% de la variància explicada	Factor 1	Alfa de Cronbach
				Chi-square aproximat	gl	Sig.			
B2B1	La realització de les promeses en el temps previst	FACTOR FIABILITAT	0,760	1.014,209	3	0,000	87,793	0,888	0,930
B2B2	La realització del servei correctament i a la primera							0,886	
B2B3	La realització del servei en el temps promès							0,938	
B2B4	L'oferiment d'un servei ràpid	FACTOR CAPACITAT DE RESPOSTA	0,719	901,040	3	0,000	84,483	0,774	0,908
B2B5	La disposició dels empleats per ajudar els clients							0,958	
B2B6	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients							0,899	
B2B7	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	FACTOR SEGURETAT	0,824	1.240,431	6	0,000	80,004	0,918	0,916
B2B8	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions							0,910	
B2B9	L'amabilitat dels empleats amb els clients							0,766	
B2B10	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients							0,821	
B2B11	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	FACTOR EMPATIA	0,752	1.004,852	3	0,000	87,395	0,854	0,927
B2B12	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients							0,945	
B2B13	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats							0,904	

Amb els **quatre factors obtinguts per a la qualitat de servei**, també s'ha estudiat la **correlació de Pearson entre ells**. Tal com es mostra a la taula 7.11, totes les correlacions són elevades i significatives a l'1%.

Els valors **més elevats** corresponen a la correlació entre el **factor capacitat de resposta** i el **factor seguretat** (0,794) i a la correlació entre el mateix **factor seguretat** i el **factor empatia** (0,792).

Per acabar l'estudi de les correlacions, també s'ha calculat el coeficient de **correlació de Pearson entre cadascun dels vuit factors extrets del capital humà i cadascun dels quatre factors extrets per a la qualitat de servei** (taula 7.11).

El **factor motivació** és clarament el que **apareix més correlacionat** amb la **qualitat de servei**. Per ordre d'importància, cal destacar la correlació entre el **factor motivació** i el **factor empatia** (0,660), seguit del **factor capacitat de resposta** amb un 0,648 i del **factor seguretat** amb un valor de 0,641.

Al contrari, el **factor del capital humà** que es troba **menys correlacionat** amb la **qualitat de servei** és el **factor experiència**, amb una correlació igual a 0,463 amb el **factor empatia**, un valor de 0,464 amb el **factor capacitat de resposta** i un 0,471 amb el **factor seguretat**.

Taula 7.11: Correlació de Pearson entre els vuit factors del capital humà i els quatre factors de la qualitat de servei

	FACTOR EXPERIÈNCIA	FACTOR FORMACIÓ	FACTOR COMPROMÍS	FACTOR COMPETÈNCIES	FACTOR MOTIVACIÓ	FACTOR SATISFACCIÓ	FACTOR FLEXIBILITAT	FACTOR PARTICIPACIÓ	FACTOR FIABILITAT	FACTOR CAPACITAT DE RESPOSTA	FACTOR SEGURETAT	FACTOR EMPATIA
F. EXPERIÈNCIA	1											
F. FORMACIÓ	,566(**)	1										
F. COMPROMÍS	,581(**)	,613(**)	1									
F. COMPETÈNCIES	,526(**)	,604(**)	,606(**)	1								
F. MOTIVACIÓ	,513(**)	,619(**)	,676(**)	,678(**)	1							
F. SATISFACCIÓ	,523(**)	,569(**)	,563(**)	,591(**)	,664(**)	1						
F. FLEXIBILITAT	,487(**)	,597(**)	,613(**)	,706(**)	,738(**)	,677(**)	1					
F. PARTICIPACIÓ	,538(**)	,555(**)	,580(**)	,639(**)	,673(**)	,743(**)	,697(**)	1				
F. FIABILITAT	,507(**)	,560(**)	,535(**)	,588(**)	,621(**)	,553(**)	,582(**)	,539(**)	1			
F. CAPACITAT DE RESPOSTA	,464(**)	,508(**)	,540(**)	,586(**)	,648(**)	,532(**)	,612(**)	,520(**)	,745(**)	1		
F. SEGURETAT	,471(**)	,512(**)	,556(**)	,615(**)	,641(**)	,562(**)	,577(**)	,513(**)	,749(**)	,794(**)	1	
F. EMPATIA	,463(**)	,550(**)	,571(**)	,597(**)	,660(**)	,570(**)	,620(**)	,546(**)	,669(**)	,758(**)	,792(**)	1

\*\* . La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

Els resultats exposats en aquest apartat -tant pel que fa als atributs del capital humà i a les dimensions de la qualitat de servei (veure taula 7.6), com pel que fa als factors del capital humà i als factors de la qualitat de servei, extrets amb el conjunt de les variables (taules 7.7 i 7.11)-, tampoc no semblen contradir les **hipòtesis H4-H11** del treball, que es recorden a continuació i que seran contrastades més endavant:

- H4** | L'experiència dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H5** | La formació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H6** | El compromís dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H7** | Les competències dels empleats influeixen positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H8** | La motivació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H9** | La satisfacció dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H10** | La flexibilitat dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.
- H11** | La participació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Ja que, en tots els casos hi ha relació estadísticament significativa.





### 7.3. Anàlisi factorial exploratòria amb els dos blocs de capital humà del qüestionari i amb els dos blocs de qualitat de servei del qüestionari

Tal com ja hem vist, l'anàlisi factorial exploratòria consisteix en simplificar les dades originals de l'estudi, a través de la reducció del nombre de factors. Es tracta de buscar el nombre mínim de dimensions amb el que es pot explicar el màxim d'informació que contenen les dades.

En aquest apartat de la investigació es presenta l'anàlisi factorial exploratòria que s'ha realitzat, tant per al **conjunt dels atributs i de les variables del capital humà**, com per al conjunt de les **dimensions i de les variables de la qualitat de servei**. Per dur a terme aquesta anàlisi factorial s'ha utilitzat el mètode de màxima versemblança.

A la taula 7.12 es mostren les dades de la **prova d'esfericitat de Bartlett** i de la prova de **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** per a cadascun dels **quatre factorials realitzats en aquest apartat**. Pel que fa a la prova d'esfericitat de Bartlett, en tots els casos s'obté una significació inferior a 0,050, amb la qual cosa es rebutja la hipòtesi nul·la de la matriu de correlacions igual a la matriu identitat. Quant a la prova de Kaiser-Meyer-Olkin, en els quatre casos el seu valor és molt elevat (superior a 0,8).

**Taula 7.12: Prova de Bartlett i índex de KMO per a cadascun dels quatre factorials realitzats**

		Vuit elements del capital humà	Vint-i-nou variables del capital humà	Quatre dimensions de la qualitat de servei	Tretze variables de la qualitat de servei
<b>Mesura d'adequació mostral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>		0,895	0,959	0,821	0,947
<b>Prova d'esfericitat de Bartlett</b>	<i>Chi-square</i> aproximat	1.501,471	9.666,980	808,615	5.686,259
	gl	28	406	6	78
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000

Les dades relatives a les comunalitats dels quatre factorials que es presenten a continuació, es mostren a l'[annex 10](#) d'aquest document.

En primer lloc es mostren les dades corresponents a l'**anàlisi factorial** que s'ha dut a terme amb els **vuit atributs** considerats per al **capital humà** (veure taula 7.13). En aquesta primera anàlisi factorial exploratòria realitzada, s'obté **un únic factor significatiu**, que nosaltres denominem **capital humà** i que explica el 54,956% de la variància total -Hair et al. (1999) consideren que una solució que representi un 60% (o inclús menys) de la variància total, és satisfactòria-. Aquest únic factor representa molt bé el grup d'ítems considerats i indica que els vuit atributs del capital humà defineixen perfectament el capital humà del sector bancari andorrà.

D'aquests vuit atributs, la **motivació** és clarament l'**atribut que es troba més correlacionat amb el factor**, ja que té el valor més elevat (0,837). El segon atribut del capital humà que té més càrrega factorial és la **satisfacció**, amb una correlació del 0,799, seguit de l'atribut **compromís**, amb un 0,752 i de l'atribut **participació**, amb un valor de 0,751.

**Taula 7.13: Anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs del capital humà**

Codi	Ítem	Factor 1
<b>B1A1</b>	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,557
<b>B1A2</b>	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,586
<b>B1A3</b>	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,752
<b>B1A4</b>	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,693
<b>B1A5</b>	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,837
<b>B1A6</b>	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,799
<b>B1A7</b>	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <b>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,545

Codi	Ítem	Factor 1
B1A8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,751
<b>% de la variància explicada</b>		<b>54,956</b>

Per continuar amb l'anàlisi factorial exploratòria, tot seguit es comentaran els resultats obtinguts en el **factorial** realitzat amb les **vint-i-nou variables** que s'han considerat com a integrants **del capital humà** de la investigació. En aquesta anàlisi factorial s'han trobat **quatre factors** (veure taula 7.14), tot i que únicament el **factor 1** ja explica el 51,674% de la variància total, amb la qual cosa, s'ha vist que és el més important. Per tant, hi ha un factor que explica de forma molt rellevant el conjunt de les variables considerades per al capital humà. El total de les vint-i-nou variables estan molt correlacionades amb aquest primer factor, que nosaltres anomenem **capital humà**.

D'aquestes vint-i-nou variables, les que tenen una correlació més elevada amb el factor són **la motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves**, amb un valor de 0,804 i **la satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball**, amb un 0,801.

En un **segon factor**, apareix un binomi **experiència i satisfacció**, que únicament representa el 6,172% de la variància total, segons el qual, l'organització valora en sentit contrari l'experiència i la satisfacció dels empleats.

Tot i que el **tercer factor** té un percentatge de variància explicada només del 5,040%, agruparia les **variables associades a l'experiència**, amb càrregues factorials negatives amb el factor.

Un **quart factor**, el qual representa un escàs 3,935% de la variància total, es trobaria configurat per **la predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització** i per **la predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions**, també amb càrregues factorials negatives.

**Taula 7.14: Anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	0,649	0,385	-0,360	
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització	0,678	0,368	-0,411	
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector	0,588	0,417	-0,361	
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització	0,660			
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	0,674	0,325		-0,423
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	0,683			-0,373
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	0,724			
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	0,727			
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	0,717			
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	0,704			
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	0,615			
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	0,521			
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	0,670			
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	0,712			
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	0,738			
<b>B1B16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	0,793			
<b>B1B17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	0,804			
<b>B1B18</b>	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	0,801			
<b>B1B19</b>	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	0,737	-0,302		
<b>B1B20</b>	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	0,787	-0,330		
<b>B1B21</b>	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	0,776	-0,355		
<b>B1B22</b>	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	0,730			
<b>B1B23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	0,687			
<b>B1B24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	0,670			
<b>B1B25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	0,725			
<b>B1B26</b>	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	0,750			

Codi	Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B1B27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	0,745			
B1B28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	0,748			
B1B29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	0,653			
	<b>% de la variància explicada</b>	<b>51,674</b>	<b>6,172</b>	<b>5,040</b>	<b>3,935</b>
	<b>% de la variància acumulada</b>	<b>51,674</b>	<b>57,846</b>	<b>62,886</b>	<b>66,821</b>

De forma similar a l'anàlisi efectuat amb els atributs i les variables del capital humà, per a les **dimensions** i per a les **variables** de la **qualitat de servei** vinculades al comportament de les persones, que s'han considerat en la realització de la present investigació, també s'ha realitzat una **anàlisi factorial exploratòria**.

Els resultats de l'anàlisi factorial exploratòria que s'han obtingut per a les **quatre dimensions de la qualitat de servei** es mostren a la taula 7.15. Tal com es pot comprovar, s'ha trobat **un únic factor significatiu** que explica un percentatge de la variància total igual al 72,270%. A aquest únic factor, amb unes càrregues factorials molt elevades que defineix perfectament la qualitat de servei vinculada a l'actitud de les persones en el sector objecte d'estudi, l'anomenem **qualitat de servei**. La dimensió que es troba **més correlacionada** amb el factor és la **capacitat de resposta**, amb un valor de 0,835. La segona dimensió de la qualitat de servei que figura amb més càrrega factorial és la **fiabilitat** amb una correlació del 0,788, seguida de la **seguretat** (0,781) i de l'**empatia** (0,772).

**Taula 7.15: Anàlisi factorial exploratòria de les quatre dimensions de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Factor 1
B2A1	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <b>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,788
B2A2	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <b>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,835
B2A3	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <b>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,781

Codi	Ítem	Factor 1
B2A4	Considerant que l'empatia es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l'empatia com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,772
<b>% de la variància explicada</b>		<b>72,270</b>

Pel que fa a l'anàlisi factorial exploratòria realitzat per a les tretze variables considerades com a components de la **qualitat de servei** vinculada a les persones (veure taula 7.16) s'ha obtingut, de forma paral·lela a l'anàlisi de les dimensions, **un únic factor significatiu**. A aquest factor, que explica el 70,439% de la totalitat de la variància, el denominem **qualitat de servei**. La càrrega més elevada del factor correspon a una de les variables de la dimensió *capacitat de resposta*, concretament a **la disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients**, amb una correlació igual a 0,856, seguida de **la disposició dels empleats per ajudar els clients** i de **la confiança transmesa als clients, per part dels empleats**, ambdues amb una correlació de 0,851.

**Taula 7.16: Anàlisi factorial exploratòria de les tretze variables de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Factor 1
B2B1	La realització de les promeses en el temps previst	0,797
B2B2	La realització del servei correctament i a la primera	0,801
B2B3	La realització del servei en el temps promès	0,803
B2B4	L'oferiment d'un servei ràpid	0,788
B2B5	La disposició dels empleats per ajudar els clients	0,851
B2B6	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,856
B2B7	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	0,851
B2B8	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	0,845
B2B9	L'amabilitat dels empleats amb els clients	0,801
B2B10	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,823
B2B11	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	0,846
B2B12	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	0,822
B2B13	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	0,829
<b>% de la variància explicada</b>		<b>70,439</b>

A partir de l'anàlisi factorial exploratòria amb les vint-i-nou variables del capital humà (B1B1-B1B29) s'han trobat **quatre factors del capital humà**, tot i que, com ja s'ha vist, el primer factor és el més important i explica molt bé aquest constructe, en el sector objecte d'estudi. Pel que fa a la mateixa anàlisi, però amb les **tretze variables de la qualitat de servei** (B2B1-B2B13) es pot observar que la qualitat de servei -tot i que es troba configurada per les quatre dimensions considerades inicialment- té **una única dimensió** en el sector bancari andorrà.

Tal com ja s'ha vist al llarg de l'estudi empíric descrit als apartats anteriors, en aquesta recerca hi ha **dos nivells d'anàlisi**. D'una banda, disposem de les dades relatives als **vuit atributs del capital humà** i a les **quatre dimensions de la qualitat de servei** i, d'una altra, **quant a variables**, també hi ha les del **capital humà** (vint-i-nou) i les de la **qualitat de servei** (tretze). Per aquest motiu, fins aquí, els resultats de l'anàlisi descriptiva, els resultats de les correlacions i així mateix, els resultats de les anàlisis factorials exploratòries s'han presentat per als dos nivells d'anàlisi.

Per finalitzar l'estudi empíric d'aquesta recerca, als apartats següents es presentarà el desenvolupament d'un model d'equacions estructurals. Amb aquest objectiu, a partir d'una etapa inicial de caràcter exploratòria, es continua el procés amb una anàlisi de tipus confirmatòria, per concloure l'estudi amb el model de relació causal.

Amb l'objectiu de seguir amb el procediment assenyalat anteriorment -en els dos nivells d'anàlisi- d'una banda, s'ha realitzat un model d'equacions estructurals amb el conjunt dels atributs del capital humà i de les dimensions de la qualitat de servei i d'una altra, un model amb la totalitat de les variables, tant del capital humà, com de la qualitat de servei.

Com ja s'ha vist, **a partir de l'anàlisi factorial exploratòria de les variables del capital humà** -presentada a la taula 7.14 d'aquest darrer apartat de la nostra recerca- **s'han determinat quatre factors que recullen les vint-i-nou variables del capital humà** que inicialment nosaltres havíem agrupat en els vuit atributs considerats a l'estudi. És per aquest motiu que ens ha semblat **més convenient centrar l'elaboració del model causal en les variables -és a dir, a partir de les vint-i-nou variables del capital humà i de les tretze variables de la qualitat de servei-**, i serà aquest model el que es descriurà als apartats següents d'aquesta investigació i el que servirà per a la contrastació de les hipòtesis del treball, així com per respondre els objectius plantejats a la recerca.

No obstant això, el model d'equacions estructurals que recull els vuit atributs del capital humà i les quatre dimensions de la qualitat de servei es pot consultar a l'[annex 13](#) d'aquest document.



## 7.4. Anàlisi factorial confirmatòria amb les vint-i-nou variables del capital humà i amb les tretze variables de la qualitat de servei

---

Per finalitzar l'estudi empíric de la nostra recerca i amb l'objectiu d'elaborar una proposta de model de relació entre el capital humà i la qualitat de servei, s'ha elaborat un **model d'equacions estructurals que integra les vint-i-nou variables del capital humà i les tretze variables de la qualitat de servei**. Com a pas previ al model d'equacions estructurals s'ha realitzat una anàlisi factorial confirmatòria. Concretament, seguint les recomanacions de Hair et al. (1999) i de Lévy i Varela (2006), **a partir d'una anàlisi factorial de tipus exploratòria, s'ha continuat amb una anàlisi factorial confirmatòria i s'ha finalitzat l'anàlisi amb el model d'equacions estructurals**. L'anàlisi factorial confirmatòria tractarà de determinar si el model de mesura que s'ha especificat representa una aproximació a la realitat.

### 7.4.1. Anàlisi factorial exploratòria amb les quaranta-dues variables del model

En primer lloc, com a pas previ per realitzar una anàlisi factorial confirmatòria, seguint les recomanacions de Hair et al. (1999) i de Lévy i Varela (2006), amb les vint-i-nou variables observables que representen el capital humà (amb un valor del coeficient Alfa de Cronbach del 0,966, que mostra una consistència interna i una fiabilitat de l'escala elevades) i les tretze variables de la qualitat de servei (amb un valor del coeficient Alfa de Cronbach del 0,965, que també mostra una consistència interna i fiabilitat elevades) s'ha realitzat una anàlisi factorial exploratòria -amb el conjunt dels dos grups de variables, és a dir, amb les quaranta-dues variables-. També -seguint les recomanacions de Lévy i Varela (2006)- s'ha utilitzat el mètode de màxima versemblança i una rotació ortogonal varimax seguint el desenvolupament de Kaiser. Aquesta anàlisi factorial exploratòria permet representar totes les variables en un número reduït de factors que són constructes latents, definits per les càrregues de totes les variables, és a dir, permet determinar quines variables observables carreguen en quines variables latents.

Després d'analitzar la matriu de correlació anti-imatge, es van trobar unes mesures d'adequació mostral elevades (superiors a 0,950) i uns residus bastant reduïts. Les comunalitats reproduïdes van ser elevades (superiors a 0,5), la

mesura d'adequació mostral de Kaiser-Meyer-Olkin va ser de 0,918, a la prova d'esfericitat de Bartlett es va obtenir una significació de 0,000 i la convergència va ser de vuit iteracions. Amb aquestes dades, **s'ha trobat que l'ajustament és adequat i s'han trobat cinc factors** amb uns autovalors superiors a la unitat, que recollien el 68,337% de la variància total. Aquests cinc factors s'han trobat **associats significativament a les quaranta-dues variables esmentades**.

Les variables B1B1-B1B29 del capital humà, es corresponen amb les primeres variables V1-V29 de la taula 7.17, mentre que les variables B2B1-B2B13 de la qualitat de servei, es corresponen amb les variables V30-V42, de la mateixa taula.

Els cinc factors trobats han estat els següents (veure taula 7.17):

- Un **factor 1** (F1) que representa la **qualitat de servei**, atès que recull les variables V30-V42 (Alfa de Cronbach de 0,965) i que confirma la unidimensionalitat d'aquesta escala.
- Un **factor 2** (F2) que representa la **satisfacció** i la **participació** del capital humà, ja que s'associa a les variables observables V18-V22 i V26-V29 (Alfa de Cronbach de 0,940).
- Un **factor 3** (F3) que representa el **compromís**, les **competències**, la **motivació** i la **flexibilitat** del capital humà, ja que es troba associat a les variables observables V8-V17 i V23-V25 (Alfa de Cronbach de 0,939).
- Un **factor 4** (F4) que representa l'**experiència**, atès que s'associa a les variables V1-V3 (Alfa de Cronbach de 0,884).
- Un **factor 5** (F5) que representa la **formació** i que s'associa a les variables V4-V7 (Alfa de Cronbach de 0,871).

EL fet d'haver obtingut cinc factors garanteix, en certa forma, la validesa discriminant de cada variable latent.

La variable V22, fins ara, l'havíem considerat una variable de l'atribut *flexibilitat*, però tal com es pot veure a la taula 7.17, es troba més correlacionada amb el factor 2: *satisfacció i participació*. D'altra banda, a la taula 7.8, en la qual es mostren els vuit factors extrets amb les vint-i-nou variables del capital humà, la variable B1B22 (que es correspon amb la V22 d'aquesta anàlisi) és la variable que

es troba menys correlacionada (amb un valor de 0,713) amb el seu factor, és a dir, amb la *flexibilitat*. Tal com es mostrarà a l'anàlisi factorial confirmatòria, es considerarà una variable de l'element *participació*.

**Taula 7.17: Matriu de factors rotats de les quaranta-dues variables**

Codi	Ítem	Factor 1 (F1)	Factor 2 (F2)	Factor 3 (F3)	Factor 4 (F4)	Factor 5 (F5)
V1	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball				0,731	
V2	L'experiència dels empleats a l'organització				0,757	
V3	L'experiència dels empleats en el sector				0,719	
V4	L'adequada formació dels empleats de l'organització					0,393
V5	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització					0,736
V6	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions					0,718
V7	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats					0,585
V8	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització			0,569		
V9	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització			0,497		
V10	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització			0,488		
V11	La capacitat dels empleats per resoldre problemes			0,463		
V12	El comportament ètic dels empleats			0,483		
V13	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert			0,516		
V14	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector			0,449		
V15	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client			0,586		
V16	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei			0,606		
V17	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves			0,541		
V18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball		0,660			
V19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep		0,740			

Codi	Ítem	Factor 1 (F1)	Factor 2 (F2)	Factor 3 (F3)	Factor 4 (F4)	Factor 5 (F5)
V20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització		0,816			
V21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització		0,776			
V22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball		0,592			
V23	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització			0,503		
V24	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització			0,581		
V25	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client			0,520		
V26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten		0,586			
V27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització		0,575			
V28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques		0,594			
V29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general		0,534			
V30	La realització de les promeses en el temps previst	0,595				
V31	La realització del servei correctament i a la primera	0,610				
V32	La realització del servei en el temps promès	0,591				
V33	L'oferiment d'un servei ràpid	0,639				
V34	La disposició dels empleats per ajudar els clients	0,713				
V35	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,735				
V36	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	0,744				
V37	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	0,734				
V38	L'amabilitat dels empleats amb els clients	0,758				
V39	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,726				
V40	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	0,804				
V41	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	0,752				

Codi	Ítem	Factor 1 (F1)	Factor 2 (F2)	Factor 3 (F3)	Factor 4 (F4)	Factor 5 (F5)
V42	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	0,749				
	<b>% de la variància explicada</b>	<b>50,972</b>	<b>6,991</b>	<b>4,228</b>	<b>3,385</b>	<b>2,762</b>
	<b>% de la variància acumulada</b>	<b>50,972</b>	<b>57,963</b>	<b>62,190</b>	<b>65,576</b>	<b>68,337</b>

#### 7.4.2. Especificació i identificació del model de mesura

Per continuar amb l'anàlisi, la segona fase del procés de depuració de les escales, implica dur a terme una anàlisi factorial confirmatòria, per depurar les variables observables i mantenir les que representin millor les variables latents. Aquest model de mesura consta d'equacions que especifiquen les relacions entre les variables latents o factorials i les variables observables o indicadors. Segons Lévy i Varela (2006) els resultats d'aquesta anàlisi seran pràcticament els mateixos que els de l'anàlisi factorial exploratòria, però afermaran l'existència de validesa convergent dels factors i també evidenciaran l'existència de validesa discriminant amb altres constructes -la distinció clara entre els factors-. A més a més, donaran una idea precisa de la relació entre ells, que es trobarà al model causal.

Així doncs, **a partir de l'anàlisi factorial exploratòria anterior s'ha realitzat una anàlisi factorial confirmatòria** -utilitzant el programari EQS 6.1 (Bentler, 2006)-, mitjançant el mètode de màxima versemblança.

La utilitat d'aquesta anàlisi és la comprovació de l'estructura dimensional d'un constructe, d'una escala o d'un instrument de mesura. Segons Lévy i Varela (2006), en aquest sentit, l'anàlisi en si mateixa suposa una prova de validesa de constructe. Tal com també apunten aquests mateixos autors, la idea de l'anàlisi factorial confirmatòria és que per a un conjunt de variables observables o indicadors, es pugui trobar una estructura de factors o variables latents -no observables- presentada amb l'equació factorial següent:

$$X = \lambda\xi + \delta$$

en la que la relació entre ambdós tipus de variables es pot expressar de forma matricial i cada variable observable serà funció de la contribució de cada factor i de l'error de mesura que té associat.

On, tal com especifica Celemin (2011):

$X$ = Matriu de variables observables.

$\lambda$ = Matriu de càrregues factorials que mesuren la relació entre les variables observables i els factors.

$\xi$ = Matriu de factors, els efectes dels quals són compartits per més d'una variable observable.

$\delta$ = Matriu d'errors de mesura, que només afecten una variable observable.

L'objectiu de l'anàlisi factorial confirmatòria és determinar si un model de mesura especificat és consistent amb la realitat. Per especificar el model de mesura, es parteix de l'anàlisi factorial exploratòria -en el qual no es té control de quines variables descriuen cada factor- per -a través de l'anàlisi factorial confirmatòria-, especificar quines variables defineixen cada constructe o factor (Hair et al., 1999).

A la taula 7.18 es mostren les equacions del model de mesura de l'anàlisi, a partir de la sortida del programari EQS, on  $V_s$  són les variables observables o indicadors,  $F_s$  són les variables no observables o factors,  $E_s$  són els errors de mesura de les variables observables i  $D_s$  són els termes de pertorbació.

**Taula 7.18: Equacions del model de mesura**

EQUATIONS
V1= F4 + E1;
V2= *F4 + E2;
V3= *F4 + E3;
V4= F5 + E4;
V5= *F5 + E5;
V6= *F5 + E6;
V7= *F5 + E7;
V8= *F3 + E8;
V9= F3 + E9;
V10= *F3 + E10;
V11= *F3 + E11;
V13= *F3 + E13;
V14= *F3 + E14;
V15= *F3 + E15;
V16= *F3 + E16;
V17= *F3 + E17;
V18= *F2 + E18;
V19= *F2 + E19;
V20= *F2 + E20;
V21= F2 + E21;
V22= *F2 + E22;
V23= *F3 + E23;
V24= *F3 + E24;

V25= \*F3 + E25;  
V26= \*F2 + E26;  
V27= \*F2 + E27;  
V28= \*F2 + E28;  
V29= \*F2 + E29;  
V30= \*F1 + E30;  
V31= F1 + E31;  
V32= \*F1 + E32;  
V33= \*F1 + E33;  
V34= \*F1 + E34;  
V35= \*F1 + E35;  
V36= \*F1 + E36;  
V37= \*F1 + E37;  
V38= \*F1 + E38;  
V39= \*F1 + E39;  
V40= \*F1 + E40;  
V41= \*F1 + E41;  
V42= \*F1 + E42;  
F2= \*F6 + D2;  
F3= \*F6 + D3;  
F4= \*F6 + D4;  
F5= \*F6 + D5;

#### VARIANCES

F1= 1.0;  
F6= 1.0;  
D3= .02;  
D2= \*;  
D4= \*;  
D5= \*;  
E1= \*;  
E2= \*;  
E3= \*;  
E4= \*;  
E5= \*;  
E6= \*;  
E7= \*;  
E8= \*;  
E9= \*;  
E10= \*;  
E11= \*;  
E13= \*;  
E14= \*;  
E15= \*;  
E16= \*;  
E17= \*;  
E18= \*;  
E19= \*;  
E20= \*;  
E21= \*;  
E22= \*;  
E23= \*;  
E24= \*;  
E25= \*;  
E26= \*;  
E27= \*;  
E28= \*;  
E29= \*;  
E30= \*;  
E31= \*;  
E32= \*;  
E33= \*;

E34= \*;  
E35= \*;  
E36= \*;  
E37= \*;  
E38= \*;  
E39= \*;  
E40= \*;  
E41= \*;  
E42= \*;

**COVARIANCES**

E10, E9 = \*;  
E22, E23 = \*;  
E3, E4 = \*;  
E30, E32 = \*;  
E31, E32 = \*;  
E1, E4 = \*;  
E2, E4 = \*;  
E13, E14 = \*;  
E30, E31 = \*;  
E8, E9 = \*;  
E26, E27 = \*;  
E24, E25 = \*;  
E32, E33 = \*;  
D4, D5 = \*;  
F1, F6 = \*;

El supòsit més important per dur a terme un model d'equacions estructurals o d'anàlisi de covariàncies és que les variables observades segueixin de forma conjunta una distribució normal multivariant, la qual cosa no es compleix en aquesta recerca, atès que el coeficient de Mardia de normalitat multivariant ha donat un valor de 69,7305. A la taula 7.19 es mostra el nombre de casos que trenquen amb la normalitat multivariada de la distribució.

**Taula 7.19: Nombre de casos que trenquen amb la normalitat multivariada**

Nombre de cas	244	259	299	333	355
Estimació	2909,1184	4281,2895	1730,8871	2409,7040	2167,2480

A continuació el programa dóna el missatge següent:

**“L'estimació de paràmetres es troba en ordre, no s'han trobat problemes especials durant l'optimització”.**



### 7.4.3. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model

Tal com apunten Hair et al. (1999) i, Lévy i Varela (2006), en una primera anàlisi s'han d'examinar els resultats per garantir un model que ofereixi estimacions acceptables. Així, pel que fa als residus estandarditzats, tot i que tant el residu mitjà absolut, com el residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal presenten valors superiors a 0,05 -valor màxim recomanat per la literatura, en considerar que els errors de mesura han de ser petits-, Batista i Coenders (2000), citats a Celemín (2011), ofereixen la possibilitat d'utilitzar com a màxim un valor de 0,15 -en qualitat de valor orientador-, raó per la qual es consideren acceptables els valors que es mostren a la taula 7.20.

**Taula 7.20: Residus estandarditzats de les variables**

Residu estandarditzat mitjà absolut	0,1474
Residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal	0,1465

A l'annex 11 es poden consultar els residus estandarditzats majors (taula A.32), així com el gràfic de distribució dels residus estandarditzats (il·lustració A.1), a partir de la sortida del programari EQS. En aquest mateix [annex 11](#), es troben altres aspectes i indicadors de la sortida del programari EQS, no explicats en el text.

**Per tal d'avaluar la qualitat d'ajustament del model, s'avaluarà el model global, el model de mesura i el model estructural** (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006).

Pel que fa a **l'avaluació de la bondat de l'ajustament del model global**, la modelització mitjançant estructures de covariàncies no es recolza en un estadístic únic que determini l'adequació del model teòric proposat, sinó que per a la seva avaluació es recomana l'estudi de tres tipus de mesures que s'agrupen en **mesures d'ajustament absolut, mesures d'ajustament incremental i mesures de parsimònia** (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006).

Les mesures d'ajustament absolut, determinen el grau en què el model prediu la matriu inicial de les dades. Les mesures d'ajustament incremental comparen el model analitzat amb un model de referència. Finalment, les mesures de parsimònia relacionen la bondat de l'ajustament del model amb el nombre de coeficients estimats que es necessiten per aconseguir el nivell d'ajustament.

A la taula 7.21 es presenten les mesures de l'ajustament del mètode de màxima versemblança -ML- extreteres del programari EQS, tot i que es comentaran únicament les del mètode robust, atès que el no compliment del supòsit de distribució normal multivariant afecta els resultats d'aquells mètodes d'estimació que se sustenten en aquest supòsit, com és el cas del mètode ML. Quan no es compleix el supòsit anterior, s'utilitzen altres mètodes que no depenen de la normalitat, com el mètode robust.

**Taula 7.21: Mesures de l'ajustament global del mètode ML extreteres del programari EQS**

```
INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 16252.573 ON 820 DEGREES OF FREEDOM  
INDEPENDENCE AIC = 14612.57301 INDEPENDENCE CAIC = 10487.41110  
MODEL AIC = 652.92192 MODEL CAIC = -3180.46025  
  
CHI-SQUARE = 2176.922 BASED ON 762 DEGREES OF FREEDOM  
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000  
  
THE NORMAL THEORY RLS CHI-SQUARE FOR THIS ML SOLUTION IS 2249.622  
  
FIT INDICES  
-----  
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .866  
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .901  
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .908  
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = .909  
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = .183  
LISREL GFI FIT INDEX = .789  
LISREL AGFI FIT INDEX = .761  
ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR) = .156  
STANDARDIZED RMR = .168  
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .067  
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.064, .070)
```

Tal com ja s'ha vist, **en aquest estudi no es compleix la normalitat multivariant**. Per aquest motiu, a la taula 7.22 es presenten les mesures de la bondat d'ajustament del mètode robust obtingudes des de la sortida del programari EQS, que tot seguit es comentaran.

**Taula 7.22: Mesures de l'ajustament global del mètode robust extreptes del programari EQS**

```
ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 10985.468 ON 820 DEGREES OF
FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 9345.46777 INDEPENDENCE CAIC = 5220.30586
MODEL AIC = 158.82196 MODEL CAIC = -3674.56021

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 1682.8220 ON 762 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

FIT INDICES
-----
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .847
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .903
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .909
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = .910
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = .331
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)=.054
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.050, .057)
```

A la taula 7.23 es mostra el **resum de les mesures obtingudes a partir de l'anàlisi factorial confirmatòria realitzada**, juntament amb els valors recomanats que destaca la literatura per als diferents índexs, tal com ho han fet Celemín (2011) i Sabrià (2014). Com es pot veure, **les proves de la bondat d'ajustament del mètode robust, -el qual no exigeix que es compleixi la normalitat multivariant, com és el cas d'aquesta investigació-, són totes acceptables**. La mesura d'ajustament global: *Root Mean-Square Error of Approximation* -RMSEA- té un valor de 0,054 que es troba dins dels límits assenyalats per Bollen (1989). Les mesures de l'ajustament incremental tenen valors propers o per sobre del valor recomanat de 0,9 (*Bentler-Bonett Normed Fit Index* -NFI- igual a 0,847; *Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index* -NNFI- igual a 0,903; *Comparative Fit Index* -CFI- amb un valor de 0,909). Quant a la mesura d'ajustament de parsimònia el valor de la *Chi-squared* normalitzada de 2,20 se situa dins dels límits d'aquesta mesura.

Taula 7.23: Resum de les mesures de l'ajustament global del mètode robust

Mesures de l'ajustament global	Valors del mètode robust	Valors recomanats
Chi-squared, $\chi^2$ escalat de Satorra-Bentler	1682,8220	
Valor crític de la probabilitat de <i>Chi-squared</i>	0,000	Inferior a 0,05
NFI	0,847	Superior a 0,9
NNFI	0,903	Superior a 0,9
CFI	0,909	Superior a 0,9
IFI	0,910	Superior a 0,9
RMSEA	0,054	Entre 0,04 i 0,08
<i>Chi-squared</i> normalitzada <sup>6</sup>	2,20	Entre 1 i 5

A la taula A.33 de l'[annex 11](#) es mostra el nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres, a partir de la sortida del programari EQS.

Els resultats de l'anàlisi factorial confirmatòria que s'han obtingut, a partir de sis iteracions (veure taula 7.24, que mostra les equacions de la solució estandarditzada del programari EQS) són similars als de l'anàlisi factorial exploratòria.

D'una banda quedarien els factors F2-F5, agrupats en un factor F6, que representaria el **capital humà** de manera conjunta i, d'altra banda, l'existència de la **qualitat de servei**, representada pel factor F1, el qual, tot i estar representat per la *fiabilitat*, la *capacitat de resposta*, la *seguretat* i l'*empatia* **es configura clarament com un constructe amb una única dimensió**.

La variable *el comportament ètic dels empleats* (V12) desapareix del model, ja que no és estadísticament significativa. I la variable *les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball* (V22), quedaria associada definitivament a F2.

<sup>6</sup> Aquest índex s'ha calculat dividint Chi-squared,  $\chi^2$  escalat de Satorra-Bentler (1682,8220), entre els graus de llibertat (és a dir, entre 762 -veure taula 7.22-).

**Taula 7.24: Solucions estandarditzades de l'anàlisi factorial confirmatòria**

Equació	R <sup>2</sup>
V1 = .863 F4 + .504 E1	.746
V2 = .888*F4 + .459 E2	.789
V3 = .817*F4 + .577 E3	.667
V4 = .704 F5 + .710 E4	.496
V5 = .866*F5 + .501 E5	.749
V6 = .857*F5 + .515 E6	.734
V7 = .838*F5 + .546 E7	.702
V8 = .778*F3 + .628 E8	.605
V9 = .762 F3 + .648 E9	.580
V10 = .739*F3 + .674 E10	.546
V11 = .675*F3 + .738 E11	.455
V13 = .714*F3 + .700 E13	.510
V14 = .746*F3 + .666 E14	.556
V15 = .837*F3 + .547 E15	.701
V16 = .875*F3 + .484 E16	.766
V17 = .866*F3 + .500 E17	.750
V18 = .860*F2 + .510 E18	.740
V19 = .832*F2 + .554 E19	.693
V20 = .882*F2 + .472 E20	.777
V21 = .878 F2 + .479 E21	.770
V22 = .774*F2 + .633 E22	.599
V23 = .729*F3 + .685 E23	.531
V24 = .739*F3 + .674 E24	.546
V25 = .797*F3 + .605 E25	.635
V26 = .791*F2 + .611 E26	.626
V27 = .781*F2 + .624 E27	.611
V28 = .805*F2 + .593 E28	.648
V29 = .722*F2 + .692 E29	.522
V30 = .830*F1 + .558 E30	.689
V31 = .849 F1 + .529 E31	.720
V32 = .840*F1 + .543 E32	.705
V33 = .816*F1 + .578 E33	.665
V34 = .885*F1 + .465 E34	.784
V35 = .889*F1 + .457 E35	.791
V36 = .885*F1 + .465 E36	.784
V37 = .879*F1 + .477 E37	.773
V38 = .848*F1 + .530 E38	.719
V39 = .863*F1 + .505 E39	.745
V40 = .891*F1 + .453 E40	.795

Equació	R <sup>2</sup>
V41 = .877*F1 + .480 E41	.769
V42 = .877*F1 + .481 E42	.769
F2 = .881*F6 + .473 D2	.776
F3 = .985*F6 + .173 D3	.970
F4 = .691*F6 + .723 D4	.477
F5 = .816*F6 + .578 D5	.666
Correlation F1, F6 = .845*	
Correlation F4, F5 = .261*	

#### 7.4.4. Anàlisi dels paràmetres del model de mesura

Segons Lévy i Varela (2006), després d'avaluar la bondat de l'ajustament global del model, s'haurà d'avaluar l'ajustament dels seus components o els paràmetres del model de mesura. Es requereix, tant la comprovació de l'adequació dels indicadors a les variables latents (validesa), com la comprovació de l'obtenció de resultats consistents en mesures successives (fiabilitat).

La validesa convergent d'un factor quedarà confirmada si **les càrregues factorials estandarditzades són significatives** (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006) -la qual cosa es dona en aquest estudi, ja que tots els valors de l'estadístic *t* (per a un nivell de significació de 0,05) se situen per sobre del valor 1,96, segons es pot veure a la taula A.34 de l'[annex 11](#)-, **i també són elevades** -totes elles superiors a 0,6 (Lévy i Varela, 2006)-, tal com també es pot veure a la taula 7.24.

Pel que fa a la unidimensionalitat de cada factor latent o a la validesa discriminant (Lévy i Varela, 2006), ja s'ha vist que els indicadors de les variables latents tenen un ajustament adequat sobre cada factor. El fet d'haver obtingut cinc factors garanteix, en certa forma, la validesa discriminant, ja que proporciona una idea molt clara de quines variables observables carreguen en quines variables latents.

Amb la finalitat de continuar amb l'avaluació del model de mesura, s'ha realitzat una anàlisi de la fiabilitat dels diferents constructes, a través de les mesures de la fiabilitat composta<sup>7</sup> i de la variància extreta<sup>8</sup>. La fiabilitat composta és una

<sup>7</sup> A partir de les dades presentades a la taula 7.24, aquest índex es calcularà de la forma següent:  $Fiabilitat\ composta = \frac{(Suma\ de\ les\ ponderacions\ estandarditzades)^2}{[(Suma\ de\ les\ ponderacions\ estandarditzades)^2 + (Suma\ de\ l'error\ de\ mesura\ de\ l'indicador)]}$ .

mesura de la consistència interna dels indicadors de cada factor i els seus valors haurien de superar el 0,7 (Fornell i Larcker, 1981; Hair et al., 1999). La variància extreta representa la quantitat de variància dels indicadors, considerada pel constructe latent i segons Fornell i Larcker (1981) i Hair et al. (1999), el seu valor hauria de ser superior a 0,5.

Pel que fa a la fiabilitat individual dels indicadors, Bollen (1989) la relaciona amb la correlació al quadrat entre l'indicador i la variable latent -és a dir, amb  $R^2$ -. Aquest índex informa sobre la proporció de la variància de les variables observades que s'explica pel factor latent (Lévy i Varela, 2006). **Els valors d' $R^2$** , els quals indicaran que les mesures obtingudes són bons indicadors de les variables latents (Bollen, 1989; Hair et al., 1999; Muñoz i Cordón, 2002), **se situen per sobre del llindar acceptable**. Tot i que no hi ha un valor absolut de referència, Lévy i Varela (2006) permeten un valor mínim de 0,4, però recomanen -tal com ho fan la majoria dels autors-, un mínim de 0,5.

La variància mitjana extreta ( $AVE^9$  -Average Variance Extracted-), desenvolupada per Fornell i Larcker (1981) reflecteix validesa convergent -"grau en el que la mesura es correlaciona altament amb altres mesures dissenyades per mesurar el mateix constructe" (Churchill, 1979, p. 70)-, per a valors superiors a 0,5.

A la taula 7.25 es mostren els resultats de la **fiabilitat composta o fiabilitat del constructe** (CR -Construct Reliability-), de la **variància extreta** i de l'**AVE**, i tal com es pot veure, **tots els factors compleixen amb el valor el mínim exigít i per tant, queden garantides, tant la validesa convergent com la fiabilitat, dels diferents factors**.

---

<sup>8</sup> A partir de les dades presentades a la taula 7.24, aquest índex es calcularà de la forma següent:  $Variància\ extreta = (Suma\ dels\ quadrats\ de\ les\ ponderacions\ estandarditzades) / [(Suma\ dels\ quadrats\ de\ les\ ponderacions\ estandarditzades) + (Suma\ de\ l'error\ de\ mesura\ de\ l'indicador)]$ .

<sup>9</sup> A partir de les dades presentades a la taula 7.24, aquest índex es calcularà de la forma següent:  $AVE = (Suma\ dels\ quadrats\ de\ les\ ponderacions\ estandarditzades) / nombre\ d'indicadors\ de\ cada\ constructe$ .

**Taula 7.25: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extreta i de l'AVE de l'anàlisi factorial confirmatòria**

Factor	Codi	Ítem
<b>F4</b> <b>Experiència</b> Fiabilitat composta = 0,811 Variància extreta = 0,588 AVE = 0,734	<b>V1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball
	<b>V2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització
	<b>V3</b>	L'experiència dels empleats en el sector
<b>F5</b> <b>Formació</b> Fiabilitat composta = 0,824 Variància extreta = 0,541 AVE = 0,671	<b>V4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització
	<b>V5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització
	<b>V6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions
	<b>V7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats
<b>F3</b> <b>Compromís, competències, motivació i flexibilitat</b> Fiabilitat composta = 0,919 Variància extreta = 0,488 AVE = 0,599	<b>V8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització
	<b>V9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització
	<b>V10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització
	<b>V11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes
	<b>V12<sup>10</sup></b>	El comportament ètic dels empleats
	<b>V13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert
	<b>V14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector
	<b>V15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client
	<b>V16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei
	<b>V17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves
	<b>V23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització
	<b>V24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització
<b>V25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	

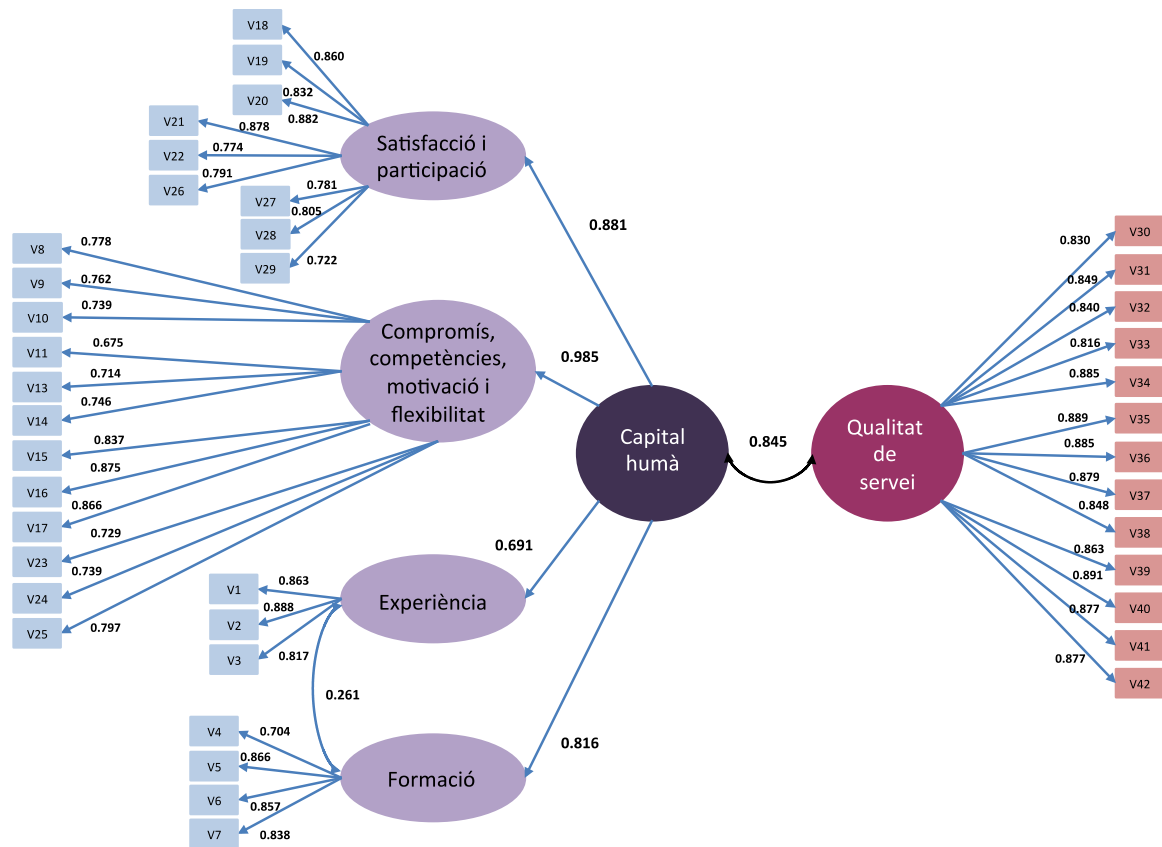
<sup>10</sup> Aquest ítem ha desaparegut a l'anàlisi factorial confirmatòria



Factor	Codi	Ítem
<b>F2</b> <b>Satisfacció i participació</b> Fiabilitat composta = 0,912 Variància extreta = 0,537 AVE = 0,665	V18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball
	V19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep
	V20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització
	V21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització
	V22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball
	V26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten
	V27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització
	V28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques
	V29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general
<b>F1</b> <b>Qualitat de servei</b> Fiabilitat composta = 0,951 Variància extreta = 0,598 AVE = 0,747	V30	La realització de les promeses en el temps previst
	V31	La realització del servei correctament i a la primera
	V32	La realització del servei en el temps promès
	V33	L'oferiment d'un servei ràpid
	V34	La disposició dels empleats per ajudar els clients
	V35	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients
	V36	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats
	V37	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions
	V38	L'amabilitat dels empleats amb els clients
	V39	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients
	V40	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients
	V41	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients
	V42	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats

A la il·lustració 7.2 es mostra el model final de mesura, en el que es representa l'anàlisi factorial confirmatòria de segon ordre realitzada per al capital humà i així mateix, la relació entre els dos constructes principals -capital humà i qualitat de servei-.

**Il·lustració 7.2: Model final de mesura capital humà-qualitat de servei (quaranta-dues variables)**



## 7.5. Model d'equacions estructurals amb les vint-i-nou variables del capital humà i amb les tretze variables de la qualitat de servei

En aquest apartat es detalla el procés d'elaboració del **model d'equacions estructurals** realitzat -també anomenat model d'anàlisi d'estructures de covariàncies-, el qual **permet establir relacions causals o de dependència entre les variables latents** -no observables- que la teoria o l'experiència prèvies permeten pressuposar (Iglesias i Sulé, 2003), examinant simultàniament aquestes relacions.

La modelització segons estructures de covariàncies és una tècnica molt utilitzada a les Ciències Socials, on es mesuren percepcions, actituds, motivacions i comportaments (Lévy, 2003).

El model d'equacions estructurals s'ha realitzat a través del mètode de màxima versemblança i el mètode robust -que suporta el no compliment del supòsit de normalitat multivariant-, utilitzant el programari EQS 6.1.

### 7.5.1. Especificació i identificació del model d'equacions estructurals

En primer lloc, a la taula 7.26 es mostren les equacions del model.

**Taula 7.26: Equacions del model d'equacions estructurals**

EQUATIONS
V1= F4 + E1;
V2= *F4 + E2;
V3= *F4 + E3;
V4= F5 + E4;
V5= *F5 + E5;
V6= *F5 + E6;
V7= *F5 + E7;
V8= *F3 + E8;
V9= F3 + E9;
V10= *F3 + E10;
V11= *F3 + E11;
V13= *F3 + E13;
V14= *F3 + E14;
V15= *F3 + E15;
V16= *F3 + E16;
V17= *F3 + E17;
V18= *F2 + E18;
V19= *F2 + E19;
V20= *F2 + E20;

V21= F2 + E21;  
V22= \*F2 + E22;  
V23= \*F3 + E23;  
V24= \*F3 + E24;  
V25= \*F3 + E25;  
V26= \*F2 + E26;  
V27= \*F2 + E27;  
V28= \*F2 + E28;  
V29= \*F2 + E29;  
V30= \*F1 + E30;  
V31= F1 + E31;  
V32= \*F1 + E32;  
V33= \*F1 + E33;  
V34= \*F1 + E34;  
V35= \*F1 + E35;  
V36= \*F1 + E36;  
V37= \*F1 + E37;  
V38= \*F1 + E38;  
V39= \*F1 + E39;  
V40= \*F1 + E40;  
V41= \*F1 + E41;  
V42= \*F1 + E42;  
F1= \*F6 + D1;  
F2= \*F6 + D2;  
F3= \*F6 + D3;  
F4= \*F6 + D4;  
F5= \*F6 + D5;

#### VARIANCES

F6= 1.0;  
D3= .02;  
D2= \*;  
D4= \*;  
D5= \*;  
D1= \*;  
E1= \*;  
E2= \*;  
E3= \*;  
E4= \*;  
E5= \*;  
E6= \*;  
E7= \*;  
E8= \*;  
E9= \*;  
E10= \*;  
E11= \*;  
E13= \*;  
E14= \*;  
E15= \*;  
E16= \*;  
E17= \*;  
E18= \*;  
E19= \*;  
E20= \*;  
E21= \*;  
E22= \*;  
E23= \*;  
E24= \*;  
E25= \*;  
E26= \*;  
E27= \*;  
E28= \*;

```
E29= *;  
E30= *;  
E31= *;  
E32= *;  
E33= *;  
E34= *;  
E35= *;  
E36= *;  
E37= *;  
E38= *;  
E39= *;  
E40= *;  
E41= *;  
E42= *;
```

#### COVARIANCES

```
E10, E9 = *;  
E22, E23 = *;  
E3, E4 = *;  
E30, E32 = *;  
E31, E32 = *;  
E1, E4 = *;  
E2, E4 = *;  
E13, E14 = *;  
E30, E31 = *;  
E8, E9 = *;  
E26, E27 = *;  
E24, E25 = *;  
E32, E33 = *;  
D4, D5 = *;
```

El programa dóna el missatge següent:

**“L'estimació de paràmetres es troba en ordre, no s'han trobat problemes especials durant l'optimització”.**

### 7.5.2. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model d'equacions estructurals

Pel que fa als residus estandarditzats, tant el residu mitjà absolut, com el residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal (veure taula 7.27) presenten valors inferiors a 0,05 -valor màxim recomanat per la literatura-.

**Taula 7.27: Residus estandarditzats de les variables**

Residu estandarditzat mitjà absolut	0,0364
Residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal	0,0380

A partir de la sortida del programari EQS, a l'annex 12 (taula A.41) es poden consultar els residus estandarditzats majors, així com el gràfic de distribució dels residus estandarditzats (veure il·lustració A.2). Al mateix [annex 12](#), també s'inclouen altres aspectes i indicadors de la sortida del programari EQS, no explicats en el text.

Per continuar amb l'avaluació de l'ajustament del model, a la taula 7.28 es presenten les mesures principals del model ML i a continuació es comenten les mesures del model robust -taula 7.29-, el qual no exigeix el compliment de la normalitat multivariant.

**Taula 7.28: Mesures de la bondat d'ajustament del model ML extreptes del programari EQS**

```
INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 16252.573 ON 820 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 14612.57301 INDEPENDENCE CAIC = 10487.41110
MODEL AIC = 620.02130 MODEL CAIC = -3208.33018

CHI-SQUARE = 2142.021 BASED ON 761 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

THE NORMAL THEORY RLS CHI-SQUARE FOR THIS ML SOLUTION IS 2233.077

FIT INDICES
-----
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .868
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .904
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .911
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = .911
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = .190
LISREL GFI FIT INDEX = .792
LISREL AGFI FIT INDEX = .765
ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR) = .046
STANDARDIZED RMR = .048
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .066
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.063, .069)
```

El valor crític de probabilitat de la  $\chi^2$  escalada de Satorra-Bentler és 0,00000 -ha de ser inferior a 0,05- i per tant, es rebutja la hipòtesi del model nul -tots els coeficients són igual a zero-. Així mateix, pel que fa a les proves de l'ajustament incremental, l'índex *Bentler-Bonett Normed Fit Index* -NFI- mostra un valor una mica baix, igual a 0,850 (el valor recomanat és de 0,9). Tanmateix, els índexs: *Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index* -NNFI-, amb un valor de 0,906; el de l'ajustament comparatiu -*Comparative Fit Index* (CFI)-, amb un 0,913 i el de l'ajustament incremental de Bollen -*Bollen Fit Index* (IFI)-, també amb un valor de 0,913, són adequats (es considera un bon ajustament si aquests índexs són iguals

o superiors a 0,9). Pel que fa als residus, l'índex de l'arrel quadrada mitjana de l'error d'aproximació -*Root Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA)- és de 0,053, el qual es troba dins dels límits de 0,04 i de 0,08 assenyalats per Bollen (1989). Quant a la mesura d'ajustament de parsimònia, la *Chi-squared* normalitzada té un valor de 2,16 -entre 1 i 5-. Per tant, **el resultat indiquen que el model és correcte.**

**Taula 7.29: Mesures de la bondat d'ajustament del model robust extrems del programari EQS**

```
ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 10985.468 ON 820 DEGREES OF
FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 9345.46777 INDEPENDENCE CAIC = 5220.30586
MODEL AIC = 124.99700 MODEL CAIC = -3703.35449

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 1646.9970 ON 761 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

FIT INDICES
-----
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .850
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .906
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .913
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = .913
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = .345
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)=.053
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.049,.056)
```

A la taula A.42 de l'[annex 12](#) es mostra el nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres, a partir de la sortida del programari EQS.

Els **coeficients d'ajustament dels ítems -tots ells superiors a 0,6** (Lévy i Varela, 2006)-, juntament amb els **valors d' $R^2$  -tots ells superiors a 0,4** (Lévy i Varela, 2006)- es mostren a la taula 7.30.

**Taula 7.30: Solucions estandarditzades del model final d'equacions estructurals**

Equació	R <sup>2</sup>
V1 = .853 F4 + .522 E1	.727
V2 = .879*F4 + .477 E2	.773
V3 = .803*F4 + .596 E3	.645
V4 = .680 F5 + .733 E4	.462
V5 = .850*F5 + .526 E5	.723
V6 = .841*F5 + .541 E6	.707
V7 = .820*F5 + .572 E7	.673
V8 = .745*F3 + .667 E8	.556
V9 = .728 F3 + .686 E9	.529
V10 = .703*F3 + .711 E10	.495
V11 = .636*F3 + .771 E11	.405
V13 = .678*F3 + .735 E13	.459
V14 = .711*F3 + .704 E14	.505
V15 = .810*F3 + .586 E15	.657
V16 = .853*F3 + .522 E16	.728
V17 = .842*F3 + .539 E17	.710
V18 = .842*F2 + .540 E18	.708
V19 = .811*F2 + .585 E19	.658
V20 = .865*F2 + .501 E20	.749
V21 = .861 F2 + .509 E21	.741
V22 = .748*F2 + .663 E22	.560
V23 = .693*F3 + .721 E23	.480
V24 = .704*F3 + .710 E24	.495
V25 = .766*F3 + .643 E25	.586
V26 = .767*F2 + .642 E26	.588
V27 = .756*F2 + .654 E27	.572
V28 = .781*F2 + .624 E28	.610
V29 = .694*F2 + .720 E29	.481
V30 = .671*F1 + .649 E30	.579
V31 = .764 F1 + .645 E31	.584
V32 = .771*F1 + .637 E32	.594
V33 = .768*F1 + .640 E33	.590
V34 = .852*F1 + .524 E34	.726
V35 = .857*F1 + .516 E35	.734
V36 = .852*F1 + .523 E36	.726
V37 = .844*F1 + .536 E37	.713
V38 = .808*F1 + .589 E38	.653
V39 = .826*F1 + .564 E39	.682
V40 = .861*F1 + .509 E40	.741



Equació	R <sup>2</sup>
V41 = .844*F1 + .537 E41	.712
V42 = .843*F1 + .538 E42	.711
F1 = .803*F6 + .596 D1	.645
F2 = .858*F6 + .513 D2	.737
F3 = .981*F6 + .192 D3	.963
F4 = .652*F6 + .759 D4	.425
F5 = .786*F6 + .618 D5	.618
Correlation F4, F5 = .262	

### 7.5.3. Anàlisi dels paràmetres del model estructural

Tal com es pot veure a la taula A.43 de l'[annex 12](#), **les càrregues factorials estandarditzades són significatives** (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006) -tots els valors de l'estadístic t (per a un nivell de significació de 0,05) se situen per sobre del valor 1,96-, **i també són elevades** -totes elles superiors a 0,6 (Lévy i Varela, 2006)-, tal com també es pot veure a la taula 7.30.

Per continuar amb l'avaluació del model d'equacions estructurals, s'ha realitzat una anàlisi de la fiabilitat dels diferents constructes, a través de les mesures de la **fiabilitat composta** -els valors de la qual haurien de superar el 0,7- i de la **variància extretra** -els valors de la qual haurien de ser superiors a 0,5-. Pel que fa a la variància mitjana extretra (**AVE** -Average Variance Extracted-), els valors recomanats han de ser superiors a 0,5. Segons es pot veure a la taula 7.31 **tots els factors compleixen amb el valor el mínim exigít i queden per tant, garantides, tant la validesa convergent com la fiabilitat, dels diferents factors.**

**7.31: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extreta i de l'AVE del model final d'equacions estructurals**

Factor	Codi	Ítem
<b>F4</b> <b>Experiència</b> Fiabilitat composta = 0,801 Variància extreta = 0,574 AVE = 0,715	<b>V1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball
	<b>V2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització
	<b>V3</b>	L'experiència dels empleats en el sector
<b>F5</b> <b>Formació</b> Fiabilitat composta = 0,811 Variància extreta = 0,520 AVE = 0,641	<b>V4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització
	<b>V5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització
	<b>V6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions
	<b>V7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats
<b>F3</b> <b>Compromís, competències, motivació i flexibilitat</b> Fiabilitat composta = 0,908 Variància extreta = 0,452 AVE = 0,550	<b>V8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització
	<b>V9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització
	<b>V10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització
	<b>V11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes
	<b>V12<sup>11</sup></b>	El comportament ètic dels empleats
	<b>V13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert
	<b>V14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector
	<b>V15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client
	<b>V16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei
	<b>V17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves
	<b>V23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització
<b>V24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	
<b>V25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	

<sup>11</sup> Aquest ítem ha desaparegut a l'anàlisi factorial confirmatòria

Factor	Codi	Ítem
<b>F2</b> <b>Satisfacció i participació</b> Fiabilitat composta = 0,903 Variància extreta = 0,510 AVE = 0,630	V18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball
	V19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep
	V20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització
	V21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització
	V22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball
	V26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten
	V27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització
	V28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques
	V29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general
<b>F1</b> <b>Qualitat de servei</b> Fiabilitat composta = 0,939 Variància extreta = 0,541 AVE = 0,673	V30	La realització de les promeses en el temps previst
	V31	La realització del servei correctament i a la primera
	V32	La realització del servei en el temps promès
	V33	L'oferiment d'un servei ràpid
	V34	La disposició dels empleats per ajudar els clients
	V35	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients
	V36	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats
	V37	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions
	V38	L'amabilitat dels empleats amb els clients
	V39	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients
	V40	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients
	V41	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients
	V42	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats

Per acabar, a la il·lustració 7.3 es pot veure el diagrama causal de la part estructural.

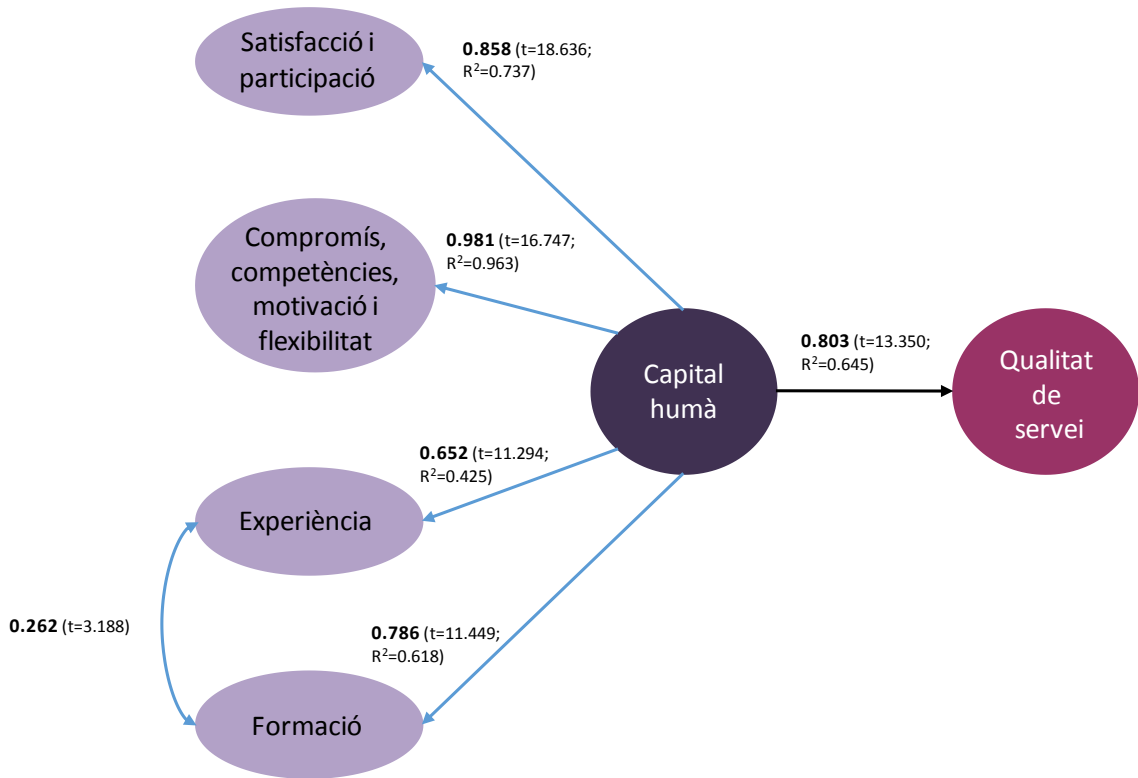
Pel que fa als resultats, s'observa que **F2** (la *satisfacció* i la *participació*), **F3** (el *compromís*, les *competències*, la *motivació* i la *flexibilitat*), **F4** (l'*experiència*) i **F5** (la *formació*) **són els quatre components del capital humà -F6-**, tots amb coeficients significatius.

A més a més, **F3** -amb un coeficient igual a 0,981- **és l'atribut que es troba més associat al capital humà**, és a dir, el *compromís*, les *competències*, la *motivació* i la *flexibilitat*, és el component més important del capital humà. El **menys important** seria **F4**, l'*experiència*, amb un coeficient igual a 0,652.

També és interessant assenyalar que F4 i F5 tenen una correlació estadísticament significativa, amb un valor de 0,262, amb la qual cosa es troben relacionades directament l'*experiència* i la *formació*.

Així mateix, existeix una gran influència -amb un valor de 0,803- del capital humà en la qualitat de servei.

**Il·lustració 7.3: Model final d'equacions estructurals capital humà-qualitat de servei (quaranta-dues variables)**



Segons es pot veure a la il·lustració anterior, la **forta influència del capital humà en la qualitat de servei que ofereixen les empreses**, ve determinada pels quatre factors que ja s'han comentat en aquest darrer apartat de la investigació empírica, i **són els de més influència, els que tenen més pes en el capital humà**. Aquests atributs serien els que estan associats al factor 3 (F3), és a dir, el **compromís**, les **competències**, la **motivació** i la **flexibilitat** -amb un coeficient igual a 0,981-, seguits de la **satisfacció** i de la **participació** -amb un coeficient igual a 0,858-.

Després d'haver detallat els resultats obtinguts en la present investigació i especialment, després d'haver obtingut els resultats del model d'equacions estructurals, per acabar aquest apartat de l'estudi empíric, es presenta el contrast de les hipòtesis plantejades a la recerca.

Pel que fa a la **primera hipòtesi**:

**H1** | El capital humà es troba integrat per l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació dels empleats.

Es **compleix parcialment** ja que, d'acord amb els resultats del model d'equacions estructurals, tot i que el capital humà es troba integrat per quatre factors, igualment recull els vuit atributs proposats a la hipòtesi. És a dir, els quatre factors del constructe *capital humà* agrupen de forma diferent els vuit atributs independents que havíem considerat inicialment.

Quant a la **segona hipòtesi**:

**H2** | La qualitat de servei vinculada al comportament humà, es defineix per la fiabilitat, la capacitat de resposta, la seguretat i l'empatia.

De forma anàloga a l'anterior, inicialment s'havien previst quatre dimensions per a la qualitat de servei vinculada al comportament de les persones, que tal com s'ha vist a partir dels resultats del model d'equacions estructurals, apareixen agrupades en un únic factor. Per aquest motiu, també es **compleix parcialment**.

La **tercera hipòtesi**:

**H3** | El capital humà influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Amb el valor de 0,803 que s'ha trobat al model causal, queda **acceptada**. L'estudi de la correlació de Pearson ja indicava l'existència d'una forta relació entre el capital humà i la qualitat de servei, amb un valor de 0,750\*\*, significatiu a l'1%. Aquests resultats van en línia amb el valor de 3,99 que el personal enquestat va atorgar a la pregunta del qüestionari que feia referència a la relació entre el capital humà i la qualitat de servei.

Pel que fa a la **quarta hipòtesi**:

**H4** | L'experiència dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

L'*experiència* és un element del capital humà que segons el model d'equacions estructurals influeix en la qualitat de servei -amb un valor igual a 0,652-, a través del constructe *capital humà*. Per aquest motiu, **s'accepta** aquesta hipòtesi de la investigació.

Pel que fa a la **cinquena hipòtesi**:

**H5** | La formació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

De la mateixa manera que l'anterior, s'ha vist que la *formació* influeix en la qualitat de servei amb un valor de 0,786. Per tant, també **s'accepta** aquesta hipòtesi.

La **sisena, setena, vuitena i desena hipòtesis** plantejades a la investigació:

**H6** | El compromís dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

**H7** | Les competències dels empleats influeixen positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

**H8** | La motivació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

**H10** | La flexibilitat dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

Les tractem de forma conjunta, ja que aquests quatre atributs del capital humà (implícits en aquestes quatre hipòtesis) es troben agrupats en un mateix factor. Aquest factor -que agrupa el *compromís*, les *competències*, la *motivació* i la *flexibilitat*- és el que té més pes en el capital humà, és a dir, el que es troba més vinculat o el que millor representa el constructe *capital humà*. Així mateix, la relació d'aquests quatre atributs -de forma conjunta- amb la qualitat de servei també s'analitza de forma conjunta i, per tant, també són els atributs que més influeixen en la qualitat de servei.

Atès que aquests quatre atributs es troben agrupats en un mateix factor -i no de forma independent-, i que la relació d'aquests quatre atributs amb la qualitat de

servei també s'analitza de forma conjunta, aquestes quatre hipòtesis **s'accepten parcialment**.

Les **hipòtesis novena i onzena**:

**H9** | La satisfacció dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

**H11** | La participació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix.

També les tractem de forma conjunta, ja que els dos atributs -la *satisfacció* i la *participació*- que hi ha implícits han quedat agrupats en un mateix factor. Aquest factor és el segon component del *capital humà* -per ordre d'importància-, i en conseqüència, el conjunt d'aquests dos atributs és el segon que més influeix en la qualitat de servei. Pel mateix motiu que s'ha comentat anteriorment, aquestes dues hipòtesis també **s'accepten parcialment**.



## **IV. CONCLUSIONS I LÍNIES FUTURES DE RECERCA**



## Capítol 8. Conclusions, limitacions i línies futures de recerca

### 8.1. Conclusions i implicacions per a la gestió bancària

---

La qualitat ha estat un dels constructes més investigats en l'àmbit del màrqueting. Aquest treball de recerca s'ha iniciat amb l'estudi de la qualitat en general i de la qualitat de servei, en particular. Després d'haver constatat la importància de l'actitud i del comportament de les persones a l'hora d'oferir un servei de qualitat i, després d'haver vist la importància del capital humà com a recurs principal de les organitzacions, el capital humà i la seva relació amb la qualitat de servei són els altres dos pilars de la investigació.

La qualitat es troba present en tots els àmbits de la societat i el fet que es consideri un aspecte estratègic clau per a les organitzacions és una realitat, àmpliament acceptada.

Inicialment la qualitat se centrava en les empreses industrials, però amb el creixement del sector de serveis en les economies desenvolupades, ha agafat el relleu el concepte **qualitat de servei**. Nombrosos autors han destacat la importància de la qualitat de servei per a les empreses d'aquest sector -que és un gran generador d'ocupació (Browning et al., 2009) i un gran contribuent a l'economia mundial (Lam et al., 2012)-, atès l'impacte beneficiós que la qualitat de servei té en el rendiment empresarial (Caruana, 2002) i en la generació de lleialtat de marca (Vera i Trujillo, 2013).

Tot i que no hi ha una única definició de la qualitat de servei, els investigadors principals del tema han consensuat la idea que **la qualitat de servei és el resultat de la comparació entre les expectatives i les percepcions del servei per part dels clients** (Grönroos, 1984; Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991).

La qualitat de servei es considera un element de diferenciació empresarial i tots els models de qualitat de servei revisats -com per exemple, els treballs citats al paràgraf anterior o els de Brady i Cronin (2001), i Dabholkar et al. (1996)- coincideixen a considerar aquest concepte com un constructe multidimensional, en el qual adquireix especial rellevància el comportament de les persones que subministren el servei. En el lliurament d'un servei, el client interactua directament amb el personal de l'organització i per aquest motiu, el capital humà es considera el factor principal distintiu del servei (Bitner et al., 1990; Hays i Hill, 2001; Malhotra i Mukherjee, 2004; Wunderlich et al., 2013, entre d'altres).

En el sector de serveis, s'han trobat molts models d'avaluació de la qualitat, però la major part dels estudis sobre qualitat de servei, per exemple, els desenvolupats per Dhar (2015), Kuo i Ho (2010), Lam et al. (2012), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006), Wong i Cheung (2014), Yee et al. (2008) o Yee et al. (2010), entre molts altres treballs, han utilitzat l'escala SERVQUAL proposada per Parasuraman et al. (1988, 1991) per determinar les dimensions que configuren la qualitat de servei. Aquesta escala, com a model original o amb alguna modificació, és la que ha tingut més difusió a la literatura revisada.

En veure la importància del factor humà en la qualitat de servei, després d'indagar en el concepte **capital humà** s'ha vist que forma part del capital intel·lectual de les organitzacions, el qual ha centrat l'interès dels investigadors en les darreres dècades. Han estat molts els autors que han estudiat el capital humà, ja sigui com a component dels diferents models de capital intel·lectual -per exemple, els que apareixen citats als treballs desenvolupats per CIC-IADE (2003) o per Rodríguez-Antón et al. (2005)-, o amb caràcter de concepte independent -Abeysekera i Guthrie (2004), CIC-IADE (2002), Huselid (1995), Shih et al. (2010) i, Subramaniam i Youndt (2005), entre d'altres-.

Tots els models de **capital intel·lectual** analitzats coincideixen a **incloure** entre els seus elements, el **capital humà** i alguns autors, fins i tot el consideren **el seu element més important** (Bozbura et al., 2007; Chen et al., 2004; El-Bannany, 2008). D'altres, es refereixen al capital humà com **l'actiu principal de les**

**organitzacions** o com **el seu element més important** (Bontis et al., 2000; Liu et al., 2014; Lu et al., 2014; Yang i Lin 2009). En aquest sentit, un nombre considerable d'estudis, com els realitzats per Bontis et al. (2002), Coff i Kryscynski (2011), Lin et al. (2012), Liu et al. (2014), Schneider i Bowen (1993) o Yang i Lin (2009) sostenen que el **capital humà constitueix una font generadora d'avantatges competitiu** per a les empreses. En aquesta mateixa línia, Skaggs i Youndt (2004) consideren que hi ha una forta dependència per part de les empreses de serveis, del seu equip humà. Tant és així que, segons els experts, l'èxit de l'estratègia empresarial es recolza en el rendiment del seu capital humà.

A través d'aquesta revisió bibliogràfica, s'ha pogut constatar que no hi ha unes dimensions del capital humà clarament diferenciades i consensuades. Tot i així, sigui quina sigui la definició utilitzada, tots els autors coincideixen a considerar el **capital humà com el conjunt de característiques associades a les persones**, presentant algunes diferències en els atributs, dimensions, elements o indicadors que configuren aquestes característiques. Així, per exemple, de l'estudi de l'àmplia literatura existent relacionada amb el tema es pot inferir que el capital humà amb el que compten les organitzacions es troba integrat per una sèrie de variables relacionades amb l'**experiència** (Carmeli i Tishler, 2004; CIC-IADE, 2003; Youndt et al., 2004), la **formació** (Akhtar et al., 2008; Browning et al., 2009; Shih et al., 2010), el **compromís** (CIC-IADE, 2003; Huang i Kung, 2011; Zopiatis et al., 2014), les **competències** (Carmeli i Tishler, 2004; Lim i Dallimore, 2004; Lu et al., 2014), la **motivació** (CIC-IADE, 2003; Huselid, 1995; Lim i Dallimore, 2004), la **satisfacció** (Ax i Marton, 2008; Lim i Dallimore, 2004; Zopiatis et al., 2014), la **flexibilitat** (Beltrán et al., 2013; CIC-IADE, 2002; CIC-IADE, 2003) i la **participació** (Akhtar et al., 2008; Patterson et al., 2005; Zopiatis et al., 2014).

També s'ha vist que alguns atributs que formen part del capital humà, s'han destacat com a pràctiques de recursos humans, és a dir, com a polítiques de gestió del personal de les organitzacions. En aquest sentit, Huselid et al. (1997) sostenen que **la gestió dels recursos humans consisteix en el disseny i en la implementació d'un conjunt de polítiques i de pràctiques que garanteixen el capital humà d'una empresa**, i en relació a aquesta consideració, diferents autors han estudiat la **influència de les pràctiques de recursos humans en les actituds, les habilitats o el coneixement** dels empleats de l'organització (per exemple, Beltrán et al., 2013; Dean i Rainnie, 2009; Huselid, 1995; Li et al., 2008; Nishii et al., 2008).

Pel que fa a la relació entre el capital humà -atributs associats a les persones- i la qualitat de servei, nombrosos autors han destacat la importància d'oferir una qualitat de servei adequada per part de les empreses i la rellevància de la gestió del component humà a l'hora d'oferir aquests serveis de qualitat, tant en termes de pràctiques de recursos humans (Chand, 2010; Li et al., 2008; Schneider i Bowen, 1985, 1993), com pel que fa a la importància de les actituds i dels comportaments dels empleats (Brady i Cronin, 2001; Hartline i Ferrell, 1996; Yee et al., 2008).

Quant a l'existència d'una possible **relació positiva entre el capital humà i la qualitat de servei**, múltiples autors han analitzat i demostrat aquesta relació, ja sigui sota la consideració d'atributs del capital humà o sota la denominació de pràctiques de recursos humans (**experiència** -Kuo i Ho, 2010-, **formació** -Chand, 2010; Dhar, 2015; Lam et al., 2012; Li et al., 2008-, **compromís** -Dhar, 2015; Lloréns et al., 2003; Malhotra i Mukherjee, 2004; Mukherjee i Malhotra, 2006; Wong i Cheung, 2014-, **competències** -Brady i Cronin, 2001-, **motivació** -Hays i Hill, 2001; Lloréns et al., 2003-, **satisfacció** -Brown i Lam, 2008; Gazzoli et al., 2010; Hartline i Ferrell, 1996; Lam et al., 2012; Lloréns et al., 2003; Malhotra i Mukherjee, 2004; Voss et al., 2005; Wong i Cheung, 2014; Yee et al., 2008; Yoon et al., 2001-, **flexibilitat** -Vella et al., 2009- i **participació** -Mukherjee i Malhotra, 2006-). Alguns d'aquests treballs (Lloréns et al., 2003; Malhotra i Mukherjee, 2004; Mukherjee i Malhotra, 2006; Wong i Cheung, 2014; Yoon et al., 2001) s'han desenvolupat en el **sector bancari** i d'altres (Lam et al., 2012; Voss et al., 2005), en empreses de serveis entre les quals s'hi trobava el sector bancari o financer.

A través de la revisió de la literatura s'ha pogut constatar que alguns autors, com per exemple Adil et al. (2013) o Kumar et al. (2010) sostenen que la qualitat de servei representa un factor clau per al sector bancari, ja que en aquest sector és difícil competir en productes i en preus, i per aquest motiu, la millora de la qualitat i la millora de la satisfacció del client esdevenen una política imprescindible de gestió. Molts dels treballs de recerca sobre la **qualitat de servei** s'han desenvolupat en el **sector financer o bancari**, com per exemple els treballs desenvolupats per Adil et al. (2013), Ganguli i Roy (2010), Grönroos (1984), Parasuraman et al. (1985), Saurina (1997, 2002) o la recopilació de treballs citats a Sangeetha i Mahalingam (2011) -tots ells desenvolupats en el sector bancari-. Entre d'altres, també cal destacar el treball desenvolupat per Amoah-Mensah (2010), en el qual, a més a més, s'hi esmenten nombrosos

treballs que han tingut lloc en el sector bancari i que han utilitzat l'escala SERVQUAL.

El **sector bancari** tampoc no és una excepció a la importància considerada als elements intangibles de les seves organitzacions i tots els estudis que analitzen els intangibles en aquest sector també coincideixen a reafirmar la importància que el **capital humà** té en aquest tipus d'organitzacions -ja siguin del sector bancari específicament o de diferents sectors, entre els quals hi figura el bancari o financer- (per exemple, Akhtar et al., 2008; Ax i Marton, 2008; Bontis et al., 2000; Browning et al., 2009; Bueno et al., 2004; Caja Madrid, 2005; Cinquini et al., 2012; Edvinsson i Malone, 1999; Gallego i Rodríguez, 2005; Kaplan i Norton, 1996; Lim i Dallimore, 2004; Lu et al., 2014; Royo, 2005; Seguí, 2007; Shih et al., 2010).

En aquest treball de recerca s'han analitzat els atributs i les variables del capital humà, així com les dimensions i les variables de la qualitat de servei vinculades al comportament dels empleats que, des del punt de vista dels empleats i directius de les **entitats bancàries andorranes** -que es troben constituïdes per cinc grups bancaris amb 40 oficines i 2.462 empleats (ABA, 2014)- estan millor considerades per part de les seves empreses. Per a la realització d'aquest treball de recerca -a partir de la revisió exhaustiva de la literatura- es va elaborar un **qüestionari**, que es va distribuir als **1.457 empleats i directius** d'aquestes entitats que treballaven al Principat d'Andorra, en el moment de la recollida de la informació quantitativa (març del 2012). En aquest qüestionari se'ls demanava la seva opinió sobre la importància relativa dels atributs i de les variables que configuraven el capital humà de les seves organitzacions, així com la importància de les dimensions i de les variables de la qualitat de servei associada al comportament dels empleats, a les seves empreses. Una qüestió final feia referència a la relació considerada a les seves organitzacions, sobre el capital humà i la qualitat de servei.

En la realització d'aquest treball, s'ha utilitzat una escala de valoració *Likert* de 5 opcions, en la que 1 significava que l'element no tenia cap importància i 5 que tenia una importància absoluta. Es van obtenir **416 qüestionaris vàlids**, la qual cosa representa una taxa de resposta del 28,55%, amb un error de mostreig del 4,06%, per a un nivell de confiança del 95%. El 61,7% del personal enquestat correspon a personal tècnic, administratiu i comercial, la major part dels empleats enquestats (43,2%) portaven menys de cinc anys treballant en el càrrec actual, el 56,4% té menys de quaranta anys d'edat, el 40,2% té una experiència

en el sector superior a setze anys, el 55% van ser homes i un percentatge elevat del personal enquestat (el 37,6%) té estudis de llicenciatura o de màster.

A partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts en aquest treball de recerca, s'han pogut respondre els objectius que s'havien formulat a l'apartat de la introducció de la investigació.

Amb els resultats de l'estudi descriptiu del capital humà que s'han presentat a l'apartat corresponent de la recerca, es respon parcialment el **primer objectiu** d'aquest treball:

#### Objectiu 1

**Determinar els atributs i les variables dels intangibles del capital humà que es consideren més importants.**

L'estudi descriptiu realitzat ha posat de manifest que els empleats i directius del sector bancari andorrà consideren que les organitzacions bancàries els valoren per la seva **formació**, amb una valoració mitjana de 3,84, l'**experiència**, amb un 3,82 i les **competències**, amb un 3,78.

Pel que fa a les variables, els empleats del sector bancari andorrà creuen que les millor considerades per l'organització són **el comportament ètic dels empleats** (4,00) -ítem que més endavant desapareix a les anàlisis posteriors, atès que el grau d'associació amb els altres ítems és baix i no és representatiu del constructe-, **la capacitat dels empleats per resoldre problemes** (3,74) i **l'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització** (3,71).

**A partir d'aquestes opinions, evidenciades, tant pels directius com per la resta del personal, els empleats haurien de basar el seu comportament en la possessió i en l'aplicació d'aquestes característiques.**

No obstant això, aquest primer objectiu es pot respondre definitivament a partir dels **resultats de l'anàlisi multivariant**. Per aquest motiu, de cara al pes d'aquests atributs i variables del capital humà a les organitzacions bancàries del país -i amb l'objectiu d'endinsar-nos en la definició del constructe **capital humà**-, es destaquen ara als **resultats del model d'equacions estructurals**, a partir dels quals es poden identificar quatre blocs d'atributs.

El capital humà vindria definit especialment, -per ordre d'importància- per un **primer factor** constituït pel **compromís**, les **competències**, la **motivació** i la



**flexibilitat** dels seus empleats. Aquests resultats van en línia amb els resultats trobats en altres estudis, que també han trobat algun dels elements anteriors com a components del capital humà. Aquest seria el cas dels treballs realitzats per Caja Madrid (2005) o per Seguí (2007), pel que fa al *compromís* dels empleats. El primer d'aquests dos estudis, juntament amb els treballs desenvolupats per Chen et al. (2004), Huang i Kung (2011), Lim i Dallimore (2004), Rodríguez-Antón et al. (2005), Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada (2006) o Yang i Lin (2009), en relació a les *competències*. El treball d'Alama (2008), Caja Madrid (2005), Huselid (1995), Lim i Dallimore (2004) o Seguí (2007), pel que fa a la *motivació*, i també cal assenyalar aquesta darrera investigació, en relació a la *flexibilitat*, com un dels pocs estudis empírics trobats a la literatura, que han destacat aquest atribut com un dels components del capital humà.

**El segon factor** representa la *satisfacció* i la *participació* dels empleats. En relació a aquests dos atributs del capital humà, també s'han trobat investigacions prèvies que han obtingut en els seus resultats aquests dos elements entre els components d'aquest constructe. Com a exemples es poden esmentar els treballs d'Ax i Marton (2008), Bontis et al. (2000), Caja Madrid (2005), Lim i Dallimore (2004), Seguí (2007) o Shih et al. (2010), pel que fa a la *satisfacció*, així com els treballs desenvolupats per Abeysekera i Guthrie (2004) o Patterson et al. (2005), en relació a la *participació*, com a element del capital humà.

**El tercer factor** en importància representa la *formació*. Aquest resultat recolza el que també han demostrat empíricament altres estudis previs, pel que fa a la consideració d'aquest element com a component del capital humà. Aquest és el cas, per exemple, dels treballs desenvolupats per Abeysekera i Guthrie (2004), Caja Madrid (2005), Cinquini et al. (2012), Patterson et al. (2005), Seguí (2007), Shih et al. (2010) o Skaggs i Youndt (2004).

I **el darrer factor** en importància, que representa l'*experiència*, es trobaria en línia amb altres autors que han demostrat que aquest element forma part del constructe *capital humà*. Per exemple, Abeysekera i Guthrie (2004), Alama (2008), Gallego i Rodríguez (2005), Seguí (2007), Subramaniam i Youndt (2005), Yang i Lin (2009) o Youndt et al. (2004).

**En conseqüència, l'alta direcció d'aquestes entitats bancàries hauria d'establir polítiques de recursos humans orientades a potenciar els aspectes anteriors.**

Davant dels resultats de la solució estandarditzada del model de mesura es pot destacar el grau d'importància de les diferents variables, en relació al coeficient que presenten amb el factor corresponent. Així, la variable amb codi V16: **el sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei** i la V17: **la motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves**, amb uns coeficients de 0,875 i de 0,866, respectivament, **són les variables més representatives del factor que defineix millor el constructe capital humà.**

Quant al segon factor del capital humà, la **satisfacció** i la **participació**, amb els valors de 0,882 i de 0,878, per a V20: **la satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització** i V21: **la satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització**, respectivament, són les variables més importants d'aquest factor. Pel que fa als dos darrers factors del capital humà -segons l'ordre d'importància-, la **formació** i l'**experiència**, cal destacar també les variables que hi presenten els coeficients més importants. En el cas de la **formació**, V5: **la predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització** -amb un 0,866-, seria la variable amb el coeficient més elevat. Finalment, per al factor **experiència**, destaca la V2: **l'experiència dels empleats a l'organització** -amb un valor igual a 0,888-.

De forma anàloga a l'apartat del capital humà, amb els resultats de l'estudi descriptiu de la qualitat de servei, es respon parcialment el **segon objectiu** d'aquest treball de recerca:

**Objectiu 2** Identificar quines són les dimensions i les variables de la qualitat de servei vinculades a les persones, que es consideren més importants.

Segons es desprèn de l'opinió dels empleats i dels directius de les organitzacions bancàries andorranes, de manera individualitzada, la dimensió de la qualitat de servei que es troba més valorada a les seves organitzacions és la **seguretat**, amb una valoració mitjana de 4,07.

Quant a les variables de la qualitat de servei, el personal enquestat ha atorgat la puntuació més elevada -un 4,09- a **l'amabilitat dels empleats amb els clients**, seguida de **la confiança transmesa als clients, per part dels empleats**, amb una

puntuació mitjana igual a 4,07 i de **la seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions**, amb una valoració de 4,03.

**D'acord amb aquests resultats, la direcció hauria d'intentar que els seus empleats fossin capaços de combinar amabilitat amb coneixements tècnics de l'operativa bancària.**

Per poder respondre definitivament aquest segon objectiu, és necessari tenir en compte els **resultats del model d'equacions estructurals**, els quals s'obtenen amb la interacció de totes les variables alhora i determinen la capacitat de definició del constructe. Tal com es desprèn d'aquesta anàlisi, **la qualitat de servei relacionada amb les variables estrictament vinculades al comportament dels empleats de les organitzacions** apareix com un constructe amb una **única dimensió**, en línia amb els treballs desenvolupats per Hartline i Ferrell (1996), Malhotra i Mukherjee (2004), i Yoon et al. (2001), que també van trobar un únic factor significatiu de la qualitat de servei. Aquest resultat va en contra del nostre supòsit inicial, tot i que la qualitat de servei es troba configurada per les dimensions *fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia*, tal com han destacat Parasuraman et al. (1991) i Zeithaml et al. (1993).

Les variables que representen millor aquest constructe són les variables amb codis V40: **l'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients**, amb un coeficient igual a 0,891 i V35: **la disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients**, amb un coeficient de 0,889.

A partir de la valoració mitjana de 3,99 a la pregunta del qüestionari que feia referència al grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei en les organitzacions bancàries andorranes, també es respon parcialment el **tercer objectiu** d'aquest treball de recerca:

### Objectiu 3

**Determinar la influència que existeix entre el capital humà i la qualitat de servei.**

Però és el resultat obtingut en el **model estructural**, per a la relació entre el factor *capital humà* i el factor *qualitat de servei*, el que determinarà definitivament la **influència altament significativa** que hi ha **entre ambdós constructes** (0,803,  $R^2=0,645$ ) -en línia amb l'opinió directa dels enquestats i amb el suport de la literatura existent sobre el tema-. Aquest és el cas dels treballs de

Brady i Cronin (2001), Chand (2010), Hartline i Ferrell (1996), Li et al. (2008), Schneider i Bowen (1985, 1993) o Yee et al. (2008).

Aquesta forta relació entre el capital humà i la qualitat de servei en el sector bancari andorrà, ja s'havia trobat amb el valor de la correlació de Pearson (0,750\*\*, significatiu al nivell 0,01), a partir de les puntuacions del factor del capital humà -integrat per les seves vint-i-nou variables- i del factor de la qualitat de servei -representat per les tretze variables-, que recollien, respectivament, el 51,674% i el 70,439% de la variància total d'ambdós grups de variables.

A partir dels resultats obtinguts al model causal es pot veure la influència dels elements del capital humà en la qualitat de servei, responent així el **quart objectiu** d'aquest treball de recerca:

**Objectiu 4** Estudiar el grau d'influència dels elements del capital humà en la qualitat de servei i determinar quins d'aquests elements són els que més influeixen en la qualitat de servei.

A través del *factor capital humà* -integrat per quatre blocs d'atributs-, **tots els elements del capital humà influeixen en la qualitat de servei**, i són els atributs de més influència els que tenen més pes dins del capital humà, és a dir, la combinació del *compromís*, les *competències*, la *motivació* i la *flexibilitat* dels empleats, tal com també es comentarà més específicament a l'objectiu 6. Aquestes conclusions corroboren les que s'han trobat en altres treballs destacats a la literatura, com són els desenvolupats per Dhar (2015), Lloréns et al. (2003), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006) i, Wong i Cheung (2014), en relació al *compromís* o el treball de Brady i Cronin (2001), pel que fa a la influència que les *competències* dels empleats tenen en la qualitat de servei. Autors com Hays i Hill (2001), i Lloréns et al. (2003) han demostrat empíricament l'efecte de la *motivació* en aquesta qualitat de servei i, Vella et al. (2009), la mateixa influència, però en relació a la *flexibilitat* en el comportament dels empleats.

Pel que fa al **cinquè objectiu** d'aquest treball de recerca:

**Objectiu 5** Estudiar el grau d'influència de cadascun dels elements del capital humà en cadascun dels elements de la qualitat de servei.

**Aquest objectiu no s'ha pogut complir** -tot i que s'ha estudiat la relació-, atès que la qualitat de servei associada al comportament dels empleats és un constructe unidimensional, tal com ja s'ha assenyalat anteriorment i, d'acord amb els resultats trobats per Hartline i Ferrell (1996), Malhotra i Mukherjee (2004), i Yoon et al. (2001).

I ja per acabar aquest apartat de les conclusions relatiu als objectius de la recerca, en relació al **sisè objectiu** d'aquest treball:

#### **Objectiu 6**

**Establir una proposta de model de relació entre el capital humà i la qualitat de servei.**

Aquest objectiu queda representat a la il·lustració 7.3 del **model final d'equacions estructurals capital humà-qualitat de servei**, en la qual s'ha mostrat que el capital humà ve definit especialment -per ordre d'importància-, per **un primer factor** constituït pel **compromís**, les **competències**, la **motivació** i la **flexibilitat** i que, tal com ja s'ha destacat, confirma els resultats trobats en altres investigacions prèvies, en les que es demostra que el capital humà es troba representat per algun d'aquests elements (Alama, 2008; Caja Madrid, 2005; Chen et al., 2004; Huang i Kung, 2011; Huselid, 1995; Lim i Dallimore, 2004; Rodríguez-Antón et al., 2005; Rodríguez-Antón i Rubio-Andrada, 2006; Seguí, 2007; Yang i Lin, 2009). Per **un segon factor** que representa la **satisfacció** i la **participació** (en línia amb els resultats d'Abeysekera i Guthrie, 2004; Ax i Marton, 2008; Bontis et al., 2000; Caja Madrid, 2005; Lim i Dallimore, 2004; Patterson et al., 2005; Seguí, 2007; Shih et al., 2010). Per **un tercer factor** que representa la **formació**, seguint els resultats trobats per Abeysekera i Guthrie (2004), Caja Madrid (2005), Cinquini et al. (2012), Patterson et al. (2005), Seguí (2007), Shih et al. (2010) o Skaggs i Youndt (2004). I finalment, per **un darrer factor** en importància, que representa l'**experiència** i que corroboraria les conclusions dels treballs desenvolupats per Abeysekera i Guthrie (2004), Alama (2008), Gallego i Rodríguez (2005), Seguí (2007), Subramaniam i Youndt (2005), Yang i Lin (2009) o Youndt et al. (2004), en els que també s'hi ha trobat aquest element.

A més a més, s'ha trobat una relació no esperada inicialment -i que no s'ha trobat demostrada a la literatura-, entre l'**experiència** i la **formació**.

El **model final d'equacions estructurals**, també **confirma** l'existència d'**una forta influència del capital humà en la qualitat de servei** que ofereixen les entitats, i

són els atributs de més influència els que tenen més pes en aquest capital humà. És a dir, el **compromís** -Dhar (2015), Lloréns et al. (2003), Malhotra i Mukherjee (2004), Mukherjee i Malhotra (2006) i, Wong i Cheung (2014)-, les **competències** -Brady i Cronin (2001)-, la **motivació** -Hays i Hill (2001), i Lloréns et al. (2003)- i la **flexibilitat** -Vella et al. (2009)-, recolzant d'aquesta forma, altres resultats obtinguts en investigacions prèvies.

**Per tant, les entitats bancàries andorranes haurien d'implantar unes polítiques de recursos humans que potenciïn, de forma prioritària, el compromís, les competències, la motivació i la flexibilitat dels seus empleats, amb un doble objectiu: la creació d'avantatges competitius sostenibles a partir de la importància del seu equip humà i la millora de la qualitat de servei que ofereixen als seus clients -a través d'una bona gestió del seu personal-.**

Pel que fa a la **satisfacció** i a la **participació** dels empleats, que és el segon grup d'atributs del capital humà -per ordre d'importància- i en conseqüència el segon grup d'atributs que més influeixen en la qualitat de servei, estudis com Brown i Lam (2008), Gazzoli et al. (2010), Hartline i Ferrell (1996), Lam et al. (2012), Lloréns et al. (2003), Malhotra i Mukherjee (2004), Voss et al. (2005), Wong i Cheung (2014), Yee et al. (2008) i Yoon et al. (2001), pel que fa a la **satisfacció**, i l'estudi de Mukherjee i Malhotra (2006), pel que fa a la **participació**, també demostren aquesta relació.

Quant a la **formació**, els resultats d'aquesta investigació es troben en línia amb els estudis desenvolupats per Chand (2010) i per Lam et al. (2012), els quals conclouen que les pràctiques de recursos humans -entre les quals s'hi troba la formació i el desenvolupament-, influeixen en la qualitat de servei. Aquesta relació també s'ha confirmat amb el treball de Li et al. (2008) i amb el desenvolupat per Dean i Rainnie (2009), ja que ambdós demostren l'efecte positiu que la formació té en les habilitats dels empleats per oferir un servei de qualitat i, així mateix, Dhar (2015) determina que els beneficis de la formació percebuts per part dels empleats de les organitzacions, influeixen directament la qualitat de servei.

I ja per acabar, pel que fa a la influència de l'**experiència** en la qualitat de servei que s'ha trobat en aquest treball, destacar que aquests resultats confirmen el que ja van assenyalar Kuo i Ho (2010) -destacant una correlació significativa entre aquest atribut i la qualitat de servei-, i l'estudi de Chand (2010), que també

va concloure que aquest element formava part d'un conjunt de pràctiques de recursos humans que influencien la qualitat de servei.

A continuació (veure taula 8.1), es presenta un resum de la contrastació de les hipòtesis plantejades.

**Taula 8.1: Contrastació de les hipòtesis plantejades**

<b>Hipòtesis</b>	
<b>H1</b>	El capital humà es troba integrat per l'experiència, la formació, el compromís, les competències, la motivació, la satisfacció, la flexibilitat i la participació dels empleats
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H2</b>	La qualitat de servei vinculada al comportament humà, es defineix per la fiabilitat, la capacitat de resposta, la seguretat i l'empatia
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H3</b>	El capital humà influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada</b>
<b>H4</b>	L'experiència dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada</b>
<b>H5</b>	La formació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada</b>
<b>H6</b>	El compromís dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H7</b>	Les competències dels empleats influeixen positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H8</b>	La motivació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H9</b>	La satisfacció dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H10</b>	La flexibilitat dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>
<b>H11</b>	La participació dels empleats influeix positivament en la qualitat de servei que s'ofereix
	<b>Acceptada parcialment</b>

Aquest treball de recerca **corroborà la importància, tant del capital humà, com de la qualitat de servei** -en el món científic i en l'empresarial- i així mateix, **confirma la influència d'aquest capital humà en la qualitat de servei**.

**Aquesta investigació** també aporta una sèrie de **contribucions** a la literatura existent.

En primer lloc, proporciona una **escala de mesura del capital humà**, a partir dels vuit atributs considerats inicialment i que s'han trobat més destacats a la revisió bibliogràfica, tots ells analitzats de manera conjunta, i aplicats -per primera vegada-, al sector de la banca andorrana. Així mateix, cal destacar que a la literatura no s'ha trobat cap estudi previ que analitzés conjuntament aquests vuit atributs del capital humà proposats en aquesta recerca.

En segon lloc, aporta una **escala de mesura de la qualitat, considerant únicament les variables de la qualitat de servei vinculades al comportament dels empleats**, com a alternativa a la proposada en altres treballs i desenvolupada en un context diferent, com és el sector bancari andorrà.

Tal com s'ha mostrat al llarg d'aquest treball, han estat molt nombrosos els estudis que han analitzat la influència de diferents característiques de les persones en la qualitat de servei, però cap de les investigacions revisades ho ha fet sota la perspectiva d'un conjunt d'aquestes característiques conceptualitzades com a *capital humà*. Així doncs, en tercer lloc, aquesta investigació **emfatitza el paper del capital humà com a antecedent de la qualitat de servei**.

En quart lloc, a partir de la consideració anterior, aquesta investigació aporta **evidència empírica innovadora sobre la influència del conjunt dels vuit elements del capital humà assenyalats anteriorment** -agrupats ara en quatre factors-, **en la qualitat de servei** de les organitzacions. L'aportació més rellevant d'aquesta recerca a la literatura científica i empresarial, és l'agrupació dels quatre factors del capital humà, obtinguts a partir d'una selecció prèvia de vuit atributs inicials (no trobada de manera conjunta en altres investigacions prèvies), en un factor de segon ordre i que configuren el **capital humà**, que explica molt bé aquest constructe i que ens ha permès **classificar aquests atributs segons la seva importància en la representació d'aquest capital humà**. Al mateix temps, el model de relació proposat demostra una clara influència del conjunt de factors del capital humà en la qualitat de servei, la qual cosa és coherent amb els



resultats d'altres treballs -que han considerat alguns dels elements del capital humà, de forma separada-. El model proposat permet **determinar quins elements del conjunt dels atributs que configuren el capital humà** o quines de les característiques de les persones que s'han considerat en aquesta investigació, **són els que més contribueixen a l'hora de lliurar un servei de qualitat i, a la vegada, els que hi tenen menys influència.**

Finalment, en cinquè lloc, cal destacar que aquests resultats de la investigació s'han obtingut des de l'**opinió de tot el personal de les organitzacions** bancàries **-directius i empleats-**, sent aquest un aspecte tractat amb menys profunditat en la literatura prèvia, ja que a la major part dels estudis del capital humà s'ha considerat l'opinió dels directius, el punt de vista dels clients, pel que fa a la qualitat de servei, i l'opinió del personal de contacte amb el client, en relació a la influència dels atributs de les persones, en la qualitat de servei.

En línia amb les conclusions que es deriven d'altres estudis, els resultats d'aquest treball de recerca es preveuen determinants per promoure estratègies diferenciadores en els serveis que ofereixen les organitzacions en general i en els que ofereixen les entitats bancàries andorranes, en particular, tant a l'hora de gestionar el seu capital humà, com pel que fa a la gestió de la qualitat de servei que ofereixen als seus clients.



## 8.2. Limitacions i línies futures de recerca

---

Els resultats assolits en aquest treball de recerca presenten algunes limitacions, i la seva **limitació principal** és el fet d'haver realitzat l'estudi en un **país reduït** com és el **Principat d'Andorra** i el fet d'haver-lo centrat en un **únic sector** econòmic, com és el sector bancari andorrà -que únicament es troba constituït per cinc grups bancaris-. D'acord amb això, el comportament de només cinc organitzacions no es pot extrapolar a la totalitat del sector bancari mundial i tampoc no es pot fer extensiu a la resta de sectors econòmics.

A partir d'aquesta limitació, una línia futura de recerca podria ser la **realització del mateix estudi en el sector bancari d'un altre país** -com per exemple els països veïns-, amb l'objectiu de determinar si existeix certa homogeneïtat en la consideració del capital humà i de la qualitat de servei, així com en la seva relació, en el sistema bancari d'altres països.

També es podria **reproduir el mateix estudi en altres sectors econòmics**, ja sigui al Principat d'Andorra -amb la finalitat de comprovar l'existència d'un patró de comportament homogeni al país, pel que fa a les característiques del seu capital humà o a les característiques de la qualitat de servei de les seves empreses- o en altres països, per poder generalitzar els resultats de la recerca.

Tal com han fet la majoria d'autors que han estudiat la qualitat de servei de les organitzacions, també es podria **replicar l'estudi, considerant l'opinió dels clients**, des del punt de vista de la seva satisfacció com a consumidors dels serveis.

Atès que aquest treball de recerca ha estudiat la relació entre els diferents atributs del capital humà i la qualitat de servei, una altra línia futura d'investigació possible seria **aprofundir en les pràctiques de gestió de recursos humans que poden afavorir els atributs més destacats d'aquest capital humà**. Especialment, aquelles característiques de les persones que són més representatives del capital humà i que en conseqüència, tenen un major impacte en la qualitat de servei. Es tractaria d'analitzar les polítiques de l'organització que condueixen a fomentar els atributs del capital humà que resulten necessaris en el lliurament d'un servei de qualitat.

A partir de la revisió bibliogràfica s'ha vist que els components del capital humà són elements que es relacionen entre si i que alguns d'aquests elements poden

influir en d'altres, com per exemple la influència que pot existir entre la participació de l'empleat en l'organització i el compromís, així com entre aquest darrer atribut i la satisfacció laboral. A partir d'aquestes consideracions, una altra línia futura de recerca podria ser **l'estudi dels antecedents o de les conseqüències dels diferents atributs del capital humà.**

Així mateix, sobre la base de la revisió bibliogràfica, també es podria realitzar un estudi similar a aquest treball de recerca, **d'acord amb altres factors que també poden influenciar la qualitat de servei, com podrien ser les pràctiques de gestió de recursos humans** -en comptes de les característiques del capital humà-, com per exemple el reclutament i la selecció del personal o el reconeixement i la recompensa.

Diversos estudis, han demostrat la influència de la qualitat de servei en la satisfacció del client. Una altra línia de recerca que pot sorgir, a partir de la investigació present, seria explicar **la influència de la qualitat de servei associada al comportament dels empleats de l'organització, en la satisfacció del client.**

Sobre la base de la proposta anterior, també podria sorgir una altra línia de recerca amb l'estudi de la **qualitat de servei associada al comportament de les persones de l'organització i els resultats empresarials.**

## Publicacions

---

Mariño-Mesías, R. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2013, Juny). *Análisis de los atributos y variables que configuran el capital humano. Una aplicación en el sector bancario andorrano*. Presentat al XXVII Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Huesca.

Mariño-Mesías, R. M., Rubio-Andrada, L., & Rodríguez-Antón, J. M. (2013, Setembre). *Análisis de las dimensiones y variables que configuran la calidad de servicio asociada al factor humano. Una aplicación al sector bancario andorrano*. Presentat al XVII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Pamplona.

Mariño-Mesías, R. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2015). ¿Cómo influye el capital humano en la calidad de servicio? Una aplicación al sector bancario andorrano. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 44(2), 146-179. doi:10.1080/02102412.2014.991126

Aquesta revista es troba indexada al **Journal Citation Reports**.



## **REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES**





- ABA. (2014). *Andorra i el seu sistema financer 2013*. Principat d'Andorra: Associació de Bancs Andorrans.
- Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. *The British Accounting Review*, 36, 251-268. doi:10.1016/j.bar.2004.03.004
- Adil, M., Akhtar, A., & Khan, M. N. (2013). Refinement of internet banking service quality scale: A confirmatory factor analysis approach. *International Journal of Services and Operations Management*, 14(3), 336-354. doi:10.1504/IJSOM.2013.052094
- Ahuja, B. R., & Ahuja, N. L. (2012). Intellectual capital approach to performance evaluation: A case study of the banking sector in India. *International Research Journal of Finance and Economics*, 93, 110-122.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32. doi:10.1002/hrm.20195
- Alama, E. M. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicios profesionales de España*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat des de <http://eprints.ucm.es/8709/>
- Alonso-Almeida, M. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: An analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(6), 919-936. doi:10.1080/02642069.2010.545886
- Amoah-Mensah, A. (2010). *Customer satisfaction in the banking industry: A comparative study of Ghana and Spain*. (PhD Thesis). Universitat de Girona. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/22657>
- Ariza-Montes, J. A., Lucia-Casademunt, A. M., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 2(38), 32-49.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2013). Developing and leveraging human capital resource to promote service quality: Testing a theory of performance. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206312471394

- Ax, C., & Marton, J. (2008). Human capital disclosures and management practices. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 433-455. doi:10.1108/14691930810892027
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.
- Babbar, S., & Koufteros, X. (2008). The human element in airline service quality: Contact personnel and the customer. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 804-830. doi:10.1108/01443570810895267
- Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-91.
- Banco de Pagos Internacionales. (2013). *83º Informe Anual. 1 de abril de 2012 - 31 de marzo de 2013*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Banco de Pagos Internacionales. (2014). *84º Informe Anual. 1 de abril de 2013 - 31 de marzo de 2014*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barro, R. J. (1991). Economic Growth in a Cross Section of Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407-443.
- Barroso, C., Martín, E., & Sánchez, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-675. doi:10.1108/03090560510590755
- Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181-203.
- BCE. (2013). *Informe Anual 2012*. Alemania: Banco Central Europeo.
- BCE. (2014). *Informe Anual 2013*. Alemania: Banco Central Europeo.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi:10.1177/0149206306293668
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Beltrán, I., Escrig, A. B., Bou, J. C., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 221-237. doi:10.1016/j.cede.2012.10.002
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. doi:10.2307/1252174
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 40-47.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bontis, N., Keow, W. C. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100. doi:10.1108/14691930010324188
- Bose, S., & Gupta, N. (2013). Customer perception of services based on the SERVQUAL dimensions: A study of Indian commercial banks. *Services Marketing Quarterly*, 34(1), 49-66. doi:10.1080/15332969.2013.739941
- Bozbura, F. T., Beskese, A., & Kahraman, C. (2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, 32, 1100-1112. doi:10.1016/j.eswa.2006.02.006
- BPA. (2012). *Andorra. Anuari socioeconòmic 2012*. Principat d'Andorra: Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra.

- BPA. (2014). *Focus Andorra 2014. L'economia andorrana en el context internacional*. Principat d'Andorra: Servei d'Estudis de Banca Privada d'Andorra.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49. doi:10.1509/jmkg.65.3.34.18334
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica Ediciones S.A.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255. doi:10.1016/j.jretai.2008.06.001
- Browning, V., Edgar, F., Gray, B., & Garrett, T. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*, 29(6), 741-760. doi:10.1080/02642060902749237
- Bueno, E., & Merino, C. (2007). El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento. *Encuentros multidisciplinares*, 9(26), 37-46.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 43-64.
- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodríguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574. doi:10.1108/14691930410567013
- Caja Madrid. (2005). *Informe anual 2004*. Madrid: Caja Madrid.
- Camisón, C., Camisón-Haba, C., Fabra-Florit, E., Forés-Julián, B., & Puig-Denia, A. (2009). ¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 13-38.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

- Camisón, C., Forés-Julián, B., & Puig-Denia, A. (2010). Impacto de la calidad de conformidad sobre los resultados a través de un análisis de los costes de no calidad: un estudio empírico en la industria hotelera. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXIX(148), 711-734.
- Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (1999). *Modelo Nova. Club de gestión del conocimiento y la innovación de la Comunidad Valenciana*. Recuperat 3 juny 2011, des de [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_valencia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_valencia.htm)
- Campa, J. M., & García, J. (2008). La internacionalización del sector bancario europeo. *Universia Business Review, Actualidad Económica. Especial 150 Aniversario Banco Santander*, 84-95.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278. doi:10.1002/smj.428
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828. doi:10.1108/03090560210430818
- Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction—the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338-1352.
- Carvalho, M. J. P. J. (2010). *El grado de importancia del marketing relacional en el espacio de alojamiento para el turismo de naturaleza: el caso de Portugal*. (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura. Recuperat des de <http://hdl.handle.net/10400.8/351>
- Casadesús, M. (1999). *La normativa d'assegurament de la qualitat ISO 9000: impacte a les empreses de Catalunya*. (Tesi doctoral). Universitat de Girona. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/7709>
- Casadesús, M., & Heras, I. (2005). El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review, tercer trimestre*, 90-101.
- Casalprim, M. (2014). *L'eficiència del procés educatiu de maternal i primera ensenyança a Andorra*. (Tesi doctoral). Universitat d'Andorra. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/284699>

- Celemín, M. S. (2011). *Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: propuesta y aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperat des de <https://repositorio.uam.es/xmlui/handle/10486/6728>
- Chan, K. C., Lai, P., & Liano, K. (2012). A threshold citation analysis in marketing research. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 134-156. doi:10.1108/03090561211189211
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566. doi:10.1080/09585191003612059
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94. doi:10.1108/00251741211194886
- Chebat, J. C., Babin, B., & Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20(7), 325-332. doi:10.1108/02652320210451223
- Chen, F. C., Liu, Z. J., & Kweh, Q. L. (2014). Intellectual capital and productivity of Malaysian general insurers. *Economic Modelling*, 36, 413-420. doi:10.1108/14691930410513003
- Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: A new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212. doi:10.1108/14691930410513003
- Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271-286. doi:10.1007/s10551-006-9349-1
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Towards green trust: The influences of green perceived quality, green perceived risk, and green satisfaction. *Management Decision*, 51(1)
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), 259-272. doi:10.1108/09604521011041970

- Chiecchia, B. (2008). *Estudio y validación de un modelo contextualizado basado en competencias profesionales para la elaboración y valoración de posgrados empresariales*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat des de <http://eprints.ucm.es/8102/>
- Chung, T. L., Rutherford, B., & Park, J. (2012). Understanding multifaceted job satisfaction of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9), 699-716. doi:10.1108/09590551211255974
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- CIC-IADE. (2002). *Identificación y medición del capital humano*. Madrid: Documentos Intellectus.
- CIC-IADE. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Documentos Intellectus.
- Cinquini, L., Passetti, E., Tenucci, A., & Frey, M. (2012). Analyzing intellectual capital information in sustainability reports: Some empirical evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 531-561. doi:10.1108/14691931211276124
- Coff, R., & Krzyscynski, D. (2011). Invited editorial: drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. doi:10.1177/0149206310397772
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Cool, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Maryott, K. M. (2009). The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes: An MPLS approach. *Journal of Service Research*, 11(3), 277-294. doi:10.1177/1094670508328984
- Cook, L. S., Bowen, D. E., Chase, R. B., Dasu, S., Stewart, D. M., & Tansik, D. A. (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- Crosby, P. B. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.



- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3-16. doi:10.1007/BF02893933
- De la Fuente, A., Ciccone, A., & Doménech, R. (2004). *La rentabilidad privada y social de la educación: un panorama y resultados para la UE*. La Coruña: Fundación Caixa Galicia.
- De Vicente, M. A., & Manera, J. (2003). El análisis factorial y por componentes principales. Dins de J. P. Lévy, & J. Varela (Coords.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 327-360). Madrid: Prentice Hall.
- Dean, A. M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 326-337. doi:10.1108/08876040910973431
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delcourt, C., Gremler, D. D., Van Riel, A. C. R., & Van Birgelen, M. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty: The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24. doi:10.1108/09564231311304161
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430. doi:10.1016/j.tourman.2014.08.001
- Ding, D. X., Hu, P. J. H., Verma, R., & Wardell, D. G. (2010). The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services. *Journal of Service Research*, 13(1), 96-110. doi:10.1177/1094670509350674
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259-276.
- ECB. (2012). *Financial integration in Europe. April 2012*. Germany: European Central Bank.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.



- Edvinsson, L., & Malone, M. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925-940.
- El-Bannany, M. (2008). A study of determinants of intellectual capital performance in banks: The UK case. *Journal of Intellectual Capital*, 9(3), 487-498. doi:10.1108/14691930810892045
- Escrig, A. B. (2005). El papel mediador de las competencias distintivas en la influencia de la dirección de la calidad sobre los resultados: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 49-79.
- Escrig, A. B., Roca, V., & Bou, J. C. (2003). Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo: una visión desde la dirección de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 123-143.
- Esteban-Alberdi, C. (2002). *La calidad en los servicios de intermediación turística. Una aplicación empírica a las agencias de viajes de la Comunidad de Madrid para el segmento de los viajes de ocio*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Recuperat des de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/4250>
- Esteban Ferrer, M. J. (2010). *Análisis Estratégico de la calidad en los servicios jurídicos. Aplicación del despliegue de la función de calidad (QFD) al estudio del sector de prestación de servicios jurídicos a empresas en Cataluña*. (Tesis doctoral). Universitat Ramon Llull. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9318>
- Euroforum. (1998). *Medición del capital intelectual. Modelo Intellect*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- European Foundation for Quality Management. Recuperat 28 novembre 2014, des de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Evanschitzky, H., Sharma, A., & Prykop, C. (2012). The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 489-508. doi:10.1108/03090561211202576
- Fatima, J. K., & Razzaque, M. A. (2014). Service quality and satisfaction in the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(4), 367-379. doi:10.1108/IJQRM-02-2013-0031

- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control. Third Edition, Revised*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fernandez, S., & Pitts, D. W. (2011). Understanding employee motivation to innovate: Evidence from front line employees in United States federal agencies. *Australian Journal of Public Administration*, 70(2), 202-222. doi:10.1111/j.1467-8500.2011.00726.x
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York, NY: Hardcover.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Galeana, E. (2004). *Calidad total y política de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña*. (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/8807>
- Gallego, I., & Rodríguez, L. (2005). Situation of intangible assets in Spanish firms: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 105-126. doi:10.1108/14691930510574690
- Ganguli, S., & Roy, S. K. (2010). Service quality dimensions of hybrid services. *Managing Service Quality*, 20(5), 404-424. doi:10.1108/09604521011073713
- Gasol, A. (2012). *Arquitectura financiera internacional y europea*. Barcelona: ACCID i IEF.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77. doi:10.1177/1096348009344235
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 1-22. doi:10.1348/096317904X22926
- Gil, I., Berenguer, G., & Cervera, A. (2008). The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 921-939. doi:10.1016/j.indmarman.2007.06.008

- Gil, I., Berenguer, G., Cervera, A., & Moliner, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525. doi:10.1108/09564230510625787
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637. doi:10.1080/09585192.2011.565646
- Giménez, J. A., Jiménez, D., & Martínez, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115-126.
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23. doi:10.1509/jm.09.0416
- Gounaris, S. P., Stathakopoulos, V., & Athanassopoulos, A. D. (2003). Antecedents to perceived service quality: An exploratory study in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 21(4), 168-190. doi:10.1108/02652320310479178
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi:10.1108/EUM0000000004784
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept—a mistake? *Managing Service Quality*, 11(3), 150-152.
- Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2008). Service quality measurement in the Chinese corporate banking market. *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), 305-327. doi:10.1108/02652320810894389
- Guo, X., Duff, A., & Hair, M. (2010). The antecedents and consequences of commitment in bank–corporate relationships: Evidence from the Chinese banking market. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 395-416. doi:10.1080/13602380903080357
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

- Haque, I. (2011). Service quality in retail banking - A comparative study between public sector banks & private sector banks. *International Journal of Management and Innovation*, 3(2), 26-34.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70. doi:10.2307/1251901
- Harzing, A. W. (2007). *Publish or Perish*. Recuperat 16 abril 2014, des de <http://www.harzing.com/pop.htm>
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. doi:10.1108/03090590710772631
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068-1075. doi:10.1037/a0015898
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-248. doi:10.1108/09596110010330813
- Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19, 335-349. doi:10.1016/S0272-6963(00)00061-9
- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607. doi:10.1108/095961111111143359
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 118-129.

- Hirsch, J. E. (2005). *An index to quantify an individual's scientific research output*. Recuperat 29 abril 2014, des de <http://www.arxiv.org/pdf/physics/0508025.pdf>
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2011). Environmental consciousness and intellectual capital management: Evidence from Taiwan's manufacturing industry. *Management Decision*, 49(9), 1405-1425. doi:10.1108/00251741111173916
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. doi:10.2307/256741
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428. doi:10.1177/0149206310373400
- 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*, 40(1), 171-188.
- Iglesias, S., & Sulé, M. A. (2003). Introducción al análisis multivariable. Dins de J. P. Lévy, & J. Varela (Coords.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 1-41). Madrid: Prentice Hall.
- International Organization for Standardization*. Recuperat 28 novembre 2014, des de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
- Ishikawa, K. (1988). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. U.S.A.: Prentice-Hall.
- Jamal, A., & Adelowore, A. (2008). Customer-employee relationship: The role of self-employee congruence. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1316-1345. doi:10.1108/03090560810903691
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341. doi:10.1108/08876041211245236
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services*. U.S.A.: Juran Institute, Inc.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Keeley, B. (2007). *Insights human capital: How what you know shapes your life*. París: OCDE.
- Kim, G. J. (2014). Applying service profit chain model to the Korean restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 1-13. doi:10.1016/j.ijhm.2013.07.008
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2012). The Relationship between SERVQUAL, national customer satisfaction indices, and consumer sentiment. *The Quality Management Journal*, 19(2), 47-61.
- Kumar, M., Kee, F. T., & Charles, V. (2010). Comparative evaluation of critical factors in delivering service quality of banks. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3), 351-377. doi:10.1108/02656711011023320
- Kuo, C. M., Chen, L. C., & Lu, C. Y. (2012). Factorial validation of hospitality service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 944-951. doi:10.1016/j.ijhm.2011.11.002
- Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2010). Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(4), 531-552. doi:10.2224/sbp.2010.38.4.531
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15(2), 215-230. doi:10.1177/1094670511436005
- Lam, S. Y., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Phusavat, K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality: Evidence from a developing nation. *Managing Service Quality*, 22(3), 281-309. doi:10.1108/09604521211230996
- Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(3), 321-328. doi:10.2224/sbp.2009.37.3.321

- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Lévy, J. P. (2003). Modelización y análisis con ecuaciones estructurales. Dins de J. P. Lévy, & J. Varela (Coords.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 767-814). Madrid: Prentice Hall.
- Lévy, J. P., & Varela, J. (Coords.) (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. A Coruña: Netbiblo.
- Li, J. M., Yang, J. S., & Wu, H. H. (2008). Improving service quality and organisation performance through human resource practices. A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(9), 969-985. doi:10.1080/14783360802227787
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58. doi:10.2307/20159559
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391. doi:10.1037/a0013504
- Lim, L. L. K., & Dallimore, P. (2004). Intellectual capital: Management attitudes in service industries. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 181-194. doi:10.1108/14691930410512996
- Lin, L. S., Huang, I. C., Du, P. L., & Lin, T. F. (2012). Human capital disclosure and organizational performance: The moderating effects of knowledge intensity and organizational size. *Management Decision*, 50(10), 1790-1799. doi:10.1108/00251741211279602
- Liu, X., van Jaarsveld, D. D., Batt, R., & Frost, A. C. (2014). The Influence of Capital Structure on Strategic Human Capital: Evidence From U.S. and Canadian Firms. *Journal of Management*, 40(2), 422-448. doi:10.1177/0149206313508982



- Llorens, A., Olivella, J., & Llinàs, F. J. (2005). *Análisis de las competencias profesionales y de las estructuras organizativas en el entorno de las tecnologías de la información y la comunicación*. Presentado en el IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón.
- Lloréns, F. J., & Fuentes, M. M. (2008). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Lloréns, F. J., Fuentes, M. 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
- Llosa, S., Chandon, J. L., & Orsingher, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *The Service Industries Journal*, 18(2), 16-44.
- Lloyd, A. E., & Luk, S. T. K. (2011). Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 176-189. doi:10.1108/08876041111129164
- Lu, W. M., Wang, W. K., & Kweh, Q. L. (2014). Intellectual capital and performance in the Chinese life insurance industry. *Omega*, 42, 65-74. doi:10.1016/j.omega.2013.03.002
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147. doi:10.1108/08876040610657066
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174. doi:10.1108/08876040410536477
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378-386. doi:10.1108/09544789810231261
- Martínez, L., & Martínez, J. A. (2008). Developing a multidimensional and hierarchical service quality model for the travel agency industry. *Tourism Management*, 29(4), 706-720. doi:10.1016/j.tourman.2007.07.014



- Merino, C. (2007). Inteligencia organizativa y capital intelectual: un ejercicio de integración. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 7-26.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444-473. doi:10.1108/09564230610689777
- Muñoz, A., & Cordon, E. (2002). Tamaño, estructura e innovación organizacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 103-120.
- Muñoz, P. C., & González, M. (2010). Análisis del nivel de aplicación y uso docente de herramientas teleformativas en el área de programación y bases de datos. *RED, Revista de Educación a Distancia*, 23
- Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381-393. doi:10.1108/14691930610681465
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). *Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Recuperat des de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/481/>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* Oxford University Press, USA.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2012). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206312458703
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw Hill.
- Omar, K. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36.

- Ordóñez de Pablos, P. (2004). Measuring and reporting structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 629-647. doi:10.1108/14691930410567059
- Parasuraman, A. (2002). Service quality and productivity: A synergistic perspective. *Managing Service Quality*, 12(1), 6-9. doi:10.1108/09604520210415344
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. doi:10.2307/1251430
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408. doi:10.1002/job.312
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368.
- Pollack, B. L. (2008). The nature of the service quality and satisfaction relationship: Empirical evidence for the existence of satisfiers and dissatisfiers. *Managing Service Quality*, 18(6), 537-558. doi:10.1108/09604520810920059
- Pollack, B. L. (2009). Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 42-50. doi:10.1108/08876040910933084
- Prat, R., & Doval, E. (2003). Contrucción y análisis de escalas. Dins de J. P. Lévy, & J. Varela (Coords.), *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 43-89). Madrid: Prentice Hall.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.

- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management, 44*(4), 471-488. doi:10.1002/hrm.20085
- Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2006). Propuesta de creación de un modelo de capital intelectual hotelero latinoamericano. *Estudios Turísticos, 167*, 55-90.
- Rodríguez-Antón, J. M., Rubio-Andrada, L., Esteban-Alberdi, C., & Alonso-Almeida, M. (2009). La importancia del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. *Estudios Turísticos, 179*, 41-66.
- Rodríguez-Antón, J. M., Trujillo-Reyes, J. C., Arata-Andreani, A., & Herrera-Catalina, A. (2005). *Propuesta de creación de un Modelo de Capital Intelectual para el sector hotelero español, mexicano, chileno y dominicano*. Madrid: CEAL-UAM.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Royo, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/2667>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs. *Revista de Empresa, 17*, 32-47.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sabrià, B. (2014). *Determinants de la demanda dels usuaris de formació contínua en les Institucions d'Educació Superior*. (Tesi doctoral). Universitat d'Andorra. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/132858>
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership, 24*(2), 10-14.
- Salaheldin, S. I., & Zain, M. (2007). How quality control circles enhance work safety: A case study. *The TQM Magazine, 19*(3), 229-244. doi:10.1108/09544780710745658

- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2010). A classification model for prediction of certification motivations from the contents of ISO 9001 audit reports. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(12), 1279-1298. doi:10.1080/14783363.2010.529367
- Sánchez, P., & Cañibano, L. (2001). *Measuring Intangibles to understand and improve innovation management (MERITUM)*. (Final report). Recuperat des de [http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_filer/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf)
- Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: A review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(1), 83-103. doi:10.1108/17538391111122221
- Santiago, J. (1999). *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperat des de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2034501.pdf>
- Santomà, R. (2008). *Aspectos de la gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. (Tesis doctoral). Universitat Ramon Llull. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9316>
- Saurina, C. (1997). *Mesura de la qualitat en el sector serveis*. (Tesi doctoral). Universitat de Girona. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/7758>
- Saurina, C. (2002). Medida de la calidad: adaptación de la escala SERVQUAL al ámbito financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXI(113), 803-831.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433. doi:10.1037/0021-9010.70.3.423
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. doi:10.1016/0090-2616(93)90032-V
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de València. Recuperat des de <http://www.tdx.cat/handle/10803/21819>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 913-949. doi:10.1108/02656710510625211
- Sharabi, M. (2014). Today's quality is tomorrow's reputation (and the following day's business success). *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 183-197. doi:10.1080/14783363.2013.858877
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74-89. doi:10.1108/14691931011013343
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317. doi:10.1177/1038411104048170
- Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital, and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25, 85-99. doi:10.1002/smj.365
- Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality. The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, 19(4), 431-455. doi:10.1108/09604520910971548
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88-107. doi:10.1108/09604521111100261
- Solé-Parellada, F., Ribeiro-Soriano, D., & Huarng, K. H. (2011). An overview of the service industries' future (priorities: linking past and future). *The Service Industries Journal*, 31(1), 1-6. doi:10.1080/02642069.2010.485197
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463. doi:10.5465/AMJ.2005.17407911

- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20, 84-91.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, 18, 151-176.
- Tsai, C. W. (2009). The important effect of employee's emotion management ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1437-1449. doi:10.1080/02642060903026262
- Tsoukatos, E., & Mastrogianni, E. (2010). Key determinants of service quality in retail banking. *EuroMed Journal of Business*, 5(1), 85-100. doi:10.1108/14502191011043170
- Ueno, A. (2013). Are performance appraisals and reward really a contributory factor to service quality? *Services Marketing Quarterly*, 34(1), 34-48. doi:10.1080/15332969.2013.739938
- Värlander, S., & Julien, A. (2010). The effect of the Internet on front-line employee skills: Exploring banking in Sweden and France. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1245-1261. doi:10.1080/02642060802350979
- Vella, P. J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 407-421. doi:10.1108/08876040910985870
- Vera, J., & Trujillo, A. (2013). Service quality dimensions and superior customer perceived value in retail banks: An empirical study on Mexican consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20, 579-586. doi:10.1016/j.jretconser.2013.06.005
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., & Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management - a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23(2), 179-195. doi:10.1016/j.jom.2004.07.005

- Warn, J. (2005). Intangibles in commercialisation: The case of air navigation services in the South Pacific. *Journal of Intellectual Capital*, 6(1), 72-88. doi:10.1108/14691930510574672
- Watson, J. G., & Korukonda, A. R. (1995). The TQM jungle: A dialectic analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 100-109.
- Wilson, A., & Frimpong, J. (2004). A reconceptualisation of the satisfaction-service performance thesis. *Journal of Services Marketing*, 18(6), 471-481. doi:10.1108/08876040410557258
- Wong, M., & Cheung, R. (2014). Service improvement in Hong Kong retail banking through satisfied and committed employees. *International Journal Process Management and Benchmarking*, 4(1), 3-21.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 5(2), 301-326.
- Wunderlich, N. V., Wangenheim, F. V., & Bitner, M. J. (2013). High tech and high touch: A framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services. *Journal of Service Research*, 16(1), 3-20. doi:10.1177/1094670512448413
- Yang, C. C., & Lin, C. Y. Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984. doi:10.1080/09585190903142415
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26, 651-668. doi:10.1016/j.jom.2008.01.001
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120. doi:10.1016/j.ijpe.2009.10.015
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521. doi:10.1108/EUM0000000006095



- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-361. doi: 10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x
- Zapata, L., Rialp, J., & Rialp, A. (2009). Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs. *Journal of knowledge Management*, 13(5), 243-256. doi:10.1108/13673270910988088
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zhu, F. X., Wymer, W., & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69-90. doi:10.1108/09564230210421164
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.013



## **ANNEXOS**



## Annex 1: Dades principals de la recerca bibliogràfica

---

**Taula A.1: Nombre d'articles extrets de les principals revistes de l'àmbit d'estudi**

Nom de la revista	Nombre d'articles
Journal of Intellectual Capital	12
Journal of Marketing	10
Journal of Services Marketing	8
Managing Service Quality	8
European Journal of Marketing	7
Journal of Management	7
Academy of Management Journal	6
Management Decision	6
Journal of Retailing	5
International Journal of Quality & Reliability Management	4
International Journal of Service Industry Management	4
Journal of Applied Psychology	4
Journal of Marketing Research	4
Journal of Operations Management	4
Journal of Service Research	4
The International Journal of Human Resource Management	4

Font: Elaboració pròpia

[Tornar al document](#)

**Taula A.2: Índex h, nombre de cites i nombre de documents dels autors principals de la recerca**

Autors	Índex h	Cites	Cites excloent autocites	Nombre de documents
Bentler, P.M.	53	40991	40151	292
Barro, R.J.	33	11183	11178	83
Bollen K.A.	31	4494	4349	89
Lucas, R.E.	30	10630	10592	63
Rust, R.T.	30	4819	4710	68
Parasuraman, A.	29	7982	7926	73
Berry, L.L.	28	6536	6457	71
Larcker, D.F.	26	5083	5017	54
Schneider, B.	24	3684	3548	70
Barney, J.	22	5855	5807	57
Kaplan, R.S.	22	6054	6034	54
Bontis, N.	21	2147	1848	75
Ferrell, O.C.	21	2563	2522	53
Bowen, D.E.	20	2538	2508	40
Casadesús, M.	19	931	818	55
Bitner, M.J.	18	3864	3841	29
Babakus, E.	17	1963	1905	65
Oliver, R.L.	17	3179	3164	36
Brady, M.K.	16	3015	2997	27
Dabholkar, P.A.	16	2512	2474	26
Zeithaml, V.A.	16	7181	7166	19
Grönroos, C.	15	1613	1561	32
Caruana, A.	14	582	575	38
Lloréns, F.J.	14	595	586	29
Fornell, C.	13	2898	2860	24
Bartel, A.P.	12	865	860	17
Huselid, M.A.	12	2384	2372	24
Norton, D.P.	12	5244	5239	14
Delaney, J.T.	11	1303	1270	29
Gelade, G.A.	11	5134	5124	19
Becker, B.E.	10	1795	1784	20
Camisón, C.	10	271	257	29
Cronin, J.J.	10	2634	2616	27
Mukherjee, A.	10	338	330	21

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades *Scopus*<sup>12</sup>

[Tornar al document](#)

<sup>12</sup> Recuperat 9 gener 2015, des de <http://www.scopus.com/>

## Annex 2: Qüestionari abans i després de la validació per part dels experts acadèmics i de la realització de la prova pilot

Taula A.3: Modificacions realitzades a la descripció del projecte de recerca del qüestionari

Descripció del projecte d'investigació abans validació i prova pilot	Descripció del projecte d'investigació després validació i prova pilot
<p>Benvolgut/da,</p> <p>Des de la Universitat d'Andorra s'està portant a terme un treball de recerca amb l'objectiu d'elaborar una proposta de model relacional entre el capital humà i la qualitat de servei de les organitzacions bancàries andorranes. La vostra opinió és molt important per a la realització d'aquest estudi, per la qual cosa us agrairíem que omplíssiu el qüestionari següent.</p> <p>El qüestionari és anònim i les dades obtingudes es tractaran de forma confidencial i agregada i únicament es destinaran a la realització de l'estudi.</p>	<p>Benvolgut/da,</p> <p>Des de la Universitat d'Andorra s'està portant a terme un treball de recerca amb l'objectiu d'elaborar una proposta de model relacional entre el capital humà i la qualitat de servei de les organitzacions bancàries andorranes. La vostra opinió és molt important per a la realització d'aquest estudi, per la qual cosa us agrairíem que omplíssiu el qüestionari següent, tenint en compte que totes les qüestions fan referència a la vostra organització.<sup>13</sup></p> <p>El qüestionari és anònim i les dades obtingudes es tractaran de forma confidencial i agregada i únicament es destinaran a la realització de l'estudi.</p>

<sup>13</sup> Aquesta modificació va tenir lloc a partir de la realització de la prova pilot amb els cinc empleats del sector bancari.

Taula A.4: Modificacions realitzades a l'apartat del capital humà del qüestionari

BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (abans validació i prova pilot)	BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (després validació i prova pilot)
<p>A. El capital humà d'una organització es troba integrat pels atributs següents: l'<b>experiència</b>, la <b>formació</b>, el <b>compromís</b>, les <b>competències</b>, la <b>motivació</b>, la <b>satisfacció</b>, la <b>flexibilitat</b> i la <b>participació</b> dels seus empleats.</p>	<p>A. El capital humà d'una organització es troba integrat pels atributs següents: l'<b>experiència</b>, la <b>formació</b>, el <b>compromís</b>, les <b>competències</b>, la <b>motivació</b>, la <b>satisfacció</b>, la <b>flexibilitat</b> i la <b>participació</b> dels seus empleats.</p>
<p>Considerant que l'<b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b>, indiqueu <b>la importància</b> de l'<b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que l'<b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de l'<b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>
<p>Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b>, indiqueu <b>la importància</b> de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>
<p>Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b>, indiqueu <b>la importància</b> del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>
<p>Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b>, indiqueu <b>la importància</b> de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>
<p>Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>al desitg d'assolir una meta</b>, indiqueu <b>la importància</b> de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>
<p>Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>a la relació afectiva de l'empleat sobre la seva situació laboral</b>, indiqueu <b>la importància</b> de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>	<p>Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b>, indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització</p>

BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (abans validació i prova pilot)	BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (després validació i prova pilot)
Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix a <b>la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu <b>la importància</b> de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix a <b>la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
Considerant que la <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions</b> , indiqueu <b>la importància</b> de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Considerant que la <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu <b>el nivell d'importància</b> de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
B. Com valora la vostra organització els següents aspectes del capital humà?	B. Com Valora la vostra organització els següents aspectes del capital humà?
L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball
L'experiència dels empleats a l'organització	L'experiència dels empleats a l'organització
L'experiència dels empleats en el sector	L'experiència dels empleats en el sector
L'adequada formació dels empleats de l'organització	L'adequada formació dels empleats de l'organització
La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització
La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions
La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats
L'elevat sentit de responsabilitat envers l'organització	L'elevat sentit de responsabilitat, <b>per part dels empleats</b> , envers l'organització
La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització
El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització
La capacitat dels empleats per resoldre problemes	La capacitat dels empleats per resoldre problemes
El comportament ètic dels empleats	El comportament ètic dels empleats

<b>BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (abans validació i prova pilot)</b>	<b>BLOC 1: CAPITAL HUMÀ (després validació i prova pilot)</b>
El coneixement de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert
L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector
La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client
El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei
La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves
La satisfacció de l'empleat amb el treball en general	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball
La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep
La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització
La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització
Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball
L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització
L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització
La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client
La participació dels empleats en les decisions que els afecten	La participació dels empleats en les decisions que els afecten
La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització
La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques
L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general



Taula A.5: Modificacions realitzades a l'apartat de la qualitat de servei del qüestionari

BLOC 2: QUALITAT DE SERVEI (abans validació i prova pilot)	BLOC 2: QUALITAT DE SERVEI (després validació i prova pilot)
A. La qualitat de servei d'una organització, vinculada al comportament dels seus empleats, es troba integrada per les dimensions següents: la <b>fiabilitat</b> la <b>capacitat de resposta</b> , la <b>seguretat</b> i l' <b>empatia</b> .	A. La qualitat de servei d'una organització, vinculada al comportament dels seus empleats, es troba integrada per les dimensions següents: la <b>fiabilitat</b> la <b>capacitat de resposta</b> , la <b>seguretat</b> i l' <b>empatia</b> .
Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu la <b>importància</b> de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el <b>nivell d'importància</b> de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu la <b>importància</b> de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el <b>nivell d'importància</b> de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu la <b>importància</b> de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el <b>nivell d'importància</b> de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu la <b>importància</b> de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el <b>nivell d'importància</b> de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització

<b>BLOC 2: QUALITAT DE SERVEI (abans validació i prova pilot)</b>	<b>BLOC 2: QUALITAT DE SERVEI (després validació i prova pilot)</b>
B. Com valora la vostra organització els aspectes següents de la qualitat de servei associada al comportament dels empleats?	B. Com valora la vostra organització els aspectes següents de la qualitat de servei associada al comportament dels empleats?
La realització de les promeses en el temps previst	La realització de les promeses en el temps previst
La realització del servei correctament i a la primera	La realització del servei correctament i a la primera
La realització del servei en el temps promès	La realització del servei en el temps promès
L'oferiment d'un servei ràpid	L'oferiment d'un servei ràpid
La disposició dels empleats per ajudar els clients	La disposició dels empleats per ajudar els clients
La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients
La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats
La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions
L'amabilitat dels empleats amb els clients	L'amabilitat dels empleats amb els clients
El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients
L'atenció individualitzada que els empleats donen als clients	
L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients
La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients
La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats

**Taula A.6: Modificacions realitzades a l'apartat de relació entre el capital humà i la qualitat de servei del qüestionari**

<b>BLOC 3: INFLUÈNCIA DEL CAPITAL HUMÀ EN LA QUALITAT DE SERVEI (abans validació i prova pilot)</b>	<b>CONSIDERACIÓ FINAL: INFLUÈNCIA DEL CAPITAL HUMÀ EN LA QUALITAT DE SERVEI (després validació i prova pilot)</b>
Considereu la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei	Considereu la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei

**Taula A.7: Modificacions realitzades a l'apartat de dades de la persona entrevistada del qüestionari**

<b>DADES DE LA PERSONA ENTREVISTADA (abans validació i prova pilot)</b>	<b>DADES DE LA PERSONA ENTREVISTADA (després validació i prova pilot)</b>
<b>Càrrec actual:</b>	<b>Grup professional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiu</li> <li>- Comandament intermedi</li> <li>- Personal tècnic, administratiu i comercial</li> <li>- Altres categories <sup>14</sup></li> </ul>
Antiguitat en el càrrec actual: .....anys	Antiguitat en el càrrec actual: .....anys
Anys d'experiència professional en el sector: .....anys	Anys d'experiència professional en el sector: .....anys
Gènere: Home Dona	Gènere: Home Dona

<sup>14</sup> Aquesta aportació ha estat fruit de la reunió mantinguda amb els responsables dels departaments de recursos humans de les cinc entitats bancàries.

DADES DE LA PERSONA ENTREVISTADA (abans validació i prova pilot)	DADES DE LA PERSONA ENTREVISTADA (després validació i prova pilot)
Estudis realitzats:	Estudis realitzats: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudis obligatoris</li> <li>- Formació professional</li> <li>- Batxillerat</li> <li>- Diploma professional avançat/Cicle professional superior</li> <li>- Diplomatura/Bàtxelor</li> <li>- Llicenciatura/Màster</li> <li>- Doctorat</li> </ul>
Edat:	Edat: <ul style="list-style-type: none"> <li>Menys de 30 anys</li> <li>Entre 30 i 39 anys</li> <li>Entre 40 i 49 anys</li> <li>Entre 50 i 59 anys</li> <li>Més de 59 anys</li> </ul>

[Tornar al document](#)

### **Annex 3: Carta de presentació de l'estudi adreçada als directors generals de les entitats bancàries**

---



UNIVERSITAT D'ANDORRA

Benvolgut/da Sr./Sra.,

El grup de recerca en economia financera de la Universitat d'Andorra està duent a terme un treball de recerca sobre la relació entre el capital humà i la qualitat de servei a les organitzacions bancàries del Principat d'Andorra.

Per a la realització d'aquest treball és indispensable conèixer l'opinió de totes les persones que treballen en el sector bancari andorrà. Per aquesta raó s'ha elaborat un qüestionari anònim que s'adjunta amb aquesta carta i que necessitaríem que responguessin totes les persones que treballen a la seva entitat, ja que per tal que els resultats del treball siguin vàlids i fiables, es necessita obtenir el màxim nombre de respostes possibles.

Per aquesta raó us agrairíem que ens poguéssiu informar de la millor manera de distribuir els qüestionaris i de garantir el màxim nombre de respostes.

Les dades obtingudes es tractaran amb total confidencialitat i es destinaran únicament a la realització de l'estudi.

El grup de recerca en economia financera resta a la vostra disposició per a qualsevol aclariment o informació addicional i agraeix per endavant la vostra col·laboració.

Cordialment,

Rosa M. Mariño  
Universitat d'Andorra

Tel.: +376 743000  
A/e: [rmarino@uda.ad](mailto:rmarino@uda.ad)

Sant Julià de Lòria, 17 de febrer del 2012

[Tornar al document](#)

## Annex 4: Carta de presentació de l'estudi adreçada a tots els empleats de les entitats bancàries

---



UNIVERSITAT D'ANDORRA

Benvolgut/da Sr./Sra.,

Des del grup de recerca en economia financera de la Universitat d'Andorra s'està duent a terme un treball de recerca sobre la relació entre el capital humà i la qualitat de servei a les organitzacions bancàries del Principat d'Andorra. L'objectiu de l'estudi és proposar un model de relació entre ambdós conceptes, a partir de l'opinió dels empleats del sector bancari, ja que es considera que els empleats de les organitzacions són les persones que millor coneixen els factors que influeixen en la qualitat de servei.

Per a la realització d'aquest treball de recerca és necessària l'opinió de les persones que treballen en el sector bancari andorrà. Per aquesta raó s'ha elaborat un qüestionari anònim que s'adjunta amb aquesta carta i que agrairíem que ens responguéssiu. Un cop hagueu completat el qüestionari, que s'ha fet arribar des de la Universitat d'Andorra, l'hauríeu d'introduir dins del sobre que s'adjunta, en el qual hi figura el nom de la persona responsable de l'estudi i l'adreça de la Universitat. **Us agrairíem que enviéssiu el qüestionari respost a la Universitat d'Andorra abans del dia 31 de març del 2012 (el sobre que s'adjunta inclou el franqueig de l'enviament).**

Per tal que els resultats del treball siguin vàlids i fiables, es necessita obtenir el màxim nombre de respostes possibles. Les dades obtingudes es tractaran amb total confidencialitat i es destinaran únicament a la realització de l'estudi de recerca. Un cop s'obtinguin els resultats de l'estudi, el treball de recerca es trobarà disponible a la Universitat d'Andorra.

El grup de recerca en economia financera agraeix per endavant la vostra col·laboració i resta a la vostra disposició per a qualsevol aclariment o informació addicional.

Cordialment,

Rosa M. Mariño  
Universitat d'Andorra

Tel.: +376 743000  
A/e: [rmarino@uda.ad](mailto:rmarino@uda.ad)

Sant Julià de Lòria, 12 de març del 2012

[Tornar al document](#)

## Annex 5: Qüestionari



UNIVERSITAT D'ANDORRA

Benvolgut/da,

Des de la Universitat d'Andorra s'està portant a terme un treball de recerca amb l'objectiu d'elaborar una proposta de model relacional entre el capital humà i la qualitat de servei de les organitzacions bancàries andorranes. La vostra opinió és molt important per a la realització d'aquest estudi, per la qual cosa us agrairíem que omplíssiu el qüestionari següent, tenint en compte que totes les qüestions fan referència a la vostra organització.

El qüestionari és anònim i les dades obtingudes es tractaran de forma confidencial i agregada i únicament es destinaran a la realització de l'estudi.

El qüestionari que es presenta es troba dividit en tres apartats:

- El primer apartat fa referència a la valoració dels atributs del capital humà que es consideren més importants en una organització bancària.
- En el segon apartat es volen identificar els aspectes de la qualitat de servei relacionats amb el comportament del personal d'una organització bancària, que es consideren més importants.
- El tercer apartat es refereix al grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei que ofereix una organització bancària.

A l'escala de valoració que es presenta en cadascun dels apartats següents,  
**1 (mínima puntuació)** significa *cap* i **5 (màxima puntuació)** significa *absoluta*

### BLOC 1: CAPITAL HUMÀ

A. El capital humà d'una organització es troba integrat pels atributs següents: l'**experiència**, la **formació**, el **compromís**, les **competències**, la **motivació**, la **satisfacció**, la **flexibilitat** i la **participació** dels seus empleats.

Considerant que l'**experiència** es refereix *al saber que s'adquireix amb la pràctica*, indiqueu el nivell d'importància de l'**experiència** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Experiència	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **formació** es refereix *al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització*, indiqueu el nivell d'importància de la **formació** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Formació	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que el **compromís** es refereix *al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització*, indiqueu el nivell d'importància del **compromís** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Compromís	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que les **competències** es refereixen *al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada*, indiqueu el nivell d'importància de les **competències** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Competències	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **motivació** es refereix *a l'impuls per assolir una meta*, indiqueu el nivell d'importància de la **motivació** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Motivació	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **satisfacció** es refereix *al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball*, indiqueu el nivell d'importància de la **satisfacció** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Satisfacció	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **flexibilitat** es refereix a *la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals*, indiqueu el nivell d'importància de la **flexibilitat** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Flexibilitat	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **participació** es refereix a *la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes*, indiqueu el nivell d'importància de la **participació** com a atribut del capital humà de la vostra organització:

ATRIBUT	- IMPORTÀNCIA +				
Participació	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



B. Com valora la vostra organització els següents aspectes del capital humà?

ATRIBUT	ÍTEM	- IMPORTÀNCIA +				
Experiència	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	1□	2□	3□	4□	5□
	L'experiència dels empleats a l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
	L'experiència dels empleats en el sector	1□	2□	3□	4□	5□
Formació	L'adequada formació dels empleats de l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	1□	2□	3□	4□	5□
	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	1□	2□	3□	4□	5□
Compromís	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	1□	2□	3□	4□	5□
Competències	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	1□	2□	3□	4□	5□
	El comportament ètic dels empleats	1□	2□	3□	4□	5□
	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	1□	2□	3□	4□	5□
	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	1□	2□	3□	4□	5□
Motivació	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	1□	2□	3□	4□	5□
	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	1□	2□	3□	4□	5□
	La motivació dels empleats per	1□	2□	3□	4□	5□

	millorar i per realitzar coses noves					
Satisfacció	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	1	2	3	4	5
	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	1	2	3	4	5
	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	1	2	3	4	5
	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	1	2	3	4	5
Flexibilitat	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	1	2	3	4	5
	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	1	2	3	4	5
	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	1	2	3	4	5
	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	1	2	3	4	5
Participació	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	1	2	3	4	5
	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	1	2	3	4	5
	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	1	2	3	4	5
	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	1	2	3	4	5

## BLOC 2: QUALITAT DE SERVEI

- A. La qualitat de servei d'una organització, vinculada al comportament dels seus empleats, es troba integrada per les dimensions següents: la **fiabilitat** la **capacitat de resposta**, la **seguretat** i l'**empatia**.

Considerant que la **fiabilitat** es refereix a **l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada**, indiqueu el nivell d'importància de la **fiabilitat** com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització:

DIMENSÍO	- IMPORTÀNCIA +				
Fiabilitat	1	2	3	4	5

Considerant que la **capacitat de resposta** es refereix a **la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid**, indiqueu el nivell d'importància de la **capacitat de resposta** com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització:

DIMENSÍO	- IMPORTÀNCIA +				
Capacitat de resposta	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que la **seguretat** es refereix als **coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança**, indiqueu el nivell d'importància de la **seguretat** com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització:

DIMENSÍO	- IMPORTÀNCIA +				
Seguretat	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Considerant que l'**empatia** es refereix a **l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients**, indiqueu el nivell d'importància de l'**empatia** com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització:

DIMENSÍO	- IMPORTÀNCIA +				
Empatia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

B. Com valora la vostra organització els aspectes següents de la qualitat de servei associada al comportament dels empleats?

DIMENSÍO	ÍTEM	- IMPORTÀNCIA +				
Fiabilitat	La realització de les promeses en el temps previst	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La realització del servei correctament i a la primera	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La realització del servei en el temps promès	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Capacitat de resposta	L'ofertament d'un servei ràpid	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La disposició dels empleats per ajudar els clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Seguretat	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

	L'amabilitat dels empleats amb els clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Empatia	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**CONSIDERACIÓ FINAL: INFLUÈNCIA DEL CAPITAL HUMÀ EN LA QUALITAT DE SERVEI**

Considerem la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei	<b>- INFLUÈNCIA +</b>				
	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

**DADES DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

Grup professional:	Directiu <input type="checkbox"/> Comandament intermedi <input type="checkbox"/> Personal tècnic, administratiu i comercial <input type="checkbox"/> Altres categories <input type="checkbox"/>
Antiguitat en el càrrec actual:	..... anys
Anys d'experiència professional en el sector:	..... anys
Gènere:	Home <input type="checkbox"/> Dona <input type="checkbox"/>
Estudis realitzats:	Estudis obligatoris <input type="checkbox"/> Formació professional <input type="checkbox"/> Batxillerat <input type="checkbox"/> Diploma professional avançat/Cicle professional superior <input type="checkbox"/> Diplomatura/Bàtxelor <input type="checkbox"/> Llicenciatura/Màster <input type="checkbox"/> Doctorat <input type="checkbox"/>

Edat:	Menys de 30 anys <input type="checkbox"/> Entre 30 i 39 anys <input type="checkbox"/> Entre 40 i 49 anys <input type="checkbox"/> Entre 50 i 59 anys <input type="checkbox"/> Més de 59 anys <input type="checkbox"/>
-------	---

[Tornar al document](#)

## Annex 6: Validació de la mostra

Taula A.8: Validació creuada de la mostra dels vuit atributs del capital humà

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
B1A1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	5,245	0,023	1,850	414	0,065
		No s'han assumit variàncies iguals			1,850	409,752	0,065
B1A2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	2,435	0,119	1,549	414	0,122
		No s'han assumit variàncies iguals			1,549	412,228	0,122
B1A3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	2,548	0,111	1,092	414	0,275
		No s'han assumit variàncies iguals			1,092	411,805	0,275
B1A4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,327	0,568	1,109	414	0,268
		No s'han assumit variàncies iguals			1,109	413,809	0,268
B1A5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,139	0,710	1,314	414	0,190
		No s'han assumit variàncies iguals			1,314	413,945	0,190
B1A6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	3,697	0,055	1,749	414	0,081
		No s'han assumit variàncies iguals			1,749	410,748	0,081
B1A7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <b>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,514	0,474	0,205	414	0,838
		No s'han assumit variàncies iguals			0,205	412,794	0,838

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
B1A8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,128	0,721	1,442	414	0,150
		No s'han assumit variàncies iguals			1,442	413,676	0,150

Taula A.9: Validació creuada de la mostra de les vint-i-nou variables del capital humà

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
B1B1	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	S'han assumit variàncies iguals	0,333	0,564	3,249	414	0,001
		No s'han assumit variàncies iguals			3,249	413,925	0,001
B1B2	L'experiència dels empleats a l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,557	0,456	2,532	414	0,012
		No s'han assumit variàncies iguals			2,532	413,759	0,012
B1B3	L'experiència dels empleats en el sector	S'han assumit variàncies iguals	0,610	0,435	2,710	414	0,007
		No s'han assumit variàncies iguals			2,710	413,550	0,007
B1B4	L'adequada formació dels empleats de l'organització	S'han assumit variàncies iguals	1,552	0,213	0,297	414	0,767
		No s'han assumit variàncies iguals			0,297	411,525	0,767
B1B5	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,395	0,530	1,518	414	0,130
		No s'han assumit variàncies iguals			1,518	413,916	0,130

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
B1B6	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	S'han assumit variàncies iguals	0,156	0,694	1,570	414	0,117
		No s'han assumit variàncies iguals			1,570	413,780	0,117
B1B7	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	S'han assumit variàncies iguals	1,946	0,164	1,304	414	0,193
		No s'han assumit variàncies iguals			1,304	413,346	0,193
B1B8	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	S'han assumit variàncies iguals	3,637	0,057	2,118	414	0,035
		No s'han assumit variàncies iguals			2,118	411,418	0,035
B1B9	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	S'han assumit variàncies iguals	1,496	0,222	2,520	414	0,012
		No s'han assumit variàncies iguals			2,520	413,078	0,012
B1B10	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,905	0,342	1,820	414	0,069
		No s'han assumit variàncies iguals			1,820	412,717	0,069
B1B11	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	S'han assumit variàncies iguals	0,374	0,541	0,422	414	0,673
		No s'han assumit variàncies iguals			0,422	413,580	0,673
B1B12	El comportament ètic dels empleats	S'han assumit variàncies iguals	0,271	0,603	0,530	414	0,596
		No s'han assumit variàncies iguals			0,530	412,103	0,596
B1B13	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	S'han assumit variàncies iguals	0,234	0,629	0,761	414	0,447
		No s'han assumit variàncies iguals			0,761	413,988	0,447



Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	S'han assumit variàncies iguals	3,164	0,076	1,299	414	0,195
		No s'han assumit variàncies iguals			1,299	410,712	0,195
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	S'han assumit variàncies iguals	6,236	0,013	1,500	414	0,134
		No s'han assumit variàncies iguals			1,500	406,363	0,134
<b>B1B16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	S'han assumit variàncies iguals	0,703	0,402	0,733	414	0,464
		No s'han assumit variàncies iguals			0,733	412,656	0,464
<b>B1B17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	S'han assumit variàncies iguals	2,172	0,141	1,191	414	0,234
		No s'han assumit variàncies iguals			1,191	411,612	0,234
<b>B1B18</b>	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	S'han assumit variàncies iguals	0,427	0,514	1,880	414	0,061
		No s'han assumit variàncies iguals			1,880	412,437	0,061
<b>B1B19</b>	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	S'han assumit variàncies iguals	0,423	0,516	1,736	414	0,083
		No s'han assumit variàncies iguals			1,736	413,540	0,083
<b>B1B20</b>	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,527	0,468	2,846	414	0,005
		No s'han assumit variàncies iguals			2,846	413,570	0,005
<b>B1B21</b>	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,187	0,665	1,844	414	0,066
		No s'han assumit variàncies iguals			1,844	413,752	0,066

Codi	Ítem	Prova de Levene		Prova T			
		F	Sig	t	gl	Sig (bilateral)	
<b>B1B22</b>	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	S'han assumit variàncies iguals	0,528	0,468	1,251	414	0,212
		No s'han assumit variàncies iguals			1,251	412,845	0,212
<b>B1B23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,654	0,419	-0,310	414	0,757
		No s'han assumit variàncies iguals			-0,310	413,998	0,757
<b>B1B24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,647	0,422	-0,136	414	0,892
		No s'han assumit variàncies iguals			-0,136	412,471	0,892
<b>B1B25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	S'han assumit variàncies iguals	0,018	0,892	0,752	414	0,453
		No s'han assumit variàncies iguals			0,752	413,429	0,453
<b>B1B26</b>	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	S'han assumit variàncies iguals	0,458	0,499	1,768	414	0,078
		No s'han assumit variàncies iguals			1,768	413,988	0,078
<b>B1B27</b>	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	S'han assumit variàncies iguals	0,203	0,652	1,418	414	0,157
		No s'han assumit variàncies iguals			1,418	413,980	0,157
<b>B1B28</b>	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	S'han assumit variàncies iguals	1,156	0,283	1,959	414	0,051
		No s'han assumit variàncies iguals			1,959	413,779	0,051
<b>B1B29</b>	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	S'han assumit variàncies iguals	0,037	0,848	2,117	414	0,035
		No s'han assumit variàncies iguals			2,117	413,278	0,035

Taula A.10: Validació creuada de la mostra de les quatre dimensions de la qualitat de servei

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig. (bilateral)	
B2A1	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,004	0,952	0,771	414	0,441
		No s'han assumit variàncies iguals			0,771	410,130	0,441
B2A2	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,258	0,612	0,230	414	0,818
		No s'han assumit variàncies iguals			0,230	411,335	0,818
B2A3	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,018	0,895	0,707	414	0,480
		No s'han assumit variàncies iguals			0,707	413,702	0,480
B2A4	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	S'han assumit variàncies iguals	0,419	0,518	0,855	414	0,393
		No s'han assumit variàncies iguals			0,855	411,399	0,393

Taula A.11: Validació creuada de la mostra de les tretze variables de la qualitat de servei

Codi	Ítem	Prova de Levene			Prova T		
		F	Sig	t	gl	Sig. (bilateral)	
B2B1	La realització de les promeses en el temps previst	S'han assumit variàncies iguals	2,560	0,110	1,216	414	0,225
		No s'han assumit variàncies iguals			1,216	409,380	0,225
B2B2	La realització del servei correctament i a la primera	S'han assumit variàncies iguals	1,950	0,163	1,997	414	0,046
		No s'han assumit variàncies iguals			1,997	412,569	0,046
B2B3	La realització del servei en el temps promès	S'han assumit variàncies iguals	2,064	0,152	1,383	414	0,167
		No s'han assumit variàncies iguals			1,383	410,430	0,167
B2B4	L'ofertament d'un servei ràpid	S'han assumit variàncies iguals	0,730	0,393	0,968	414	0,334
		No s'han assumit variàncies iguals			0,968	411,769	0,334
B2B5	La disposició dels empleats per ajudar els clients	S'han assumit variàncies iguals	0,074	0,785	0,558	414	0,577
		No s'han assumit variàncies iguals			0,558	413,445	0,577
B2B6	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	S'han assumit variàncies iguals	0,519	0,472	0,347	414	0,729
		No s'han assumit variàncies iguals			0,347	413,123	0,729
B2B7	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	S'han assumit variàncies iguals	0,404	0,525	0,455	414	0,650
		No s'han assumit variàncies iguals			0,455	413,996	0,650
B2B8	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	S'han assumit variàncies iguals	1,637	0,201	0,784	414	0,434
		No s'han assumit variàncies iguals			0,784	413,504	0,434

Codi	Ítem	Prova de Levene		Prova T			
		F	Sig	t	gl	Sig. (bilateral)	
<b>B2B9</b>	L'amabilitat dels empleats amb els clients	S'han assumit variàncies iguals	0,127	0,721	0,336	414	0,737
		No s'han assumit variàncies iguals			0,336	413,292	0,737
<b>B2B10</b>	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	S'han assumit variàncies iguals	0,377	0,539	1,326	414	0,185
		No s'han assumit variàncies iguals			1,326	413,446	0,185
<b>B2B11</b>	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	S'han assumit variàncies iguals	0,010	0,922	0,652	414	0,515
		No s'han assumit variàncies iguals			0,652	413,952	0,515
<b>B2B12</b>	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	S'han assumit variàncies iguals	0,036	0,850	0,951	414	0,342
		No s'han assumit variàncies iguals			0,951	413,962	0,342
<b>B2B13</b>	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	S'han assumit variàncies iguals	0,132	0,717	1,161	414	0,246
		No s'han assumit variàncies iguals			1,161	413,911	0,246

[Tornar al document](#)

## Annex 7: Anàlisi de la fiabilitat

Taula A.12: Estadístics total-element dels vuit atributs del capital humà

Codi	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si s'elimina l'element
B1A1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <i>al saber que s'adquireix amb la pràctica</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,881	0,876
B1A2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <i>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,875
B1A3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,862
B1A4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,867
B1A5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,854
B1A6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <i>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,857
B1A7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <i>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,878
B1A8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <i>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització		0,862

**Taula A.13: Estadístics total-element de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si s'elimina l'element
B1B1	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	0,966	0,965
B1B2	L'experiència dels empleats a l'organització		0,965
B1B3	L'experiència dels empleats en el sector		0,966
B1B4	L'adequada formació dels empleats de l'organització		0,965
B1B5	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització		0,965
B1B6	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions		0,965
B1B7	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats		0,965
B1B8	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització		0,965
B1B9	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització		0,965
B1B10	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització		0,965
B1B11	La capacitat dels empleats per resoldre problemes		0,966
B1B12	El comportament ètic dels empleats		0,966
B1B13	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert		0,965
B1B14	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector		0,965
B1B15	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client		0,965
B1B16	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei		0,964
B1B17	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves		0,964
B1B18	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball		0,964
B1B19	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep		0,965
B1B20	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització		0,965
B1B21	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització		0,965
B1B22	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball		0,965
B1B23	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització		0,965
B1B24	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització		0,965
B1B25	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client		0,965
B1B26	La participació dels empleats en les decisions que els afecten		0,965
B1B27	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització		0,965
B1B28	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques		0,965
B1B29	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general		0,965

Taula A.14: Estadístics total-element de les quatre dimensions de la qualitat de servei

Codi	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si s'elimina l'element
B2A1	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,872	0,839
B2A2	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,823
B2A3	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,838
B2A4	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,844

Taula A.15: Estadístics total-element de les tretze variables de la qualitat de servei

Codi	Ítem	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach si s'elimina l'element
B2B1	La realització de les promeses en el temps previst	0,965	0,962
B2B2	La realització del servei correctament i a la primera		0,962
B2B3	La realització del servei en el temps promès		0,962
B2B4	L'oferiment d'un servei ràpid		0,962
B2B5	La disposició dels empleats per ajudar els clients		0,961
B2B6	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients		0,961
B2B7	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats		0,961
B2B8	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions		0,961
B2B9	L'amabilitat dels empleats amb els clients		0,962
B2B10	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients		0,962
B2B11	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients		0,961
B2B12	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients		0,962
B2B13	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats		0,962

[Tornar al document](#)



## Annex 8: Descriptius

Taula A.16: Descriptius dels vuit atributs del capital humà

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>B1A1</b>	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <i>al saber que s'adquireix amb la pràctica</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	416	0	3,82	4,00	4	0,850	0,723
<b>B1A2</b>	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <i>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	416	0	3,84	4,00	4	0,951	0,905
<b>B1A3</b>	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	416	0	3,73	4,00	4	1,078	1,161
<b>B1A4</b>	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	415	1	3,78	4,00	4	0,851	0,725
<b>B1A5</b>	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	414	2	3,70	4,00	4(a)	1,198	1,435
<b>B1A6</b>	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <i>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	415	1	3,62	4,00	4	1,199	1,439
<b>B1A7</b>	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <i>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	416	0	3,56	4,00	4	0,955	0,912
<b>B1A8</b>	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <i>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	415	1	3,24	3,00	4	1,133	1,284

(a) Existeixen diferents modes. Es mostra el valor inferior.

**Taula A.17: Descriptius de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	415	1	3,49	4,00	4	0,924	0,854
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització	415	1	3,34	3,00	4	0,963	0,927
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector	415	1	3,49	4,00	4	0,922	0,850
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització	416	0	3,63	4,00	4	0,990	0,981
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	416	0	3,69	4,00	4	0,970	0,941
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	416	0	3,48	4,00	4	1,001	1,002
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	413	3	3,60	4,00	4	0,967	0,935
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	416	0	3,71	4,00	4	0,953	0,908
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	415	1	3,54	4,00	4	1,030	1,061
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	416	0	3,49	4,00	4	1,162	1,349
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	414	2	3,74	4,00	4	0,870	0,758
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	413	3	4,00	4,00	4	0,927	0,859
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	415	1	3,70	4,00	4	0,883	0,780
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	415	1	3,57	4,00	4	0,929	0,864
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	415	1	3,67	4,00	4	1,038	1,078
<b>B1B16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	414	2	3,63	4,00	4	1,005	1,010

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>B1B17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	415	1	3,41	4,00	4	1,047	1,097
<b>B1B18</b>	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	413	3	3,28	3,00	4	1,125	1,266
<b>B1B19</b>	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	412	4	3,00	3,00	3	1,138	1,294
<b>B1B20</b>	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	415	1	3,01	3,00	3	1,148	1,319
<b>B1B21</b>	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	415	1	3,20	3,00	3	1,047	1,096
<b>B1B22</b>	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	416	0	2,98	3,00	3	1,020	1,040
<b>B1B23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	416	0	3,23	3,00	3	0,949	0,901
<b>B1B24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	415	1	3,56	4,00	4	0,922	0,851
<b>B1B25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	416	0	3,60	4,00	4	0,913	0,833
<b>B1B26</b>	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	416	0	2,97	3,00	3	1,112	1,237
<b>B1B27</b>	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	416	0	2,99	3,00	3	1,039	1,079
<b>B1B28</b>	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	416	0	3,16	3,00	3	1,105	1,221
<b>B1B29</b>	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	413	3	3,08	3,00	3	1,072	1,149

Taula A.18: Descriptius de les quatre dimensions de la qualitat de servei

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>B2A1</b>	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	415	1	4,02	4,00	4	0,827	0,683
<b>B2A2</b>	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	416	0	4,03	4,00	4	0,852	0,727
<b>B2A3</b>	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	415	1	4,07	4,00	4	0,828	0,686
<b>B2A4</b>	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	416	0	3,98	4,00	4	0,860	0,739

Taula A.19: Descriptius de les tretze variables de la qualitat de servei

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>B2B1</b>	La realització de les promeses en el temps previst	416	0	3,65	4,00	4	0,968	0,937
<b>B2B2</b>	La realització del servei correctament i a la primera	415	1	3,76	4,00	4	0,956	0,914
<b>B2B3</b>	La realització del servei en el temps promès	415	1	3,76	4,00	4	0,932	0,869
<b>B2B4</b>	L'ofertament d'un servei ràpid	416	0	3,75	4,00	4	0,861	0,741
<b>B2B5</b>	La disposició dels empleats per ajudar els clients	416	0	3,99	4,00	4	0,878	0,771
<b>B2B6</b>	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	416	0	3,98	4,00	4	0,847	0,717
<b>B2B7</b>	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	416	0	4,07	4,00	4	0,862	0,742
<b>B2B8</b>	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	415	1	4,03	4,00	4	0,879	0,772
<b>B2B9</b>	L'amabilitat dels empleats amb els clients	416	0	4,09	4,00	4	0,873	0,763
<b>B2B10</b>	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	416	0	3,92	4,00	4	0,888	0,788
<b>B2B11</b>	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	416	0	3,99	4,00	4	0,902	0,814
<b>B2B12</b>	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	416	0	3,75	4,00	4	1,031	1,063
<b>B2B13</b>	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	416	0	3,81	4,00	4	0,972	0,945

Taula A.20: Descriptius de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei

Codi	Ítem	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>CFCHQS</b>	Considerem la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei	411	5	3,99	4,00	4	0,848	0,719

Taula A.21: Descriptius de les dades de les persones enquestades

Codi	Descripció	N		Mitjana	Mediana	Moda	Desv. Típ.	Variància
		Vàlids	Perduts					
<b>GRUP</b>	Grup professional	405	11	2,62	3,00	3	0,751	0,564
<b>ANTIG</b>	Antiguitat en el càrrec actual	389	27	7,83	5,00	5	7,827	61,269
<b>EXPE</b>	Anys d'experiència professional en el sector	398	18	14,79	12,00	20	10,194	103,914
<b>GENRE</b>	Gènere	400	16	0,45	0,00	0	0,498	0,248
<b>ESTUD</b>	Estudis realitzats	402	14	4,45	5,00	6	1,539	2,367
<b>EDAT</b>	Edat	397	19	2,45	2,00	2	1,013	1,026

[Tornar al document](#)

## Annex 9: Freqüències

Taula A.22: Freqüències dels vuit atributs del capital humà

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
B1A1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <i>al saber que s'adquireix amb la pràctica</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	7	19	96	215	79	416
		Percentatge vàlid	1,7	4,6	23,1	51,7	19,0	100,0
B1A2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <i>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	11	22	94	184	105	416
		Percentatge vàlid	2,6	5,3	22,6	44,2	25,2	100,0
B1A3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	15	46	84	162	109	416
		Percentatge vàlid	3,6	11,1	20,2	38,9	26,2	100,0
B1A4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	5	19	120	191	80	415
		Percentatge vàlid	1,2	4,6	28,9	46,0	19,3	100,0
B1A5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	27	43	86	129	129	414
		Percentatge vàlid	6,5	10,4	20,8	31,2	31,2	100,0
B1A6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <i>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	24	59	85	129	118	415
		Percentatge vàlid	5,8	14,2	20,5	31,1	28,4	100,0
B1A7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <i>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	14	35	133	173	61	416
		Percentatge vàlid	3,4	8,4	32,0	41,6	14,7	100,0
B1A8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <i>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	Freqüència	33	81	103	150	48	415
		Percentatge vàlid	8,0	19,5	24,8	36,1	11,6	100,0

**Taula A.23: Freqüències de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	Freqüència	11	46	134	178	46	415
		Percentatge vàlid	2,7	11,1	32,3	42,9	11,1	100,0
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització	Freqüència	13	67	138	158	39	415
		Percentatge vàlid	3,1	16,1	33,3	38,1	9,4	100,0
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector	Freqüència	11	47	128	185	44	415
		Percentatge vàlid	2,7	11,3	30,8	44,6	10,6	100,0
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització	Freqüència	10	48	105	176	77	416
		Percentatge vàlid	2,4	11,5	25,2	42,3	18,5	100,0
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	Freqüència	14	29	108	185	80	416
		Percentatge vàlid	3,4	7,0	26,0	44,5	19,2	100,0
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	Freqüència	19	40	140	158	59	416
		Percentatge vàlid	4,6	9,6	33,7	38,0	14,2	100,0
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	Freqüència	11	42	117	175	68	413
		Percentatge vàlid	2,7	10,2	28,3	42,4	16,5	100,0
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	Freqüència	8	41	94	192	81	416
		Percentatge vàlid	1,9	9,9	22,6	46,2	19,5	100,0
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	Freqüència	15	56	101	176	67	415
		Percentatge vàlid	3,6	13,5	24,3	42,4	16,1	100,0
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	Freqüència	29	57	96	150	84	416
		Percentatge vàlid	7,0	13,7	23,1	36,1	20,2	100,0



Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	Freqüència	4	32	103	202	73	414
		Percentatge vàlid	1,0	7,7	24,9	48,8	17,6	100,0
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	Freqüència	7	22	69	181	134	413
		Percentatge vàlid	1,7	5,3	16,7	43,8	32,4	100,0
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	Freqüència	4	34	116	189	72	415
		Percentatge vàlid	1,0	8,2	28,0	45,5	17,3	100,0
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	Freqüència	6	49	122	177	61	415
		Percentatge vàlid	1,4	11,8	29,4	42,7	14,7	100,0
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	Freqüència	12	47	102	160	94	415
		Percentatge vàlid	2,9	11,3	24,6	38,6	22,7	100,0
<b>B1B16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	Freqüència	14	44	99	183	74	414
		Percentatge vàlid	3,4	10,6	23,9	44,2	17,9	100,0
<b>B1B17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	Freqüència	22	55	126	156	56	415
		Percentatge vàlid	5,3	13,3	30,4	37,6	13,5	100,0
<b>B1B18</b>	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	Freqüència	34	62	126	136	55	413
		Percentatge vàlid	8,2	15,0	30,5	32,9	13,3	100,0
<b>B1B19</b>	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	Freqüència	46	92	129	108	37	412
		Percentatge vàlid	11,2	22,3	31,3	26,2	9,0	100,0
<b>B1B20</b>	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	Freqüència	41	103	127	99	45	415
		Percentatge vàlid	9,9	24,8	30,6	23,9	10,8	100,0

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B1B21</b>	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	Freqüència	29	63	160	120	43	415
		Percentatge vàlid	7,0	15,2	38,6	28,9	10,4	100,0
<b>B1B22</b>	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	Freqüència	34	94	161	102	25	416
		Percentatge vàlid	8,2	22,6	38,7	24,5	6,0	100,0
<b>B1B23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	Freqüència	19	59	179	125	34	416
		Percentatge vàlid	4,6	14,2	43,0	30,0	8,2	100,0
<b>B1B24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	Freqüència	12	34	134	180	55	415
		Percentatge vàlid	2,9	8,2	32,3	43,4	13,3	100,0
<b>B1B25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	Freqüència	10	32	133	180	61	416
		Percentatge vàlid	2,4	7,7	32,0	43,3	14,7	100,0
<b>B1B26</b>	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	Freqüència	48	89	139	109	31	416
		Percentatge vàlid	11,5	21,4	33,4	26,2	7,5	100,0
<b>B1B27</b>	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	Freqüència	36	93	154	107	26	416
		Percentatge vàlid	8,7	22,4	37,0	25,7	6,3	100,0
<b>B1B28</b>	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	Freqüència	36	74	135	128	43	416
		Percentatge vàlid	8,7	17,8	32,5	30,8	10,3	100,0
<b>B1B29</b>	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	Freqüència	35	78	156	106	38	413
		Percentatge vàlid	8,5	18,9	37,8	25,7	9,2	100,0

Taula A.24: Freqüències de les quatre dimensions de la qualitat de servei

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B2A1</b>	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Freqüència	2	20	66	208	119	415
		Percentatge vàlid	0,5	4,8	15,9	50,1	28,7	100,0
<b>B2A2</b>	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Freqüència	3	21	63	201	128	416
		Percentatge vàlid	0,7	5,0	15,1	48,3	30,8	100,0
<b>B2A3</b>	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Freqüència	2	16	69	193	135	415
		Percentatge vàlid	0,5	3,9	16,6	46,5	32,5	100,0
<b>B2A4</b>	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	Freqüència	3	22	74	199	118	416
		Percentatge vàlid	0,7	5,3	17,8	47,8	28,4	100,0

**Taula A.25: Freqüències de les tretze variables de la qualitat de servei**

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B2B1</b>	La realització de les promeses en el temps previst	Freqüència	14	30	119	178	75	416
		Percentatge vàlid	3,4	7,2	28,6	42,8	18,0	100,0
<b>B2B2</b>	La realització del servei correctament i a la primera	Freqüència	11	26	108	178	92	415
		Percentatge vàlid	2,7	6,3	26,0	42,9	22,2	100,0
<b>B2B3</b>	La realització del servei en el temps promès	Freqüència	9	27	107	184	88	415
		Percentatge vàlid	2,2	6,5	25,8	44,3	21,2	100,0
<b>B2B4</b>	L'oferiment d'un servei ràpid	Freqüència	5	27	107	204	73	416
		Percentatge vàlid	1,2	6,5	25,7	49,0	17,5	100,0
<b>B2B5</b>	La disposició dels empleats per ajudar els clients	Freqüència	5	21	70	199	121	416
		Percentatge vàlid	1,2	5,0	16,8	47,8	29,1	100,0
<b>B2B6</b>	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	Freqüència	5	15	79	203	114	416
		Percentatge vàlid	1,2	3,6	19,0	48,8	27,4	100,0
<b>B2B7</b>	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	Freqüència	5	15	66	191	139	416
		Percentatge vàlid	1,2	3,6	15,9	45,9	33,4	100,0
<b>B2B8</b>	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	Freqüència	6	14	75	185	135	415
		Percentatge vàlid	1,4	3,4	18,1	44,6	32,5	100,0
<b>B2B9</b>	L'amabilitat dels empleats amb els clients	Freqüència	4	19	60	185	148	416
		Percentatge vàlid	1,0	4,6	14,4	44,5	35,6	100,0
<b>B2B10</b>	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	Freqüència	4	23	89	187	113	416
		Percentatge vàlid	1,0	5,5	21,4	45,0	27,2	100,0

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>B2B11</b>	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	Freqüència	5	20	82	178	131	416
		Percentatge vàlid	1,2	4,8	19,7	42,8	31,5	100,0
<b>B2B12</b>	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	Freqüència	12	40	95	164	105	416
		Percentatge vàlid	2,9	9,6	22,8	39,4	25,2	100,0
<b>B2B13</b>	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	Freqüència	7	32	105	161	111	416
		Percentatge vàlid	1,7	7,7	25,2	38,7	26,7	100,0

**Taula A.26: Freqüències de la relació entre el capital humà i la qualitat de servei**

Codi	Ítem		1	2	3	4	5	Total
<b>CFCHQS</b>	Considereu la vostra organització i indiqueu el grau d'influència del capital humà en la qualitat de servei	Freqüència	7	12	71	208	113	411
		Percentatge vàlid	1,7	2,9	17,3	50,6	27,5	100,0

Taula A.27: Freqüències de les dades de les persones enquestades

Codi	Descripció	Freqüència	Percentatge vàlid	
<b>GRUP</b>	Grup professional	Directiu	44	10,9
		Comandament intermedi	89	22,0
		Personal tècnic, administratiu i comercial	250	61,7
		Altres categories	22	5,4
		Total	405	100,0
<b>ANTIG</b>	Antiguitat en el càrrec actual	Menys de 5 anys	168	43,2
		Entre 5 i 10 anys	132	33,9
		Entre 11 i 15 anys	27	6,9
		Entre 16 i 20 anys	31	8,0
		Més de 20 anys	31	8,0
		Total	389	100,0
<b>EXPE</b>	Anys d'experiència professional en el sector	Menys de 5 anys	59	14,9
		Entre 5 i 10 anys	112	28,1
		Entre 11 i 15 anys	67	16,8
		Entre 16 i 20 anys	49	12,3
		Més de 20 anys	111	27,9
		Total	398	100,0
<b>GENRE</b>	Gènere	Home	220	55,0
		Dona	180	45,0
		Total	400	100,0
<b>ESTUD</b>	Estudis realitzats	Estudis obligatoris	10	2,5
		Formació professional	47	11,7
		Batxillerat	70	17,4
		Diploma professional avançat/Cicle professional superior	55	13,7
		Diplomatatura/Bàtxelor	68	16,9
		Llicenciatura/Màster	151	37,6
		Doctorat	1	0,2
		Total	402	100,0
<b>EDAT</b>	Edat	Menys de 30 anys	69	17,4
		Entre 30 i 39 anys	155	39,0
		Entre 40 i 49 anys	108	27,2
		Entre 50 i 59 anys	55	13,9
		Més de 59 anys	10	2,5
		Total	397	100,0

[Tornar al document](#)

## Annex 10: Anàlisi factorial exploratòria

Taula A.28: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria dels vuit atributs del capital humà

Codi	Ítem	Comunalitats	
		Inicial	Extracció
B1A1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <i>al saber que s'adquireix amb la pràctica</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,372	0,311
B1A2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <i>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,397	0,343
B1A3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,512	0,566
B1A4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,452	0,481
B1A5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,649	0,700
B1A6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <i>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,578	0,639
B1A7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <i>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,308	0,298
B1A8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <i>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,516	0,565

**Taula A.29: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les vint-i-nou variables del capital humà**

Codi	Ítem	Comunalitats	
		Inicial	Extracció
<b>B1B1</b>	L'experiència dels empleats en els seus llocs de treball	0,666	0,724
<b>B1B2</b>	L'experiència dels empleats a l'organització	0,691	0,771
<b>B1B3</b>	L'experiència dels empleats en el sector	0,599	0,655
<b>B1B4</b>	L'adequada formació dels empleats de l'organització	0,523	0,506
<b>B1B5</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per l'organització	0,669	0,777
<b>B1B6</b>	La predisposició dels empleats a cursar programes de formació i desenvolupament eficaços, oferts per altres institucions	0,658	0,731
<b>B1B7</b>	La utilització de les oportunitats de formació de l'organització, per part dels empleats, per tal de millorar les seves habilitats	0,654	0,656
<b>B1B8</b>	L'elevat sentit de responsabilitat, per part dels empleats, envers l'organització	0,665	0,602
<b>B1B9</b>	La identificació dels empleats amb els valors de l'organització	0,719	0,579
<b>B1B10</b>	El sentiment d'orgull en pertànyer a l'organització	0,670	0,550
<b>B1B11</b>	La capacitat dels empleats per resoldre problemes	0,519	0,415
<b>B1B12</b>	El comportament ètic dels empleats	0,489	0,395
<b>B1B13</b>	El coneixement dels empleats de tot el que es troba relacionat amb el servei ofert	0,597	0,493
<b>B1B14</b>	L'actualització de les habilitats dels empleats, segons els canvis en el sector	0,648	0,526
<b>B1B15</b>	La motivació dels empleats per aconseguir la satisfacció del client	0,716	0,667
<b>B1B16</b>	El sentiment dels empleats cap a la qualitat de servei	0,767	0,729
<b>B1B17</b>	La motivació dels empleats per millorar i per realitzar coses noves	0,711	0,699
<b>B1B18</b>	La satisfacció de l'empleat amb l'ambient de treball	0,716	0,703
<b>B1B19</b>	La satisfacció de l'empleat amb el salari que rep	0,722	0,690
<b>B1B20</b>	La satisfacció de l'empleat amb les oportunitats de promoció a l'organització	0,780	0,813
<b>B1B21</b>	La satisfacció de l'empleat amb el tipus de treball realitzat a l'organització	0,746	0,767
<b>B1B22</b>	Les iniciatives voluntàries, per part dels empleats, per proposar canvis en els seus llocs de treball	0,623	0,575
<b>B1B23</b>	L'acceptació, per part dels empleats, de les iniciatives proposades per l'organització	0,595	0,511
<b>B1B24</b>	L'adaptació dels empleats a les novetats tecnològiques introduïdes a l'organització	0,634	0,533
<b>B1B25</b>	La facilitat d'adaptació de l'empleat, a les necessitats del client	0,650	0,595
<b>B1B26</b>	La participació dels empleats en les decisions que els afecten	0,731	0,609
<b>B1B27</b>	La percepció dels empleats de les polítiques i dels procediments de l'organització	0,730	0,596
<b>B1B28</b>	La possibilitat, per part dels empleats, de suggerir millores en la realització de les seves tasques	0,675	0,601
<b>B1B29</b>	L'accés dels empleats als canals de comunicació controlats per la direcció general	0,557	0,468



**Taula A.30: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les quatre dimensions de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Comunalitats	
		Inicial	Extracció
<b>B2A1</b>	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <i>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,531	0,621
<b>B2A2</b>	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <i>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,580	0,697
<b>B2A3</b>	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <i>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,522	0,610
<b>B2A4</b>	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <i>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització	0,513	0,596

**Taula A.31: Comunalitats de l'anàlisi factorial exploratòria de les tretze variables de la qualitat de servei**

Codi	Ítem	Comunalitats	
		Inicial	Extracció
<b>B2B1</b>	La realització de les promeses en el temps previst	0,743	0,635
<b>B2B2</b>	La realització del servei correctament i a la primera	0,755	0,641
<b>B2B3</b>	La realització del servei en el temps promès	0,793	0,644
<b>B2B4</b>	L'oferiment d'un servei ràpid	0,670	0,621
<b>B2B5</b>	La disposició dels empleats per ajudar els clients	0,802	0,725
<b>B2B6</b>	La disposició dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,790	0,733
<b>B2B7</b>	La confiança transmesa als clients, per part dels empleats	0,775	0,724
<b>B2B8</b>	La seguretat que proporcionen els empleats als clients en la realització de les seves transaccions	0,764	0,714
<b>B2B9</b>	L'amabilitat dels empleats amb els clients	0,671	0,642
<b>B2B10</b>	El coneixement dels empleats per respondre les preguntes dels clients	0,688	0,677
<b>B2B11</b>	L'atenció personalitzada que els empleats ofereixen als clients	0,769	0,715
<b>B2B12</b>	La preocupació dels empleats pels interessos dels clients	0,795	0,676
<b>B2B13</b>	La comprensió de les necessitats específiques dels clients, per part dels empleats	0,774	0,687

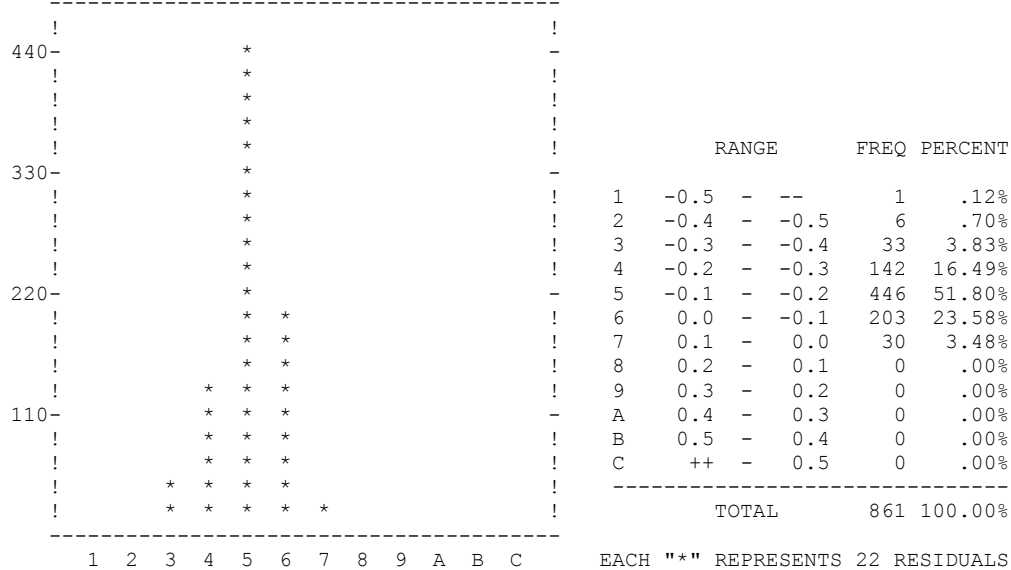
[Tornar al document](#)

## Annex 11: Anàlisi factorial confirmatòria del model de quaranta-dues variables: sortida del programari EQS 6.1

Taula A.32: Residus estandarditzats majors

NO.	PARAMETER	ESTIMATE	NO.	PARAMETER	ESTIMATE
1	V31, V31	-.523	11	V37, V31	-.376
2	V41, V31	-.465	12	V39, V31	-.372
3	V42, V31	-.439	13	V41, V30	-.371
4	V31, V30	-.432	14	V41, V32	-.369
5	V40, V31	-.427	15	V35, V31	-.368
6	V32, V31	-.425	16	V40, V30	-.355
7	V38, V31	-.402	17	V30, V30	-.352
8	V40, V32	-.380	18	V32, V30	-.348
9	V34, V31	-.378	19	V32, V32	-.348
10	V36, V31	-.376	20	V42, V32	-.339

Il·lustració A.1: Distribució dels residus estandarditzats



[Tornar al document](#)

**Taula A.33: Nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres**

ITERATIVE SUMMARY			
ITERATION	PARAMETER		FUNCTION
	ABS CHANGE	ALPHA	
1	.337205	1.00000	6.26526
2	.038997	1.00000	5.34086
3	.012943	1.00000	5.25559
4	.003777	1.00000	5.24688
5	.001393	1.00000	5.24576
6	.000490	1.00000	5.24559

[Tornar al document](#)

**Taula A.34: Equacions de mesura amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%**

V1	=V1	=	1.000 F4	+	1.000 E1
V2 <sup>15</sup>	=V2	=	1.075*F4 .048 22.589e (.043) (24.890e	+	1.000 E2
V3	=V3	=	.940*F4 .047 20.188e (.053) (17.577e	+	1.000 E3
V4	=V4	=	1.000 F5	+	1.000 E4
V5	=V5	=	1.225*F5 .074 16.468e (.074) (16.565e	+	1.000 E5
V6	=V6	=	1.250*F5 .077 16.322e (.076) (16.354e	+	1.000 E6
V7	=V7	=	1.174*F5 .073 15.994e (.073) (16.012e	+	1.000 E7
V8	=V8	=	.965*F3 .046	+	1.000 E8

<sup>15</sup> Els estadístics del model robust es troben entre parèntesi.

		20.862€		
		( .038)		
		( 25.181€		
V9	=V9 =	1.000 F3	+ 1.000 E9	
V10	=V10 =	1.109*F3	+ 1.000 E10	
		.050		
		22.017€		
		( .035)		
		( 31.926€		
V11	=V11 =	.751*F3	+ 1.000 E11	
		.052		
		14.409€		
		( .052)		
		( 14.322€		
V13	=V13 =	.812*F3	+ 1.000 E13	
		.053		
		15.389€		
		( .048)		
		( 16.873€		
V14	=V14 =	.896*F3	+ 1.000 E14	
		.055		
		16.186€		
		( .051)		
		( 17.703€		
V15	=V15 =	1.141*F3	+ 1.000 E15	
		.061		
		18.632€		
		( .047)		
		( 24.323€		
V16	=V16 =	1.161*F3	+ 1.000 E16	
		.059		
		19.698€		
		( .045)		
		( 25.723€		
V17	=V17 =	1.197*F3	+ 1.000 E17	
		.062		
		19.435€		
		( .050)		
		( 24.173€		
V18	=V18 =	1.048*F2	+ 1.000 E18	
		.043		
		24.491€		
		( .034)		
		( 31.035€		
V19	=V19 =	1.020*F2	+ 1.000 E19	
		.044		
		22.943€		
		( .032)		
		( 32.042€		

V20	=V20 =	1.103*F2 .043 25.773e ( .032) ( 34.687e	+ 1.000 E20
V21	=V21 =	1.000 F2	+ 1.000 E21
V22	=V22 =	.840*F2 .041 20.244e ( .039) ( 21.792e	+ 1.000 E22
V23	=V23 =	.886*F3 .056 15.840e ( .057) ( 15.452e	+ 1.000 E23
V24	=V24 =	.881*F3 .055 16.011e ( .051) ( 17.190e	+ 1.000 E24
V25	=V25 =	.949*F3 .054 17.520e ( .049) ( 19.308e	+ 1.000 E25
V26	=V26 =	.948*F2 .045 20.905e ( .039) ( 24.215e	+ 1.000 E26
V27	=V27 =	.873*F2 .043 20.448e ( .040) ( 22.031e	+ 1.000 E27
V28	=V28 =	.960*F2 .045 21.558e ( .038) ( 25.121e	+ 1.000 E28
V29	=V29 =	.824*F2 .046 17.978e ( .041) ( 20.329e	+ 1.000 E29
V30	=V30 =	.934*F1 .029 32.125e ( .022)	+ 1.000 E30

		( 42.267€	
V31	=V31 =	1.000 F1	+ 1.000 E31
V32	=V32 =	.908*F1 .025 35.616€ ( .021) ( 42.382€	+ 1.000 E32
V33	=V33 =	.775*F1 .033 23.679€ ( .028) ( 27.699€	+ 1.000 E33
V34	=V34 =	.875*F1 .031 28.610€ ( .032) ( 27.646€	+ 1.000 E34
V35	=V35 =	.849*F1 .029 28.935€ ( .028) ( 30.464€	+ 1.000 E35
V36	=V36 =	.859*F1 .030 28.612€ ( .030) ( 28.795€	+ 1.000 E36
V37	=V37 =	.866*F1 .031 28.081€ ( .030) ( 28.772€	+ 1.000 E37
V38	=V38 =	.825*F1 .032 25.779€ ( .032) ( 25.760€	+ 1.000 E38
V39	=V39 =	.857*F1 .032 26.871€ ( .028) ( 30.907€	+ 1.000 E39
V40	=V40 =	.907*F1 .031 29.121€ ( .031) ( 29.508€	+ 1.000 E40
V41	=V41 =	1.015*F1 .036	+ 1.000 E41

		27.923e		
		( .030)		
		( 33.772e		
V42	=V42 =	.957*F1	+ 1.000 E42	
		.034		
		27.918e		
		( .029)		
		( 33.306e		

[Tornar al document](#)

**Taula A.35: Equacions de constructe amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%**

F2	=F2 =	.859*F6	+ 1.000 D2	
		.042		
		20.342e		
		( .036)		
		( 23.649e		
F3	=F3 =	.803*F6	+ 1.000 D3	
		.043		
		18.771e		
		( .036)		
		( 22.239e		
F4	=F4 =	.566*F6	+ 1.000 D4	
		.040		
		14.218e		
		( .039)		
		( 14.531e		
F5	=F5 =	.588*F6	+ 1.000 D5	
		.042		
		14.120e		
		( .041)		
		( 14.469e		

**Taula A.36: Variàncies de les variables independents  
Estadístics significatius al 5%**

V				F	
---				---	
		I F1	- F1	1.000	I
		I			I
		I			I
		I			I
		I			I
		I			I
		I F6	- F6	1.000	I
		I			I
		I			I
		I			I
		I			I
		I			I
E				D	
---				---	
E1	- V1	.229*I	D3 - F3	.020	I
		.024	I		I

		9.598@I			I
		( .030)I			I
		( 7.609@I			I
		I			I
E2	- V2	.208*I	D2 - F2	.213*I	I
		.025 I		.024 I	I
		8.368@I		8.803@I	I
		( .031)I		( .032)I	I
		( 6.701@I		( 6.578@I	I
		I		I	I
E3	- V3	.297*I	D4 - F4	.352*I	I
		.026 I		.036 I	I
		11.222@I		9.661@I	I
		( .039)I		( .040)I	I
		( 7.612@I		( 8.770@I	I
		I		I	I
E4	- V4	.528*I	D5 - F5	.173*I	I
		.040 I		.025 I	I
		13.073@I		7.071@I	I
		( .050)I		( .026)I	I
		( 10.465@I		( 6.737@I	I
		I		I	I
E5	- V5	.261*I			I
		.025 I			I
		10.274@I			I
		( .034)I			I
		( 7.711@I			I
		I			I
E6	- V6	.294*I			I
		.028 I			I
		10.587@I			I
		( .034)I			I
		( 8.676@I			I
		I			I
E7	- V7	.304*I			I
		.027 I			I
		11.160@I			I
		( .028)I			I
		( 10.833@I			I
		I			I
E8	- V8	.403*I			I
		.030 I			I
		13.427@I			I
		( .034)I			I
		( 11.818@I			I
		I			I
E9	- V9	.482*I			I
		.034 I			I
		14.002@I			I
		( .042)I			I
		( 11.490@I			I
		I			I
E10	- V10	.681*I			I
		.050 I			I
		13.641@I			I
		( .060)I			I
		( 11.414@I			I
		I			I
E11	- V11	.449*I			I
		.032 I			I
		13.875@I			I
		( .038)I			I



	( 11.881@I	I
	I	I
E13 - V13	.421*I	I
	.031 I	I
	13.726@I	I
	( .035)I	I
	( 12.074@I	I
	I	I
E14 - V14	.426*I	I
	.031 I	I
	13.597@I	I
	( .037)I	I
	( 11.392@I	I
	I	I
E15 - V15	.369*I	I
	.029 I	I
	12.913@I	I
	( .032)I	I
	( 11.566@I	I
	I	I
E16 - V16	.274*I	I
	.022 I	I
	12.317@I	I
	( .027)I	I
	( 10.192@I	I
	I	I
E17 - V17	.318*I	I
	.025 I	I
	12.494@I	I
	( .036)I	I
	( 8.921@I	I
	I	I
E18 - V18	.366*I	I
	.029 I	I
	12.452@I	I
	( .037)I	I
	( 9.971@I	I
	I	I
E19 - V19	.439*I	I
	.034 I	I
	12.863@I	I
	( .039)I	I
	( 11.132@I	I
	I	I
E20 - V20	.331*I	I
	.028 I	I
	12.008@I	I
	( .030)I	I
	( 11.155@I	I
	I	I
E21 - V21	.283*I	I
	.023 I	I
	12.103@I	I
	( .030)I	I
	( 9.381@I	I
	I	I
E22 - V22	.449*I	I
	.034 I	I
	13.384@I	I
	( .044)I	I
	( 10.235@I	I

E23 - V23	.461*I	I
	.034 I	I
	13.686@I	I
	( .041)I	I
	( 11.194@I	I
	I	I
E24 - V24	.428*I	I
	.031 I	I
	13.606@I	I
	( .034)I	I
	( 12.433@I	I
	I	I
E25 - V25	.345*I	I
	.026 I	I
	13.280@I	I
	( .031)I	I
	( 11.023@I	I
	I	I
E26 - V26	.510*I	I
	.039 I	I
	13.235@I	I
	( .044)I	I
	( 11.518@I	I
	I	I
E27 - V27	.462*I	I
	.035 I	I
	13.305@I	I
	( .047)I	I
	( 9.914@I	I
	I	I
E28 - V28	.476*I	I
	.036 I	I
	13.149@I	I
	( .039)I	I
	( 12.217@I	I
	I	I
E29 - V29	.591*I	I
	.043 I	I
	13.663@I	I
	( .042)I	I
	( 14.198@I	I
	I	I
E30 - V30	.394*I	I
	.029 I	I
	13.537@I	I
	( .032)I	I
	( 12.492@I	I
	I	I
E31 - V31	.389*I	I
	.029 I	I
	13.414@I	I
	( .032)I	I
	( 12.165@I	I
	I	I
E32 - V32	.345*I	I
	.025 I	I
	13.666@I	I
	( .032)I	I
	( 10.747@I	I
	I	I
E33 - V33	.302*I	I

	.022	I
	13.643@I	I
	( .024)I	I
	( 12.827@I	I
	I	I
E34 - V34	.211*I	I
	.016 I	I
	13.013@I	I
	( .020)I	I
	( 10.578@I	I
	I	I
E35 - V35	.191*I	I
	.015 I	I
	12.955@I	I
	( .016)I	I
	( 11.617@I	I
	I	I
E36 - V36	.203*I	I
	.016 I	I
	13.013@I	I
	( .017)I	I
	( 12.026@I	I
	I	I
E37 - V37	.221*I	I
	.017 I	I
	13.103@I	I
	( .018)I	I
	( 11.977@I	I
	I	I
E38 - V38	.265*I	I
	.020 I	I
	13.423@I	I
	( .022)I	I
	( 12.163@I	I
	I	I
E39 - V39	.251*I	I
	.019 I	I
	13.283@I	I
	( .020)I	I
	( 12.369@I	I
	I	I
E40 - V40	.212*I	I
	.016 I	I
	12.920@I	I
	( .019)I	I
	( 11.070@I	I
	I	I
E41 - V41	.309*I	I
	.024 I	I
	13.128@I	I
	( .030)I	I
	( 10.275@I	I
	I	I
E42 - V42	.275*I	I
	.021 I	I
	13.129@I	I
	( .026)I	I
	( 10.714@I	I
	I	I

**Taula A.37: Covariàncies de les variables independents**  
**Estadístics significatius al 5%**

	V		F
	---		---
		I F6 - F6	.845*I
		I F1 - F1	.015 I
		I	55.447@I
		I	( .016)I
		I	( 54.399@I
		I	I
	E		D
	---		---
E4 - V4	.121*I	D5 - F5	.065*I
E1 - V1	.029 I	D4 - F4	.018 I
	4.149@I		3.616@I
	( .036)I		( .020)I
	( 3.354@I		( 3.230@I
	I		I
E4 - V4	.106*I		I
E2 - V2	.030 I		I
	3.545@I		I
	( .034)I		I
	( 3.088@I		I
	I		I
E4 - V4	.117*I		I
E3 - V3	.030 I		I
	3.968@I		I
	( .036)I		I
	( 3.225@I		I
	I		I
E9 - V9	.148*I		I
E8 - V8	.022 I		I
	6.849@I		I
	( .025)I		I
	( 5.969@I		I
	I		I
E10 - V10	.272*I		I
E9 - V9	.031 I		I
	8.719@I		I
	( .037)I		I
	( 7.273@I		I
	I		I
E14 - V14	.177*I		I
E13 - V13	.024 I		I
	7.367@I		I
	( .030)I		I
	( 5.892@I		I
	I		I
E23 - V23	.140*I		I
E22 - V22	.025 I		I
	5.650@I		I
	( .029)I		I
	( 4.833@I		I
	I		I
E25 - V25	.139*I		I
E24 - V24	.022 I		I
	6.382@I		I
	( .030)I		I
	( 4.628@I		I

E27 - V27	.250*I	I
E26 - V26	.030 I	I
	8.453@I	I
	( .037)I	I
	( 6.689@I	I
	I	I
E31 - V31	.192*I	I
E30 - V30	.023 I	I
	8.293@I	I
	( .026)I	I
	( 7.325@I	I
	I	I
E32 - V32	.217*I	I
E30 - V30	.022 I	I
	9.708@I	I
	( .027)I	I
	( 8.080@I	I
	I	I
E32 - V32	.209*I	I
E31 - V31	.022 I	I
	9.458@I	I
	( .026)I	I
	( 7.951@I	I
	I	I
E33 - V33	.045*I	I
E32 - V32	.012 I	I
	3.623@I	I
	( .014)I	I
	( 3.168@I	I
	I	I

Taula A.38: Correlacions entre les variables independents

	V		F
	---		---
		I F6 - F6	.845*I
		I F1 - F1	I
		I	I
	E		D
	---		---
E4 - V4	.348*I	D5 - F5	.261*I
E1 - V1	I	D4 - F4	I
	I		I
E4 - V4	.321*I		I
E2 - V2	I		I
	I		I
E4 - V4	.297*I		I
E3 - V3	I		I
	I		I
E9 - V9	.335*I		I
E8 - V8	I		I
	I		I
E10 - V10	.475*I		I
E9 - V9	I		I
	I		I
E14 - V14	.418*I		I
E13 - V13	I		I
	I		I

E23 - V23	.307*I	I
E22 - V22	I	I
	I	I
E25 - V25	.362*I	I
E24 - V24	I	I
	I	I
E27 - V27	.515*I	I
E26 - V26	I	I
	I	I
E31 - V31	.491*I	I
E30 - V30	I	I
	I	I
E32 - V32	.587*I	I
E30 - V30	I	I
	I	I
E32 - V32	.571*I	I
E31 - V31	I	I
	I	I
E33 - V33	.139*I	I
E32 - V32	I	I
	I	I

**Taula A.39: Test de Wald**

```

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

WALD TEST (FOR DROPPING PARAMETERS)
ROBUST INFORMATION MATRIX USED IN THIS WALD TEST
MULTIVARIATE WALD TEST BY SIMULTANEOUS PROCESS

          CUMULATIVE MULTIVARIATE STATISTICS          UNIVARIATE INCREMENT
          -----          -----

STEP  PARAMETER  CHI-SQUARE  D.F.  PROBABILITY  CHI-SQUARE  PROBABILITY
-----  -----  -----  ----  -----  -----  -----

*****
      NONE OF THE FREE PARAMETERS IS DROPPED IN THIS PROCESS.
    
```

**Taula A.40: Test de Lagrange**

LAGRANGE MULTIPLIER TEST (FOR ADDING PARAMETERS)

ORDERED UNIVARIATE TEST STATISTICS:

NO	CODE	PARAMETER	CHI-SQUARE	PROB.	HANCOCK 762 DF PROB.	PARAMETER CHANGE	STANDARDIZED CHANGE
1	2 0	V31,F1	26.916	.000	1.000	-.242	-.205
2	2 0	F5,F1	26.916	.000	1.000	-.483	-.483
3	2 20	V4,F4	21.923	.000	1.000	1.075	1.281
4	2 12	V4,F6	21.923	.000	1.000	.373	.364
5	2 20	V15,F5	21.814	.000	1.000	-.411	-.513
6	2 20	V4,F3	21.213	.000	1.000	.426	.511
7	2 20	V20,F3	19.553	.000	1.000	-.411	-.413
8	2 12	V14,F6	18.526	.000	1.000	2.050	2.093
9	2 20	V5,F3	17.907	.000	1.000	-.345	-.415
10	2 12	V20,F6	17.783	.000	1.000	-.350	-.287

MULTIVARIATE LAGRANGE MULTIPLIER TEST BY SIMULTANEOUS PROCESS IN STAGE 1

PARAMETER SETS (SUBMATRICES) ACTIVE AT THIS STAGE ARE:

PVV PFV PFF PDD GVV GVF GFV GFF BVF BFF

STEP	PARAMETER	CUMULATIVE MULTIVARIATE STATISTICS			UNIVARIATE INCREMENT			
		CHI-SQUARE	D.F.	PROB.	CHI-SQUARE	PROB.	D.F.	HANCOCK'S SEQUENTIAL PROB.
1	V31,F1	26.916	1	.000	26.916	.000	762	1.000
2	V4,F4	48.839	2	.000	21.923	.000	761	1.000
3	V15,F5	70.652	3	.000	21.814	.000	760	1.000
4	V7,F3	91.444	4	.000	20.791	.000	759	1.000
5	V20,F3	110.955	5	.000	19.511	.000	758	1.000
6	V14,F6	128.793	6	.000	17.838	.000	757	1.000
7	V25,F1	145.901	7	.000	17.109	.000	756	1.000
8	V21,F3	161.012	8	.000	15.111	.000	755	1.000
9	V19,F3	181.348	9	.000	20.336	.000	754	1.000
10	V10,F4	191.143	10	.000	9.795	.002	753	1.000
11	V9,F5	203.060	11	.000	11.917	.001	752	1.000
12	V23,F2	210.052	12	.000	6.992	.008	751	1.000
13	V32,F5	215.930	13	.000	5.879	.015	750	1.000
14	V30,F2	223.434	14	.000	7.504	.006	749	1.000
15	V41,F6	228.805	15	.000	5.371	.020	748	1.000
16	V31,F5	234.024	16	.000	5.218	.022	747	1.000
17	V9,F1	238.994	17	.000	4.970	.026	746	1.000
18	V2,F2	243.150	18	.000	4.156	.041	745	1.000
19	V8,F4	247.096	19	.000	3.946	.047	744	1.000

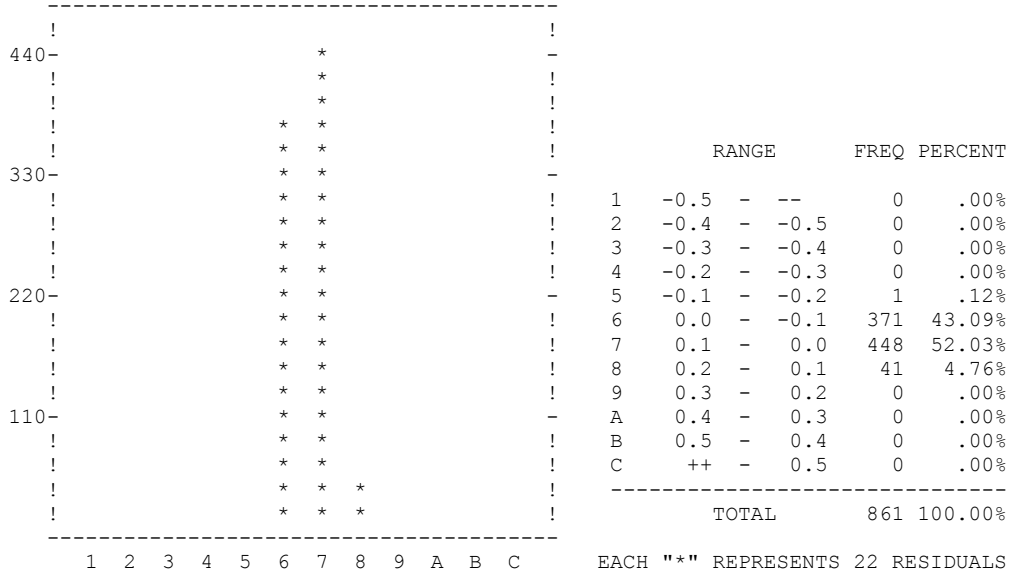
[Tornar al document](#)

## Annex 12: Model d'equacions estructurals del model de quaranta-dues variables: sortida del programari EQS 6.1

Taula A.41: Residus estandarditzats majors

NO.	PARAMETER	ESTIMATE	NO.	PARAMETER	ESTIMATE
1	V30, V4	.166	11	V35, V34	.132
2	V32, V4	.152	12	V9, V4	.130
3	V27, V14	.151	13	V37, V36	.129
4	V24, V23	.143	14	V33, V31	.128
5	V42, V41	.142	15	V26, V2	.127
6	V40, V4	.140	16	V42, V4	.126
7	V31, V4	.138	17	V13, V11	.123
8	V29, V28	.135	18	V10, V3	.123
9	V13, V4	.134	19	V41, V4	.121
10	V10, V2	.132	20	V39, V4	.121

Il·lustració A.2: Distribució dels residus estandarditzats



[Tornar al document](#)



**Taula A.42: Nombre d'iteracions en l'obtenció de paràmetres**

ITERATIVE SUMMARY			
ITERATION	PARAMETER		FUNCTION
	ABS CHANGE	ALPHA	
1	.324946	1.00000	5.78503
2	.035538	1.00000	5.21032
3	.011910	1.00000	5.16644
4	.002789	1.00000	5.16207
5	.001110	1.00000	5.16156
6	.000310	1.00000	5.16150

[Tornar al document](#)

**Taula A.43: Equacions de mesura amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%**

V1	=V1	=	1.000 F4	+	1.000 E1
V2 <sup>16</sup>	=V2	=	1.075*F4	+	1.000 E2
			.051		
			21.171e		
			( .049)		
			( 21.873e		
V3	=V3	=	.940*F4	+	1.000 E3
			.049		
			19.044e		
			( .060)		
			( 15.647e		
V4	=V4	=	1.000 F5	+	1.000 E4
V5	=V5	=	1.225*F5	+	1.000 E5
			.080		
			15.234e		
			( .086)		
			( 14.184e		
V6	=V6	=	1.250*F5	+	1.000 E6
			.083		
			15.102e		
			( .089)		
			( 14.011e		
V7	=V7	=	1.174*F5	+	1.000 E7
			.079		
			14.803e		
			( .086)		
			( 13.725e		
V8	=V8	=	.965*F3	+	1.000 E8
			.051		
			18.742e		
			( .047)		

<sup>16</sup> Els estadístics del model robust es troben entre parèntesi.

		( 20.357€	
V9	=V9 =	1.000 F3	+ 1.000 E9
V10	=V10 =	1.109*F3 .056 19.775€ ( .043) ( 25.717€	+ 1.000 E10
V11	=V11 =	.750*F3 .058 12.945€ ( .065) ( 11.563€	+ 1.000 E11
V13	=V13 =	.812*F3 .059 13.825€ ( .060) ( 13.615€	+ 1.000 E13
V14	=V14 =	.896*F3 .062 14.542€ ( .063) ( 14.299€	+ 1.000 E14
V15	=V15 =	1.141*F3 .068 16.745€ ( .058) ( 19.707€	+ 1.000 E15
V16	=V16 =	1.161*F3 .066 17.700€ ( .056) ( 20.807€	+ 1.000 E16
V17	=V17 =	1.197*F3 .069 17.462€ ( .061) ( 19.515€	+ 1.000 E17
V18	=V18 =	1.048*F2 .047 22.481€ ( .040) ( 26.141€	+ 1.000 E18
V19	=V19 =	1.020*F2 .048 21.070€ ( .038) ( 27.005€	+ 1.000 E19
V20	=V20 =	1.103*F2 .047	+ 1.000 E20

		23.655€		
		( .038)		
		( 29.200€		
V21	=V21 =	1.000 F2	+ 1.000 E21	
V22	=V22 =	.839*F2	+ 1.000 E22	
		.045		
		18.607€		
		( .046)		
		( 18.417€		
V23	=V23 =	.886*F3	+ 1.000 E23	
		.062		
		14.244€		
		( .071)		
		( 12.492€		
V24	=V24 =	.881*F3	+ 1.000 E24	
		.061		
		14.383€		
		( .063)		
		( 13.888€		
V25	=V25 =	.949*F3	+ 1.000 E25	
		.060		
		15.743€		
		( .061)		
		( 15.595€		
V26	=V26 =	.948*F2	+ 1.000 E26	
		.049		
		19.190€		
		( .046)		
		( 20.409€		
V27	=V27 =	.873*F2	+ 1.000 E27	
		.046		
		18.771€		
		( .047)		
		( 18.570€		
V28	=V28 =	.959*F2	+ 1.000 E28	
		.048		
		19.790€		
		( .045)		
		( 21.172€		
V29	=V29 =	.823*F2	+ 1.000 E29	
		.050		
		16.510€		
		( .048)		
		( 17.146€		
V30	=V30 =	1.010*F1	+ 1.000 E30	
		.043		
		23.322€		
		( .037)		
		( 27.063€		

V31	=V31 =	1.000 F1	+ 1.000 E31
V32	=V32 =	.972*F1 .038 25.722e ( .037) ( 26.582e	+ 1.000 E32
V33	=V33 =	.907*F1 .054 16.823e ( .047) ( 19.427e	+ 1.000 E33
V34	=V34 =	1.025*F1 .054 19.092e ( .059) ( 17.292e	+ 1.000 E34
V35	=V35 =	.995*F1 .052 19.222e ( .048) ( 20.617e	+ 1.000 E35
V36	=V36 =	1.007*F1 .053 19.096e ( .052) ( 19.285e	+ 1.000 E36
V37	=V37 =	1.016*F1 .054 18.875e ( .054) ( 18.864e	+ 1.000 E37
V38	=V38 =	.968*F1 .054 17.887e ( .057) ( 17.110e	+ 1.000 E38
V39	=V39 =	1.005*F1 .055 18.366e ( .054) ( 18.744e	+ 1.000 E39
V40	=V40 =	1.065*F1 .055 19.334e ( .060) ( 17.828e	+ 1.000 E40
V41	=V41 =	1.192*F1 .063 18.859e ( .069) ( 17.338e	+ 1.000 E41

$$\begin{aligned} V42 = V42 = & 1.123 * F1 + 1.000 E42 \\ & .060 \\ & 18.847e \\ & ( .063) \\ & ( 17.707e \end{aligned}$$

[Tornar al document](#)

**Taula A.44: Equacions de constructe amb errors estàndard i proves estadístiques amb significació del 5%**

$$\begin{aligned} F1 = F1 = & .586 * F6 + 1.000 D1 \\ & .039 \\ & 14.917e \\ & ( .044) \\ & ( 13.350e \\ \\ F2 = F2 = & .773 * F6 + 1.000 D2 \\ & .043 \\ & 17.925e \\ & ( .041) \\ & ( 18.636e \\ \\ F3 = F3 = & .723 * F6 + 1.000 D3 \\ & .044 \\ & 16.495e \\ & ( .043) \\ & ( 16.747e \\ \\ F4 = F4 = & .509 * F6 + 1.000 D4 \\ & .040 \\ & 12.667e \\ & ( .045) \\ & ( 11.294e \\ \\ F5 = F5 = & .529 * F6 + 1.000 D5 \\ & .042 \\ & 12.701e \\ & ( .046) \\ & ( 11.449e \end{aligned}$$

**Taula A.45: Variàncies de les variables independents  
Estadístics significatius al 5%**

V		F	
---		---	
		I F6 - F6	1.000 I
		I	I
		I	I
		I	I
		I	I
		I	I
E		D	
---		---	
E1 - V1	.229*I .024 I 9.528@I ( .031)I ( 7.484@I	D3 - F3	.020 I I I I I
E2 - V2	.208*I .025 I 8.287@I ( .031)I ( 6.604@I	D2 - F2	.213*I .025 I 8.628@I ( .033)I ( 6.424@I
E3 - V3	.297*I .027 I 11.181@I ( .040)I ( 7.494@I	D4 - F4	.352*I .037 I 9.496@I ( .041)I ( 8.478@I
E4 - V4	.528*I .040 I 13.054@I ( .051)I ( 10.372@I	D5 - F5	.173*I .025 I 6.802@I ( .028)I ( 6.259@I
E5 - V5	.261*I .026 I 10.213@I ( .034)I ( 7.574@I	D1 - F1	.189*I .023 I 8.341@I ( .024)I ( 7.707@I
E6 - V6	.293*I .028 I 10.529@I ( .034)I ( 8.607@I		I I I I I I
E7 - V7	.304*I .027 I 11.112@I ( .028)I ( 10.706@I		I I I I I I
E8 - V8	.403*I .030 I 13.418@I ( .034)I ( 11.770@I		I I I I I I

E9 - V9	.482*I	I
	.034 I	I
	13.994@I	I
	( .042)I	I
	( 11.471@I	I
	I	I
E10 - V10	.681*I	I
	.050 I	I
	13.634@I	I
	( .060)I	I
	( 11.374@I	I
	I	I
E11 - V11	.449*I	I
	.032 I	I
	13.870@I	I
	( .038)I	I
	( 11.831@I	I
	I	I
E13 - V13	.421*I	I
	.031 I	I
	13.719@I	I
	( .035)I	I
	( 12.028@I	I
	I	I
E14 - V14	.426*I	I
	.031 I	I
	13.588@I	I
	( .038)I	I
	( 11.345@I	I
	I	I
E15 - V15	.369*I	I
	.029 I	I
	12.896@I	I
	( .032)I	I
	( 11.488@I	I
	I	I
E16 - V16	.274*I	I
	.022 I	I
	12.293@I	I
	( .027)I	I
	( 10.162@I	I
	I	I
E17 - V17	.318*I	I
	.025 I	I
	12.474@I	I
	( .036)I	I
	( 8.872@I	I
	I	I
E18 - V18	.366*I	I
	.029 I	I
	12.436@I	I
	( .037)I	I
	( 9.924@I	I
	I	I
E19 - V19	.439*I	I
	.034 I	I
	12.849@I	I
	( .040)I	I
	( 11.077@I	I
	I	I
E20 - V20	.331*I	I

	.028	I	I
	11.986@I		I
	( .030)I		I
	( 11.117@I		I
	I		I
E21 - V21	.283*I		I
	.023 I		I
	12.082@I		I
	( .030)I		I
	( 9.342@I		I
	I		I
E22 - V22	.449*I		I
	.034 I		I
	13.377@I		I
	( .044)I		I
	( 10.192@I		I
	I		I
E23 - V23	.461*I		I
	.034 I		I
	13.679@I		I
	( .041)I		I
	( 11.121@I		I
	I		I
E24 - V24	.428*I		I
	.032 I		I
	13.598@I		I
	( .035)I		I
	( 12.370@I		I
	I		I
E25 - V25	.345*I		I
	.026 I		I
	13.267@I		I
	( .032)I		I
	( 10.946@I		I
	I		I
E26 - V26	.510*I		I
	.039 I		I
	13.227@I		I
	( .044)I		I
	( 11.481@I		I
	I		I
E27 - V27	.462*I		I
	.035 I		I
	13.297@I		I
	( .047)I		I
	( 9.870@I		I
	I		I
E28 - V28	.476*I		I
	.036 I		I
	13.139@I		I
	( .039)I		I
	( 12.174@I		I
	I		I
E29 - V29	.591*I		I
	.043 I		I
	13.657@I		I
	( .042)I		I
	( 14.153@I		I
	I		I
E30 - V30	.394*I		I
	.029 I		I
	13.658@I		I



	( .031)I	I
	( 12.563@I	I
	I	I
E31 - V31	.380*I	I
	.028 I	I
	13.646@I	I
	( .029)I	I
	( 12.937@I	I
	I	I
E32 - V32	.344*I	I
	.025 I	I
	13.808@I	I
	( .031)I	I
	( 11.005@I	I
	I	I
E33 - V33	.304*I	I
	.022 I	I
	13.638@I	I
	( .024)I	I
	( 12.812@I	I
	I	I
E34 - V34	.211*I	I
	.016 I	I
	12.995@I	I
	( .020)I	I
	( 10.519@I	I
	I	I
E35 - V35	.191*I	I
	.015 I	I
	12.937@I	I
	( .017)I	I
	( 11.559@I	I
	I	I
E36 - V36	.203*I	I
	.016 I	I
	12.993@I	I
	( .017)I	I
	( 11.989@I	I
	I	I
E37 - V37	.221*I	I
	.017 I	I
	13.084@I	I
	( .019)I	I
	( 11.944@I	I
	I	I
E38 - V38	.264*I	I
	.020 I	I
	13.403@I	I
	( .022)I	I
	( 12.122@I	I
	I	I
E39 - V39	.251*I	I
	.019 I	I
	13.264@I	I
	( .020)I	I
	( 12.341@I	I
	I	I
E40 - V40	.211*I	I
	.016 I	I
	12.884@I	I
	( .019)I	I
	( 10.920@I	I

E41 - V41	.306*I	I	I
	.023 I	I	I
	13.090@I	I	I
	( .030)I	I	I
	( 10.285@I	I	I
	I	I	I
E42 - V42	.273*I	I	I
	.021 I	I	I
	13.095@I	I	I
	( .026)I	I	I
	( 10.666@I	I	I
	I	I	I

**Taula A.46: Covariàncies de les variables independents  
Estadístics significatius al 5%**

	E		D
	---		---
E4 - V4	.121*I	D5 - F5	.065*I
E1 - V1	.029 I	D4 - F4	.018 I
	4.147@I		3.588@I
	( .036)I		( .020)I
	( 3.349@I		( 3.188@I
	I		I
E4 - V4	.106*I		I
E2 - V2	.030 I		I
	3.545@I		I
	( .034)I		I
	( 3.085@I		I
	I		I
E4 - V4	.117*I		I
E3 - V3	.030 I		I
	3.966@I		I
	( .036)I		I
	( 3.219@I		I
	I		I
E9 - V9	.148*I		I
E8 - V8	.022 I		I
	6.845@I		I
	( .025)I		I
	( 5.967@I		I
	I		I
E10 - V10	.272*I		I
E9 - V9	.031 I		I
	8.715@I		I
	( .037)I		I
	( 7.261@I		I
	I		I
E14 - V14	.177*I		I
E13 - V13	.024 I		I
	7.363@I		I
	( .030)I		I
	( 5.875@I		I
	I		I
E23 - V23	.140*I		I
E22 - V22	.025 I		I
	5.651@I		I
	( .029)I		I
	( 4.836@I		I
	I		I

E25 - V25	.139*I	I
E24 - V24	.022 I	I
	6.377@I	I
	( .030)I	I
	( 4.602@I	I
	I	I
E27 - V27	.250*I	I
E26 - V26	.030 I	I
	8.448@I	I
	( .037)I	I
	( 6.677@I	I
	I	I
E31 - V31	.190*I	I
E30 - V30	.023 I	I
	8.407@I	I
	( .026)I	I
	( 7.411@I	I
	I	I
E32 - V32	.216*I	I
E30 - V30	.022 I	I
	9.806@I	I
	( .027)I	I
	( 8.131@I	I
	I	I
E32 - V32	.206*I	I
E31 - V31	.021 I	I
	9.582@I	I
	( .025)I	I
	( 8.104@I	I
	I	I
E33 - V33	.045*I	I
E32 - V32	.012 I	I
	3.642@I	I
	( .014)I	I
	( 3.196@I	I
	I	I

Taula A.47: Correlacions entre les variables independents

	E		D
	---		---
E4 - V4	.348*I	D5 - F5	.262*I
E1 - V1	I	D4 - F4	I
	I		I
E4 - V4	.321*I		I
E2 - V2	I		I
	I		I
E4 - V4	.297*I		I
E3 - V3	I		I
	I		I
E9 - V9	.335*I		I
E8 - V8	I		I
	I		I
E10 - V10	.475*I		I
E9 - V9	I		I
	I		I
E14 - V14	.418*I		I
E13 - V13	I		I
	I		I
E23 - V23	.307*I		I

E22 - V22		I	I
		I	I
E25 - V25	.362*I		I
E24 - V24		I	I
		I	I
E27 - V27	.515*I		I
E26 - V26		I	I
		I	I
E31 - V31	.490*I		I
E30 - V30		I	I
		I	I
E32 - V32	.586*I		I
E30 - V30		I	I
		I	I
E32 - V32	.569*I		I
E31 - V31		I	I
		I	I
E33 - V33	.140*I		I
E32 - V32		I	I
		I	I

**Taula A.48: Test de Wald**

```

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

WALD TEST (FOR DROPPING PARAMETERS)
ROBUST INFORMATION MATRIX USED IN THIS WALD TEST
MULTIVARIATE WALD TEST BY SIMULTANEOUS PROCESS

      CUMULATIVE MULTIVARIATE STATISTICS          UNIVARIATE INCREMENT
      -----
STEP  PARAMETER  CHI-SQUARE  D.F.  PROBABILIT  CHI-SQUARE  PROBABILITY
-----
*****
      NONE OF THE FREE PARAMETERS IS DROPPED IN THIS PROCESS.
    
```

**Taula A.49: Test de Lagrange**

LAGRANGE MULTIPLIER TEST (FOR ADDING PARAMETERS)								
ORDERED UNIVARIATE TEST STATISTICS:								
NO	CODE	PARAMETER	CHI-SQUARE	PROB.	HANCOCK 761 DF PROB.	PARAMETER CHANGE	STANDARDIZED CHANGE	
1	2 20	V4,F4	23.576	.000	1.000	1.155	1.492	
2	2 12	V4,F6	23.576	.000	1.000	.361	.364	
3	2 20	V4,F3	22.541	.000	1.000	.453	.621	
4	2 20	V15,F5	21.843	.000	1.000	-.411	-.589	
5	2 20	V20,F3	20.429	.000	1.000	-.429	-.508	
6	2 20	V4,F1	19.898	.000	1.000	.313	.433	
7	2 12	V14,F6	19.086	.000	1.000	1.903	2.050	
8	2 12	V20,F6	18.839	.000	1.000	-.333	-.290	
9	2 20	V5,F3	18.822	.000	1.000	-.363	-.508	
10	2 12	V5,F6	18.738	.000	1.000	-.282	-.291	

MULTIVARIATE LAGRANGE MULTIPLIER TEST BY SIMULTANEOUS PROCESS IN STAGE 1

PARAMETER SETS (SUBMATRICES) ACTIVE AT THIS STAGE ARE:

PVV PFV PFF PDD GVV GVF GFV GFF BVF BFF

CUMULATIVE MULTIVARIATE STATISTICS					UNIVARIATE INCREMENT			
STEP	PARAMETER	CHI-SQUARE	D.F.	PROB.	CHI-SQUARE	PROB.	D.F.	HANCOCK'S SEQUENTIAL PROB.
1	V4,F4	23.576	1	.000	23.576	.000	761	1.000
2	V15,F5	45.419	2	.000	21.843	.000	760	1.000
3	V7,F3	67.364	3	.000	21.945	.000	759	1.000
4	V20,F3	87.748	4	.000	20.384	.000	758	1.000
5	V25,F1	106.176	5	.000	18.428	.000	757	1.000
6	V14,F6	125.018	6	.000	18.842	.000	756	1.000
7	V21,F3	140.807	7	.000	15.790	.000	755	1.000
8	V19,F3	162.094	8	.000	21.286	.000	754	1.000
9	V10,F4	171.906	9	.000	9.812	.002	753	1.000
10	V9,F5	183.835	10	.000	11.929	.001	752	1.000
11	V23,F2	190.875	11	.000	7.040	.008	751	1.000
12	V32,F5	196.720	12	.000	5.845	.016	750	1.000
13	V30,F2	204.235	13	.000	7.515	.006	749	1.000
14	V9,F1	209.739	14	.000	5.504	.019	748	1.000
15	V41,F6	214.993	15	.000	5.254	.022	747	1.000
16	V2,F2	219.320	16	.000	4.327	.038	746	1.000
17	V38,F5	223.409	17	.000	4.089	.043	745	1.000
18	V8,F4	227.366	18	.000	3.957	.047	744	1.000

[Tornar al document](#)

## **Annex 13: Anàlisi factorial confirmatòria i model d'equacions estructurals amb les dotze variables (vuit atributs del capital humà i quatre dimensions de la qualitat de servei)**

---

En aquest apartat es detalla l'elaboració del model d'equacions estructurals amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei. Tot i que conceptualment són atributs del capital humà i dimensions de la qualitat de servei, al model es comporten com a variables observables o indicadors, associades a la variable no observable, latent o factor, *capital humà* i *qualitat de servei*, respectivament.

### **13.1. Anàlisi factorial confirmatòria amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei**

---

De forma paral·lela al procés de modelització seguit amb les vint-i-nou variables del capital humà i amb les tretze variables de la qualitat de servei, en aquest apartat es realitza una anàlisi factorial confirmatòria, com a pas previ a la modelització amb estructures de covariàncies. Tal com ja s'ha fet amb el model causal elaborat per a les quaranta-dues variables (veure apartat 7.4 de la investigació empírica), en la modelització es partirà d'una anàlisi factorial exploratòria, per continuar amb una anàlisi factorial confirmatòria i finalitzar l'estudi amb el model causal.

#### **13.1.1. Anàlisi factorial exploratòria amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei**

Amb els vuit atributs del capital humà (amb un valor del coeficient Alfa de Cronbach del 0,881, que mostra una consistència interna i una fiabilitat de l'escala elevades) i les quatre dimensions de la qualitat de servei (amb un valor del coeficient Alfa de Cronbach del 0,872, que també mostra una consistència interna i fiabilitat elevades), s'ha realitzat una anàlisi factorial exploratòria -amb el conjunt de les dotze variables-. En l'anàlisi factorial exploratòria, s'ha utilitzat el mètode de màxima versemblança i una rotació ortogonal varimax amb el desenvolupament de Kaiser. Aquesta anàlisi factorial exploratòria permet representar totes les variables en un número reduït de factors que són constructes latents, definits per les càrregues de totes les variables.

La mesura d'adequació mostral de Kaiser-Meyer-Olkin va ser de 0,918 i a la prova d'esfericitat de Bartlett es va obtenir una significació de 0,000. Amb aquestes dades, s'ha trobat que l'ajustament és adequat i s'han obtingut dos factors que expliquen el 60,955% de la variància total. Aquests dos factors s'associen significativament amb les dotze variables esmentades.

Els atributs B1A1-B1A8 del capital humà -a partir d'ara *variables*-, es corresponen amb els ítems V1-V8 de la taula A.50, mentre que les dimensions B2A1-B2A4 de la qualitat de servei -també a partir d'ara *variables*-, es corresponen amb els ítems V9-V12, de la mateixa taula.

Els dos factors trobats són els següents (veure taula A.50):

- Un factor 1 (F1) que representa l'*experiència*, la *formació*, el *compromís*, les *competències*, la *motivació*, la *satisfacció*, la *flexibilitat* i la *participació* del capital humà, ja que s'associa a les variables observables V1-V8.
- Un factor 2 (F2) que representa la *fiabilitat*, la *capacitat de resposta*, la *seguretat* i l'*empatia* de la qualitat de servei, ja que s'associa a les variables observables V9-V12.

**Taula A.50: Matriu de factors rotats de les dotze variables**

Codi	Ítem	Factor 1 (F1)	Factor 2 (F2)
V1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <b>al saber que s'adquireix amb la pràctica</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,507	
V2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <b>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,545	
V3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <b>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</b> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,680	
V4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <b>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</b> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,621	
V5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <b>a l'impuls per assolir una meta</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,782	
V6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <b>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,770	

Codi	Ítem	Factor 1 (F1)	Factor 2 (F2)
V7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix a <b>la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,476	
V8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix a <b>la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització	0,706	
V9	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix a <b>l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,708
V10	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix a <b>la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,796
V11	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix als <b>coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</b> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,706
V12	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix a <b>l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</b> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització		0,727
	<b>% de la variància explicada</b>	<b>49,877</b>	<b>11,079</b>
	<b>% de la variància acumulada</b>	<b>49,877</b>	<b>60,955</b>

### 13.1.2. Especificació i identificació del model de mesura

Per continuar amb l'anàlisi, la segona fase del procés de depuració de les escales, implica dur a terme una anàlisi factorial confirmatòria, per depurar les variables observables i mantenir les que representin millor les variables latents. Segons Lévy i Varela (2006) els resultats d'aquesta anàlisi seran pràcticament els mateixos que els de l'anàlisi factorial exploratòria. Afermaran l'existència de validesa convergent dels indicadors amb els factors i evidenciaran l'existència de validesa discriminant amb altres constructes. A més a més, donaran una idea precisa de la relació entre ells, que es trobarà al model causal.

Així doncs, a partir de l'anàlisi factorial exploratòria anterior s'ha realitzat una anàlisi factorial confirmatòria -utilitzant el programari EQS 6.1-, mitjançant el mètode de màxima versemblança.



L'objectiu de l'anàlisi factorial confirmatòria és determinar si un model de mesura especificat és consistent amb la realitat. Per especificar el model de mesura, es parteix de l'anàlisi factorial exploratòria -en el qual no es té control de quines variables descriuen cada factor- per, -a través de l'anàlisi factorial confirmatòria-, especificar quines variables defineixen cada constructe o factor (Hair et al., 1999).

El model de mesura consta d'equacions que especifiquen les relacions entre variables latents o factorials -endògenes o exògenes- i variables observables.

A la taula A.51 es mostren les equacions del model de mesura de l'anàlisi, a partir de la sortida del programari EQS.

**Taula A.51: Equacions del model de mesura**

EQUATIONS
$V1 = *F1 + E1;$ $V2 = *F1 + E2;$ $V3 = *F1 + E3;$ $V4 = *F1 + E4;$ $V5 = *F1 + E5;$ $V6 = *F1 + E6;$ $V7 = *F1 + E7;$ $V8 = *F1 + E8;$ $V9 = F2 + E9;$ $V10 = *F2 + E10;$ $V11 = *F2 + E11;$ $V12 = *F2 + E12;$
VARIANCES
$F1 = 1.0;$ $F2 = *;$ $E1 = *;$ $E2 = *;$ $E3 = *;$ $E4 = *;$ $E5 = *;$ $E6 = *;$ $E7 = *;$ $E8 = *;$ $E9 = *;$ $E10 = *;$ $E11 = *;$ $E12 = *;$
COVARIANCES
$F1, F2 = *;$

El supòsit més important per dur a terme un model d'equacions estructurals o d'anàlisi de covariàncies és que les variables observades segueixin de forma

conjunta una distribució normal multivariant, la qual cosa no es compleix en aquesta recerca, ja que la prova de Mardia de normalitat multivariant ha donat un valor de 18,4821.

### 13.1.3. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model

Tal com apunten Hair et al. (1999) i Lévy i Varela (2006), en una primera anàlisi s'han d'examinar els resultats per garantir un model que ofereixi estimacions acceptables. Així, pel que fa als residus estandarditzats, tant el residu mitjà absolut, com el residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal presenten valors inferiors a 0,05 -valor màxim recomanat per la literatura (Celemín, 2011)- (veure taula A.52).

**Taula A.52: Residus estandarditzats de les variables**

Residu estandarditzat mitjà absolut	0,0267
Residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal	0,0315

Per tal d'avaluar la qualitat d'ajustament del model, s'avaluarà el model global, el model de mesura i el model estructural, tal com recomanen Hair et al. (1999) i Lévy i Varela (2006).

Pel que fa a l'avaluació de la bondat de l'ajustament del model global, la modelització mitjançant estructures de covariàncies no es recolza en un estadístic únic que determini l'adequació del model teòric proposat, sinó que per a la seva avaluació es recomana l'estudi de tres tipus de mesures que s'agrupen en mesures d'ajustament absolut, mesures d'ajustament incremental i mesures de parsimònia (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006).

Atès que en aquest estudi no es compleix la normalitat multivariant, únicament es comentaran les mesures de la bondat d'ajustament del mètode robust, obtingudes de la sortida del programari EQS (veure taula A.53).

**Taula A.53: Mesures de l'ajustament global del mètode robust extreteres del programari EQS**

```
ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 1630.631 ON 66 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 1498.63069 INDEPENDENCE CAIC = 1166.60547
MODEL AIC = 23.68145 MODEL CAIC = -242.94486

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 129.6815 ON 53 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

FIT INDICES
-----
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .920
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .939
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .951
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = .951
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = .912
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)=.059
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.046,.072)
```

A la taula A.54 es mostra el resum de les mesures obtingudes a partir de l'anàlisi factorial confirmatòria realitzada, juntament amb els valors recomanats que destaca la literatura per als diferents índexs, tal com ho han fet Celemín (2011) i Sabrià (2014). Com es pot veure, les proves de la bondat d'ajustament del mètode robust, -el qual no exigeix que es compleixi la normalitat multivariant, com és el cas d'aquesta investigació-, són totes acceptables. La mesura d'ajustament global: *Root Mean-Square Error of Approximation* -RMSEA- té un valor de 0,059 que es troba dins dels límits assenyalats per Bollen (1989). Les mesures de l'ajustament incremental tenen valors per sobre del valor recomanat de 0,9 (*Bentler-Bonett Normed Fit Index* -NFI- igual a 0,920; *Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index* -NNFI- igual a 0,939; *Comparative Fit Index* -CFI- amb un valor de 0,951). Quant a la mesura d'ajustament de parsimònia el valor de la *Chi-squared* normalitzada de 2,45 se situa dins dels límits d'aquesta mesura.

**Taula A.54: Resum de les mesures de l'ajustament global del mètode robust**

Mesures de l'ajustament global	Valors del mètode robust	Valors recomanats
Chi-squared, $\chi^2$ escalat de Satorra-Bentler	129,6815	
Valor crític de la probabilitat de <i>Chi-squared</i>	0,000	Inferior a 0,05
NFI	0,920	Superior a 0,9
NNFI	0,939	Superior a 0,9
CFI	0,951	Superior a 0,9
IFI	0,951	Superior a 0,9
RMSEA	0,059	Entre 0,04 i 0,08
<i>Chi-squared</i> normalitzada <sup>17</sup>	2,45	Entre 1 i 5

Els resultats de l'anàlisi factorial confirmatòria que s'han obtingut, a partir de cinc iteracions (veure taula A.55, que mostra les equacions de la solució estandarditzada del programari EQS) són similars als de l'anàlisi factorial exploratòria. D'una banda quedarien els indicadors V1-V8 agrupats en un factor F1, que representaria el *capital humà* i, d'altra banda, l'existència de la *qualitat de servei*, representada pel factor F2, que agruparia els indicadors V9-V12.

**Taula A.55: Solucions estandarditzades de l'anàlisi factorial confirmatòria**

Equació	R <sup>2</sup>
V1 = .559*F1 + .829 E1	.312
V2 = .585*F1 + .811 E2	.342
V3 = .758*F1 + .652 E3	.575
V4 = .699*F1 + .715 E4	.489
V5 = .836*F1 + .549 E5	.699
V6 = .791*F1 + .612 E6	.625
V7 = .552*F1 + .834 E7	.304
V8 = .748*F1 + .664 E8	.560
V9 = .798 F2 + .603 E9	.636
V10 = .821*F2 + .571 E10	.673
V11 = .790*F2 + .613 E11	.624
V12 = .768*F2 + .641 E12	.590
Correlation F1, F2 = .700*	

<sup>17</sup> Aquest índex s'ha calculat dividint Chi-squared,  $\chi^2$  escalat de Satorra-Bentler (129,6815), entre els graus de llibertat (és a dir, entre 53 -veure taula A.53-).

#### 13.1.4. Anàlisi dels paràmetres del model de mesura

Segons Lévy i Varela (2006), després d'avaluar la bondat de l'ajustament global del model, s'haurà d'avaluar l'ajustament dels seus components o els paràmetres del model de mesura. Es requereix, tant la comprovació de l'adequació dels indicadors a les variables latents (validesa), com la comprovació de l'obtenció de resultats consistents en mesures successives (fiabilitat).

La validesa convergent d'un factor quedarà confirmada si les càrregues factorials estandarditzades són significatives (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006) -la qual cosa es dona en aquest estudi, ja que tots els valors de l'estadístic  $t$  (per a un nivell de significació de 0,05) se situen per sobre del valor 1,96- i també són elevades -per a Lévy i Varela (2006) haurien de ser superiors a 0,6-. Segons es pot veure a la taula A.55, els valors dels coeficients estandarditzats se situen per sobre de 0,552, propers a 0,6.

Per continuar amb l'avaluació del model de mesura, s'ha realitzat una anàlisi de la fiabilitat dels diferents constructes, a través de les mesures de la fiabilitat composta i de la variància extreta. La fiabilitat composta és una mesura de la consistència interna dels indicadors de cada factor i els seus valors haurien de superar el 0,7 (Fornell i Larcker, 1981; Hair et al., 1999). Pel que fa a la variància extreta, aquesta representa la quantitat de variància dels indicadors considerada pel constructe latent i el seu valor hauria de ser superior a 0,5 (Fornell i Larcker, 1981; Hair et al., 1999).

Pel que fa a la fiabilitat individual dels indicadors, Bollen (1989) la relaciona amb la correlació al quadrat entre l'indicador i la variable latent -és a dir, amb  $R^2$ -. Els valors d' $R^2$  es troben compresos entre 0,304 i 0,699, tot i que haurien de ser superiors a 0,40 (Lévy i Varela, 2006). Només en un parell de casos aquests valors són baixos, però les seves càrregues factorials són elevades, lleugerament per sota de 0,6.

La variància mitjana extreta (AVE -*Average Variance Extracted*-), desenvolupada per Fornell i Larcker (1981) reflecteix validesa convergent per a valors superiors a 0,5. A la taula A.56 es mostren els resultats de la fiabilitat composta o fiabilitat del constructe (CR -*Construct Reliability*-), de la variància extreta i de l'AVE. Tal com es pot veure, pel que fa al factor F1, la variància extreta i l'AVE presenten valors una mica per sota del llindar de 0,5 recomanat per la literatura.

**Taula A.56: Resultats de la fiabilitat composta, de la variància extreta i de l'AVE de l'anàlisi factorial confirmatòria**

Factor	Codi	Ítem
<b>F1</b> <b>Capital humà</b> Fiabilitat composta = 0,844 Variància extreta = 0,408 AVE = 0,488	V1	Considerant que l' <b>experiència</b> es refereix <i>al saber que s'adquireix amb la pràctica</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>experiència</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V2	Considerant que la <b>formació</b> es refereix <i>al conjunt de coneixements específics d'una àrea concreta derivats de les tasques desenvolupades a l'organització</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>formació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V3	Considerant que el <b>compromís</b> es refereix <i>al fet d'identificar-se i de sentir-se membre d'una organització</i> , indiqueu el nivell d'importància del <b>compromís</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V4	Considerant que les <b>competències</b> es refereixen <i>al conjunt de coneixements i d'habilitats per desenvolupar les funcions assignades de forma adequada</i> , indiqueu el nivell d'importància de les <b>competències</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V5	Considerant que la <b>motivació</b> es refereix <i>a l'impuls per assolir una meta</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>motivació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V6	Considerant que la <b>satisfacció</b> es refereix <i>al benestar de l'empleat en el seu lloc de treball</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>satisfacció</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V7	Considerant que la <b>flexibilitat</b> es refereix <i>a la disposició de l'empleat per adaptar-se als canvis laborals</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>flexibilitat</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
	V8	Considerant que la <b>participació</b> es refereix <i>a la influència dels empleats en la presa de decisions i en la realització de propostes</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>participació</b> com a atribut del capital humà de la vostra organització
<b>F2</b> <b>Qualitat de servei</b> Fiabilitat composta = 0,806 Variància extreta = 0,510 AVE = 0,631	V9	Considerant que la <b>fiabilitat</b> es refereix <i>a l'habilitat dels empleats per realitzar el servei promès de forma fiable i acurada</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>fiabilitat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
	V10	Considerant que la <b>capacitat de resposta</b> es refereix <i>a la disposició i a la voluntat, per part dels empleats, per ajudar els clients i per proporcionar un servei ràpid</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>capacitat de resposta</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
	V11	Considerant que la <b>seguretat</b> es refereix <i>als coneixements i a l'atenció mostrats per part dels empleats i les seves habilitats per inspirar credibilitat i confiança</i> , indiqueu el nivell d'importància de la <b>seguretat</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització
	V12	Considerant que l' <b>empatia</b> es refereix <i>a l'atenció individualitzada que els empleats ofereixen als seus clients</i> , indiqueu el nivell d'importància de l' <b>empatia</b> com a dimensió de la qualitat de servei de la vostra organització

## 13.2. Model d'equacions estructurals amb els vuit atributs del capital humà i amb les quatre dimensions de la qualitat de servei

En aquest apartat es detalla el procés d'elaboració del model causal realitzat, a partir de les dotze variables. Aquest model permet examinar simultàniament les relacions de dependència entre variables. Tal com apunten Lévy i Varela (2006), el model estructural donarà les relacions entre les variables latents -no observables- i especificarà quines d'aquestes variables influeixen directa o indirectament en els valors de les altres variables latents.

El model d'equacions estructurals s'ha realitzat a través del mètode de màxima versemblança i el mètode robust -que suporta el no compliment del supòsit de normalitat multivariant-, utilitzant el programari EQS 6.1.

### 13.2.1. Especificació i identificació del model

En primer lloc, a la taula A.57 es mostren les equacions del model.

Taula A.57: Equacions del model d'equacions estructurals

EQUATIONS
V1= *F1 + E1;
V2= *F1 + E2;
V3= *F1 + E3;
V4= *F1 + E4;
V5= *F1 + E5;
V6= *F1 + E6;
V7= *F1 + E7;
V8= *F1 + E8;
V9= F2 + E9;
V10= *F2 + E10;
V11= *F2 + E11;
V12= *F2 + E12;
F2= *F1 + D2;

VARIANCES
F1= 1.0;
D2= *;
E1= *;
E2= *;
E3= *;
E4= *;
E5= *;
E6= *;
E7= *;
E8= *;
E9= *;
E10= *;

E11= \*;  
E12= \*;

### 13.2.2. Avaluació de la qualitat de l'ajustament del model d'equacions estructurals

Quant als residus estandarditzats, tant el residu mitjà absolut, com el residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal (veure taula A.58) presenten valors inferiors a 0,05 -valor màxim recomanat per la literatura-.

**Taula A.58: Residus estandarditzats de les variables**

Residu estandarditzat mitjà absolut	0,0267
Residu estandarditzat mitjà absolut fora de la diagonal	0,0315

Per continuar amb l'avaluació de l'ajustament del model, a la taula A.59 es presenten les mesures principals del model robust -el qual no exigeix el compliment de la normalitat multivariant-. El valor crític de probabilitat de la  $\chi^2$  escalada de Satorra-Bentler és 0,00000 -ha de ser inferior a 0,05- i per tant, es rebutja la hipòtesi del model nul -tots els coeficients són iguals a zero-. Així mateix, pel que fa a les proves de l'ajustament incremental, l'índex *Bentler-Bonett Normed Fit Index* -NFI- mostra un valor igual a 0,920 (el valor recomanat és de 0,9). Igualment, els índexs: *Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index* -NNFI-, amb un valor de 0,939; el de l'ajustament comparatiu -*Comparative Fit Index* (CFI)-, amb un 0,951 i el de l'ajustament incremental de Bollen -*Bollen Fit Index* (IFI)-, també amb un valor de 0,951, són adequats (es considera un bon ajustament si aquests índexs són iguals o superiors a 0,9). Pel que fa als residus, l'índex de l'arrel quadrada mitjana de l'error d'aproximació -*Root Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA)- és de 0,059, el qual es troba dins dels límits de 0,04 i de 0,08 assenyalats per Bollen (1989). Quant a la mesura d'ajustament de parsimònia, la *Chi-squared* normalitzada té un valor de 2,45 -entre 1 i 5-. Per tant, els resultats indiquen que el model és correcte.



**Taula A.59: Mesures de la bondat d'ajustament del model robust extrems del programari EQS**

```

ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 1630.631 ON 66 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 1498.63069 INDEPENDENCE CAIC = 1166.60547
MODEL AIC = 23.68107 MODEL CAIC = -242.94525

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 129.6811 ON 53 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

FIT INDICES
-----
BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX =          .920
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX =       .939
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) =              .951
BOLLEN (IFI) FIT INDEX =                   .951
MCDONALD (MFI) FIT INDEX =                 .912
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)=.059
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.046,.072)
    
```

Els coeficients d'ajustament dels ítems, juntament amb els valors  $R^2$  -compresos entre 0,304 i 0,698- es poden veure a la taula A.60.

**Taula A.60: Solucions estandarditzades del model final d'equacions estructurals**

Equació	$R^2$
V1 = .559*F1 + .829 E1	.312
V2 = .585*F1 + .811 E2	.343
V3 = .758*F1 + .652 E3	.575
V4 = .699*F1 + .715 E4	.489
V5 = .836*F1 + .549 E5	.698
V6 = .791*F1 + .612 E6	.625
V7 = .552*F1 + .834 E7	.304
V8 = .748*F1 + .664 E8	.560
V9 = .798 F2 + .603 E9	.636
V10 = .821*F2 + .571 E10	.673
V11 = .790*F2 + .613 E11	.624
V12 = .768*F2 + .641 E12	.590
F2 = .700*F1 + .714 D2	.490

### 13.2.3. Anàlisi dels paràmetres del model estructural

Les càrregues factorials estandarditzades són significatives (Hair et al., 1999; Lévy i Varela, 2006) -tots els valors de l'estadístic t (per a un nivell de significació de 0,05) se situen per sobre del valor 1,96-, i també són elevades, segons es mostra a la taula A.60.

Així mateix, s'ha dut a terme una anàlisi de la fiabilitat dels diferents constructes, a través de les mesures de la fiabilitat composta -els valors de la qual haurien de superar el 0,7- i de la variància extreta -els valors de la qual haurien de ser superiors a 0,5-. Pel que fa a la variància mitjana extreta (AVE -Average Variance Extracted-), els valors recomanats han de ser superiors a 0,5. Els valors coincideixen amb els exposats a la taula A.56 per a l'anàlisi factorial confirmatòria.

I per finalitzar el model d'equacions estructurals amb el conjunt d'aquestes dotze variables, a la il·lustració A.3 es pot veure el diagrama causal de la part estructural.

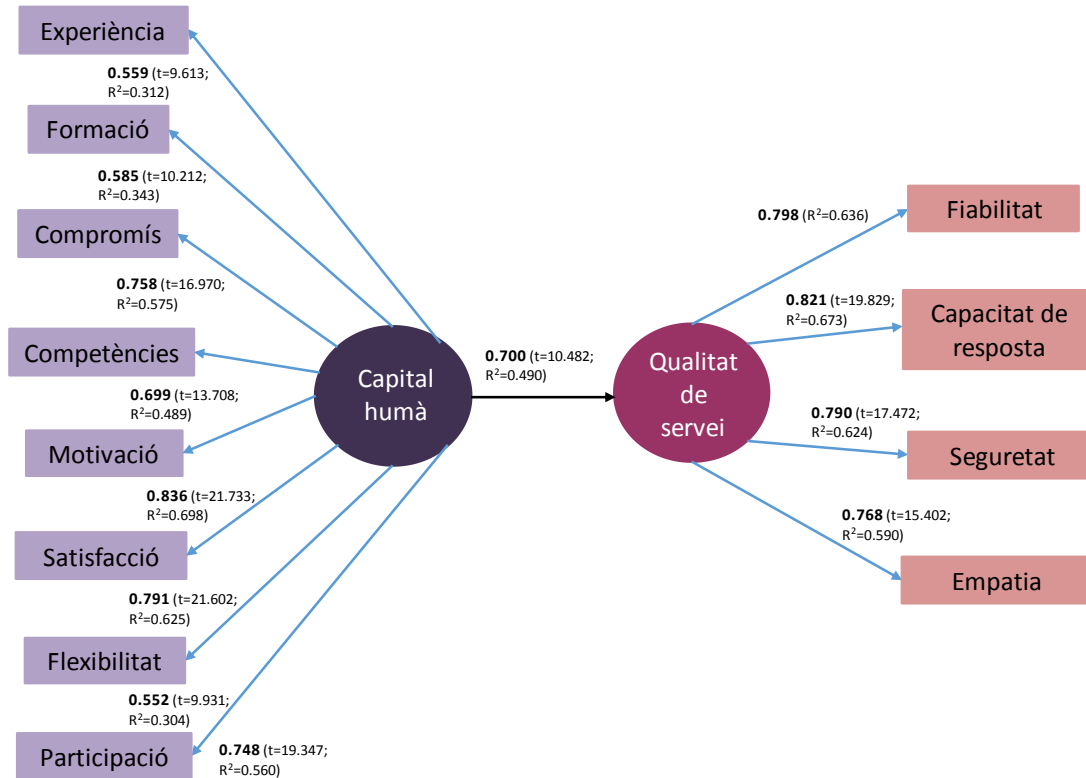
En aquest diagrama apareix, d'una banda, el factor 1 (F1) -que representa el factor *capital humà*- i que integra els vuit indicadors o variables observables que estan associats al capital humà -variable no observable o latent-, és a dir, l'*experiència*, la *formació*, el *compromís*, les *competències*, la *motivació*, la *satisfacció*, la *flexibilitat* i la *participació* -són els atributs inicials considerats a la recerca-, tots amb coeficients significatius.

La *motivació*, amb un coeficient igual a 0,836, és la variable que es troba més associada al capital humà, seguida de la *satisfacció*, amb un valor de 0,791. La menys important, amb un coeficient de 0,552, seria la *flexibilitat*, seguida de l'*experiència* (0,559).

Pel que fa al factor 2 (F2) -que representa la *qualitat de servei*-, es troba integrada per la *fiabilitat*, la *capacitat de resposta*, la *seguretat* i l'*empatia*, i el seu indicador més important és la *capacitat de resposta*, amb un coeficient igual a 0,821. Contràriament, l'*empatia* és la variable que es troba menys associada a la qualitat de servei, amb un valor de 0,768.

A més a més, cal destacar l'existència d'una gran influència del capital humà en la qualitat de servei, amb un coeficient igual a 0,700.

**Il·lustració A.3: Model final d'equacions estructurals capital humà-qualitat de servei (dotze variables)**



A més a més, segons es desprèn de la il·lustració anterior, tots els atributs del capital humà -a partir dels coeficients d'ajustament que presenten i de la seva significació- influeixen positivament en la qualitat de servei i en definitiva, en cadascuna de les dimensions d'aquesta qualitat de servei. Els atributs de més influència són els que tenen més pes en el capital humà, és a dir, la *motivació* (0,836), la *satisfacció* (0,791), el *compromís* (0,758) i la *participació* (0,748) -per ordre d'importància-.

[Tornar al document](#)



