

LA DIRECCIÓN *SOFT* Y *HARD* DE RECURSOS HUMANOS DESDE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS: UNA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA

Jyh-Ming Ting Ding

Teniendo en cuenta la importancia de una gestión ética de los recursos humanos, el objetivo del presente trabajo consiste en determinar si las empresas aplican diferentes modelos de gestión. Para ello, se ha tratado de comprobar si las empresas aplican una dirección de recursos humanos (DRRHH) *soft* o *hard* y sobre la base de qué perspectivas éticas lo hacen, tratando de contrastar los cuatro modelos de DRRHH propuestos por Greenwood (2004). El estudio empírico realizado a una muestra de 189 empresas con sede en la Comunidad Autónoma de Canarias ha permitido contrastar estos cuatro modelos, así como identificar la existencia de dos nuevos. Estos resultados nos permiten abrir una nueva línea de investigación en la que se tenga en cuenta los aspectos éticos en la gestión de los recursos humanos.

The purpose of this paper is to determine whether Canarian companies apply different human resource management (HRM) models, based on the idea of the importance of an ethic HRM. Our aim is testing the HRM models proposed by Greenwood (2004), so we have tested whether firms practice either soft or hard models of HRM, and what are the ethic perspectives they are based on. We use a sample of 189 firms established in the Canary Islands. Results support Greenwood's models and allow us to identify two new models. Furthermore, these results will allow us to start a new research line where ethics aspects of HRM are taken into account.

INTRODUCCIÓN

En el entorno cada vez más competitivo en que se desarrolla la actividad empresarial, los empleados son muy importantes para la empresa, ya sea para alcanzar ventajas competitivas o simplemente para su supervivencia. Además, lo que las empresas exitosas tienden a tener en común en el mantenimiento de su ventaja competitiva no es la tecnología, las patentes o la posición estratégica, sino la forma en que dirigen a su personal (Pfeffer, 1994). Por ello, hay que preocuparse por la manera en que son gestionados.

Variables de los empleados como la satisfacción con la tarea que desempeñan, su motivación y el que consideren que el trato que reciben es justo, influyen de

una manera importante en la productividad, la calidad, la reputación y la supervivencia de las empresas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2000). Por otro lado, para lograr la lealtad de los empleados también es esencial que se les trate de manera justa, ya que los buenos empleados no suelen verse atraídos por los salarios y las pagas extras sino por la satisfacción en el trabajo, el crecimiento potencial y el carácter ético de los empleadores (Stenberg, 2000). Así, se observa cómo cada vez hay más personas que esperan que sus gerentes adopten un comportamiento ético hacia ellos.

Además, los problemas éticos suelen provocar reacciones individuales negativas, ya sea en forma de actitudes o de comportamientos. El incremento de la desilusión y la reducción del compromiso organi-

Lo que las empresas exitosas tienden a tener en común en el mantenimiento de su ventaja competitiva no es la tecnología, las patentes o la posición estratégica, sino la forma en que dirigen a su personal (Pfeffer, 1994)

zativo son ejemplos de reacciones actitudinales. Por su parte, la violencia en el lugar de trabajo, la denuncia de actuaciones poco éticas al exterior –en vez de utilizar los canales internos para comunicar actuaciones incorrectas–, la aparición de un gran número disfuncional de quejas y el desaprovechamiento del tiempo de trabajo –provocando principalmente una disminución de la productividad– son ejemplos de cambios conductuales de los empleados.



Es necesario lograr un equilibrio ético-financiero.

Como consecuencia de todo lo anterior, se puede afirmar que el departamento de recursos humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas dentro de unos parámetros éticos y de forma socialmente responsable. No obstante, también hay que ser conscientes de que un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico, por lo que resulta necesario lograr avances simultáneamente en la calidad de vida laboral y en el ámbito financiero. Si las decisiones que se toman son éticas y socialmente responsables y, al mismo tiempo, son compatibles con las estrategias de la compañía, la empresa logrará un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.

Sobre la base de todas estas consideraciones, el objetivo del presente trabajo consiste en determinar los distintos modelos de gestión de recursos humanos que las empresas canarias aplican. Los resultados que se alcancen permitirán contrastar empíricamente los cuatro modelos de dirección de recursos humanos que propone Greenwood (2004) a partir de la combinación de los dos factores: el compromiso y la responsabilidad ética hacia los empleados. Para ello, en primer lugar, se analizará la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) *soft* y *hard* desde diferentes perspectivas filosóficas para determinar si pueden considerarse éticas o no. En segundo lugar, y sobre la base de la perspectiva de Greenwood (2004), se tratará de determinar en qué situación se podrá considerar la DRRHH *soft* como un sistema de gestión ético. Por último, se expondrá el estudio empírico realizado y las principales conclusiones que del mismo se derivan.

LA DIRECCIÓN *SOFT* Y *HARD* DE RECURSOS HUMANOS DESDE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

En las empresas, dos de los modelos de DRRHH más ampliamente adoptados son los modelos *soft* y *hard*. El modelo *hard* de DRRHH considera a los empleados como un recurso más. Se basa en una estrategia de control del empleado de acuerdo con la consideración de la persona sobre la base de la Teoría X de McGregor, sustentada en una postura instrumentalista y utilitarista. Por ello, los empleados son vistos como simples medios de producción y como un coste a soportar (véase cuadro 1). En cambio, el modelo *soft* de DRRHH considera a los empleados como un recurso valioso y fuente de ventajas competitivas y se suele asociar con la Teoría Y de McGregor. Por tanto, se basa en una postura de desarrollo personal

Resulta necesario lograr avances simultáneamente en la calidad de vida laboral y en el ámbito financiero

y humanista que trata de crear un entorno de trabajo que se centre en el desarrollo del empleado (véase cuadro 2).

Teoría X de McGregor

- ▶ A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible
- ▶ Toda organización tiene objetivos cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos
- ▶ El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir
- ▶ El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible
- ▶ El hombre común es relativamente poco ambicioso
- ▶ Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar

Cuadro 1. Concepciones y premisas acerca de la naturaleza humana en las que se basa la teoría X de McGregor.

Teoría Y de McGregor

- ▶ El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones
- ▶ El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo
- ▶ Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos
- ▶ Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades
- ▶ La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas
- ▶ El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad

Cuadro 2. Concepciones y premisas acerca de la naturaleza humana en las que se basa la teoría Y de McGregor.

Según Legge (1998), este modelo es equiparable a los modelos de gestión denominados “prácticas de alto rendimiento” (Huselid, 1995) o “dirección de alto compromiso” (Wood, 1996; Wood y Albanese, 1995), los cuales buscan tanto la maximización del beneficio empresarial como la calidad de vida en el trabajo. Dicho modelo puede resumirse como aquél que comprende

la atención al reclutamiento y a la selección –con énfasis en las competencias del candidato–, la aplicación amplia de los sistemas de comunicación, el trabajo en equipo con un diseño flexible del puesto, el énfasis en la formación y el aprendizaje, la participación en la toma de decisiones asumiendo las responsabilidades derivadas de las mismas, la evaluación del rendimiento ligada a un sistema de remuneración contingente, la seguridad laboral y la promoción interna (Purcell, 1996).

No obstante, algunas empresas, en aras de lograr una mayor eficiencia, aplican el modelo *soft* de DRRHH sólo a aquellos empleados que consideran que aportan un alto valor estratégico, ya que realizan las tareas centrales de la empresa, mientras que a los empleados que realizan las tareas periféricas, es decir, a los que se consideran de bajo valor estratégico, se les aplica una dirección *hard*. Este hecho es cada vez más cuestionado, no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista ético.

Esto nos lleva a plantearnos el análisis ético de los distintos modelos de DRRHH y su aplicación, ya que no es suficiente que garantice la eficiencia y supervivencia de la empresa, sino que también debe garantizar los estándares morales. Para ello, y debido a la falta de un marco teórico en el campo de los recursos humanos, se acudirá a las filosofías éticas para evaluar dicha gestión desde la moralidad. Así, en este trabajo se analizarán los modelos *soft* y *hard* de DRRHH sobre la base de la teoría utilitarista, la teoría de los grupos de interés, la teoría de la justicia de Rawls, la teoría aristotélica y la teoría kantiana. El motivo de que se utilicen diversas teorías se debe a que los modelos de gestión pueden considerarse éticos o no en función de la teoría filosófica que se emplee para su análisis.



La gestión de los recursos humanos no es un juego.

El *utilitarismo*, la teoría más representativa de las teorías teleológicas¹, afirma que se debe actuar siempre de tal manera que se produzca el mayor bien para la mayoría.

En otras palabras, esta postura evalúa las conductas comparando los beneficios sociales que aporta dicha acción con sus costes, obteniendo como resultado de dicha comparación una utilidad neta, de tal manera que si la utilidad neta es positiva dicha acción será ética. Por ello, la utilización de los empleados como simples medios para alcanzar los objetivos de la empresa —esto es, asegurar su supervivencia y la generación de beneficios—, parece ser justificable en la medida en que se alcance el mayor bien para la mayoría, tal como podría ser el mantenimiento del puesto de trabajo de los proveedores, la satisfacción de las necesidades de los consumidores o el mayor beneficio para los accionistas. De esta manera, y desde esta perspectiva, la dirección *hard* de los recursos humanos sería ética. Si se produjese alguna injusticia hacia los empleados con este modelo de gestión estaría justificada si las consecuencias de dichas

acciones son en beneficio de la mayoría.

En cambio, la *teoría de los grupos de interés*² afirma que todas aquellas acciones que se hayan tomado con la participación de todos los implicados serían morales, teniendo en cuenta que la participación de éstos sea real y completa. Por ello, aplicando el modelo *hard* las decisiones que se toman con la participación de todos los grupos de interés afectados serían éticas.

Por otro lado, tomando en consideración la *teoría de la justicia de Rawls*, que afirma que las personas deben recibir beneficios diferenciados en función de su aportación al trabajo, sería justificable la aplicación de diferentes modelos de gestión de recursos humanos a los empleados de la empresa. El problema surge cuando este reparto beneficia la posición de unos en perjuicio de otros. Para que un acto sea considerado ético bajo esta perspectiva no debe perjudicar la situación de los más desfavorecidos y, por lo tanto, las mejoras laborales de unos no pueden tener como consecuencia el empeoramiento de la situación de otros. Así, para que la existencia de los distintos modelos de gestión de recursos humanos pueda ser compatible con el modelo ético de justicia de Rawls, todos los grupos deberían tener los mismos derechos básicos y las mismas oportunidades; si la aplicación conjunta del modelo de gestión *hard* de recursos humanos y el modelo *soft* implica una desigualdad de oportunidades entre los empleados no sería ética.

Por otra parte, la *ética aristotélica* establece que para que sea

Los modelos de gestión pueden considerarse éticos o no en función de la teoría filosófica que se emplee para su análisis

¹ Las teorías teleológicas o consecuencialistas se basan en que una acción es correcta o incorrecta dependiendo de sus consecuencias. Una acción en sí misma es neutra, lo que la convierte en buena o mala desde el punto de vista ético son sus consecuencias (Fernández Fernández, 1994).

² Esta teoría defiende la idea de que las empresas deben tener en cuenta las necesidades, los intereses y la influencia de los afectados por sus políticas y operaciones.

En numerosas ocasiones, se considera que la filosofía kantiana es la más adecuada para guiar la gestión de los recursos humanos, ya que defiende la dignidad del empleado

ética la DRRHH debe permitir el desarrollo del potencial de las personas. Por tanto, se puede deducir que el modelo de DRRHH *hard* no sería ético bajo esta perspectiva. En cambio, teniendo en cuenta las características del modelo *soft* se podría afirmar que éste sí es ético. No obstante, Legge (1998) considera que, aunque los empleados desarrollen determinadas potencialidades en su trabajo, otras habilidades que podrían incluso permitirles un mayor desarrollo como personas, pueden verse afectadas negativamente, como el desarrollo de sus roles en la familia y en la comunidad.

Finalmente, desde la *teoría kantiana* –considerada por algunos autores como el más importante soporte teórico de las teorías deontológicas³ y también considerada como la corriente ética más relevante–, la DRRHH podría considerarse ética si trata a las personas con respeto y como fines en sí mismas y no como simples medios para alcanzar los fines empresariales. Además, cualquier acción debe de ser universalizable y respetar la dignidad de las personas. Bajo esta perspectiva, el modelo *hard* de DRRHH, que trata a las personas como otro factor de producción más y no como fines en sí mismas, es claramente inmoral (Legge, 1998). Por otro lado, el modelo *soft* parece recoger los valores que propugna la teoría kantiana, tales como el respeto, la libertad o la universalidad. La cuestión radica en que, en numerosas ocasiones, se ha denunciado que la dirección *soft* enmascara una dirección *hard*, ya que su implantación tiene como único fin alcanzar los objetivos económicos empresariales, siendo simplemente una filosofía de gestión teórica y manipulativa cuyo fin último es controlar a los empleados. Por

ello, es frecuente que se afirme, desde este punto de vista, que el modelo *soft* es igualmente inmoral, ya que se considera que es una gestión *hard* de los recursos humanos encubierta. No se puede negar que el establecimiento de las prácticas y políticas en las empresas tiene como finalidad mejorar su rendimiento económico y esto implica que a las personas se las está utilizando –aunque sólo sea en parte– como medios para alcanzar dichos fines. Esta afirmación parece contradecir el principio básico de la ética kantiana de no tratar a las personas como medios. Para solventar esta situación podemos acudir a la interpretación que realizan Beauchamp y Bowie (1988), quienes afirman que lo que no debemos hacer es tratar a las personas *exclusivamente* como medios para alcanzar nuestros fines. Así, y a pesar de que se utilice a los empleados como medios para alcanzar los objetivos económicos de la empresa, si no se les manipula y, además, se promueve el desarrollo humano de todos los empleados, se podría sostener, desde el punto de vista deontológico, que dicha gestión de recursos humanos es ética (Legge, 1998).

Así, tras este análisis desde las distintas perspectivas filosóficas, podríamos afirmar que los modelos de DRRHH *soft* y *hard* son éticos o no en función de la perspectiva ética que se les aplique. A pesar de ello, en numerosas ocasiones, se considera que la filosofía kantiana es la más adecuada para guiar la gestión de los recursos humanos, ya que defiende la dignidad del empleado. Así, a continuación exponemos un modelo teórico que se basa en la filosofía kantiana y en la teoría de los grupos de interés para la dirección ética de los recursos humanos.

³ Las teorías deontológicas, al contrario que las teorías teleológicas que consideran sólo las consecuencias de una acción, sostienen que se deben considerar otros factores; e incluso algunas de ellas –como la kantiana– argumentan que no se deben considerar de ninguna manera las consecuencias.

LA ÉTICA EN LOS MODELOS DE DIRECCIÓN *SOFT* Y *HARD* DE RECURSOS HUMANOS: LA PERSPECTIVA DE GREENWOOD

Tomando como variables el compromiso con el empleado y la responsabilidad ética hacia el mismo, Greenwood (2004) establece cuatro modelos de gestión de recursos humanos diferentes. El grado de compromiso con los empleados se traduce en aplicar prácticas de gestión de recursos humanos *soft* o *hard*, y la responsabilidad ética hacia los empleados se basa en que los directivos se preocupan por los intereses de los empleados y, por tanto, los tratan como fines en sí mismos, o bien consideran que son medios para alcanzar otros fines, es decir, actúan siguiendo una filosofía kantiana o utilitarista, respectivamente. De esta manera, las empresas pueden actuar de cuatro maneras diferentes si se combinan estas dos alternativas (véase cuadro 3).

Según Greenwood (2004) y desde la óptica de la filosofía kantiana, en los casos en los que no exista compromiso con los empleados y, por tanto, se aplique una DRRHH *hard* o una dirección paternalista, no nos encontraríamos con modelos de gestión éticos: en el primer caso, debido a que la DRRHH *hard* trata a la persona sólo como un medio para lograr los objetivos empresariales y, además, aplica prácticas y políticas de recursos humanos que impiden su desarrollo como persona; y en el segundo caso, porque el paternalismo limita la libertad de la persona

mediante una regulación protectora, por lo que se encuentra a mitad de camino entre el trato al empleado como un medio de producción más y el trato al empleado como un recurso que proporciona ventajas competitivas para la empresa. De la misma manera, la DRRHH *hard* enmascarada tampoco es ética, ya que aplica prácticas comprometidas con los empleados, pero no considerándoles como fines en sí mismos, sino como un medio para alcanzar los objetivos empresariales y, por tanto, no busca el desarrollo del empleado. Así, desde la perspectiva kantiana, el único modelo ético de DRRHH es el modelo *soft* real. Igualmente, desde la perspectiva de los grupos de interés, que considera que un modelo de gestión es ético cuando tiene en cuenta a todos los grupos de interés, los modelos paternalistas y *hard* no podrían considerarse éticos, ya que en su gestión no tienen en cuenta la participación de los empleados. De la misma manera, gestionar a los empleados a través de una dirección puramente estratégica –DRRHH *hard* enmascarada– tampoco es ético, ya que al aparentar que la empresa se preocupa por los intereses del empleado, cuando en realidad actúa en función de los intereses de los accionistas, está violando los principios básicos de la teoría de los grupos de interés, que son el derecho de tales grupos a buscar sus propios intereses y la responsabilidad de la empresa de asegurar que los resultados de la empresa beneficien a todos. Por tanto, también desde esta perspec-

Desde la perspectiva kantiana, el único modelo ético de dirección de recursos humanos es el modelo *soft* real

	NO COMPROMISO HACIA LOS EMPLEADOS	COMPROMISO HACIA LOS EMPLEADOS
RESPONSABILIDAD HACIA LOS ACCIONISTAS (PERSPECTIVA UTILITARISTA)	DIRECCIÓN RRHH <i>HARD</i>	DIRECCIÓN RRHH <i>HARD</i> "ENMASCARADA"
RESPONSABILIDAD HACIA LOS EMPLEADOS (PERSPECTIVA KANTIANA)	DIRECCIÓN PATERNALISTA	DIRECCIÓN RRHH <i>SOFT</i> "REAL"

Cuadro 3. Los modelos de gestión de recursos humanos de Greenwood.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	Encuesta postal
TIPOS DE PREGUNTAS	Actitudinales, con escala Likert, abiertas y cerradas
UNIVERSO	Empresas canarias con facturación superior a 2 millones de euros y recogidas en la base de datos SABI
ÁMBITO	Regional
FECHA DE REALIZACIÓN DEL PRETEST	Del 1 de julio al 2 de septiembre de 2003
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Del 10 de septiembre de 2003 al 13 de enero de 2004
NÚMERO DE ENVÍOS	1.717 cuestionarios
ÍNDICE DE RESPUESTA	11,3% (193 cuestionarios)
MUESTRA FINAL	189 empresas (11,01% de la población total)
MARGEN DE ERROR	7%
SEGUIMIENTO DEL TRABAJO DE CAMPO	Se supervisa la llegada de los cuestionarios y se solicita la colaboración de las empresas por vía telefónica. En algunos casos, el contacto se realiza directamente con los encuestados y en otros, con personal colaborador.
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático, a través de MS Excel y SPSS para Windows

Cuadro 4. Ficha técnica de la investigación: encuestas.

tiva, el único modelo que podría considerarse ético es la DRRHH *soft*, en la que se aplica la teoría de los grupos de interés teniendo en cuenta realmente los intereses de todos los afectados –en concreto, de los empleados– (Greenwood, 2004).

Con el fin de averiguar si este modelo teórico se da en la práctica, a continuación se presentan los resultados de un estudio empírico llevado a cabo en empresas que operan en Canarias.

ANÁLISIS EMPÍRICO

Aspectos metodológicos

El contexto en el que se realizó la presente investigación lo conforman las sociedades con sede en la Comunidad Autónoma de Canarias con una cifra de negocios superior

a dos millones de euros en 2001. Según la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, el número inicial de empresas que constituían la población objeto de estudio ascendió a 1.717. En aras de obtener la información necesaria en referencia al funcionamiento interno de las empresas canarias, se optó por el método de investigación de la encuesta, la cual se llevó a cabo mediante un cuestionario postal autoadministrado, que fue pretestado en ocho empresas de la muestra y posteriormente se envió a los encuestados vía correo postal, correo electrónico o fax, según los casos. Así mismo, los datos económico-financieros se extrajeron a partir de la información proporcionada por la base de datos SABI.

Entre las cuestiones incluidas en el estudio se plantearon una serie de preguntas sobre la gestión de recursos humanos y los principios éticos que guían la actuación de dichas empresas. Con respecto a las prácticas de gestión de RRHH se han establecido seis prácticas: la promoción interna, la evaluación para la promoción, la participación, la formación planificada, la remuneración variable y la seguridad en el empleo medida como la contratación indefinida. Dichas prácticas fueron medidas en escala Likert de 5 puntos donde el encuestado debía expresar su grado de acuerdo con respecto a una serie de afirmaciones sobre el uso de dichas prácticas por su empresa, donde 5 implica total acuerdo con la misma y 1, total desacuerdo. Con respecto a los principios éticos, se incluyeron diversas cuestiones relativas a la importancia que conceden las empresas canarias a la maximización del beneficio; a implicarse en la resolución de problemas sociales en función de lo que dicta la legislación y a observar unos principios

éticos en su actuación en términos de no perjudicar a ningún grupo para beneficiar a otro, de no utilizar a las personas como medios y de no intentar lograr los objetivos empresariales por cualquier medio. Por último, se incluyeron una serie de cuestiones encaminadas a recoger la opinión de los empresarios acerca de si creen que tienen recursos y capacidades para implicarse en la resolución de problemas sociales y si ello tendrá como resultado un aumento de las capacidades futuras de la empresa y de su viabilidad comercial. Estas afirmaciones también habían de ser puntuadas en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 implica total desacuerdo con la afirmación y 5 total acuerdo con la misma.

Resultados

Al objeto de contrastar empíricamente los cuatro modelos de recursos humanos propuestos por Greenwood (2004), se trató de analizar el grado de relación entre aquellas perspectivas éticas bajo las cuales actúan las empresas y el sistema de recursos humanos

seguido por las mismas. Para ello, se aplicaron tablas de contingencia, junto con los estadísticos *Chi-cuadrado de Pearson* y *V de Cramer* (véase tabla 1).

Como se observa en la tabla 1, destaca entre aquellas empresas que adoptan una política de recursos humanos de bajo compromiso, una mayoría de empresas (45,3%) que presenta una filosofía ética utilitarista. Se trata de empresas que no tienen ningún compromiso ni responsabilidad hacia sus empleados, que constituyen un lugar donde simplemente se realiza un intercambio económico, en el que se trabaja a cambio de una retribución y unas condiciones mínimas. El segundo mayor porcentaje de empresas (32,8%) corresponde a aquellas que manifiestan tener una alta responsabilidad hacia el empleado. Finalmente, el 21,9% de las empresas con una política de recursos humanos de alto compromiso no manifiestan una determinada filosofía ética. Con respecto al grupo de empresas que adoptan una política de gestión de recursos humanos de alto compromiso,

	BAJO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO	TOTAL
UTILITARISTA	29	13	42
	45,3%	13,8%	
	(2,9)	(-2,4)	
SIN FILOSOFÍA ÉTICA DETERMINADA	14	38	52
	21,9%	40,4%	
	(-1,5)	(1,3)	
KANTIANO	21	43	64
	32,8%	45,7%	
	(-1)	(0,8)	
TOTAL	64	94	158
<i>Chi-cuadrado de Pearson</i>	19,751 (p = 0,000)		
<i>V de Cramer</i> ⁴	0,354 (p = 0,000)		
0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5			

Tabla 1. Perspectivas éticas y política de recursos humanos.

⁴ El valor de la V de Cramer varía entre 0 y 1, de tal forma que cuanto mayor es su valor más fuerte es la relación entre la variable independiente y la dependiente.

siguen en su mayoría (45,7%) una filosofía ética kantiana. En segundo lugar, un importante porcentaje (el 40,4%) de las empresas que aplican una política de recursos humanos de alto compromiso no tienen una postura ética definida. Dentro del grupo de empresas con políticas de alto compromiso, sólo el 13,8% manifiestan actuar desde una filosofía utilitarista.

En cuanto al análisis de la independencia entre el grado de compromiso y de responsabilidad ética hacia los empleados, el valor del estadístico *Chi-cuadrado de Pearson* no permite aceptar la hipótesis nula de independencia, para un nivel de significación de $p = 0,000$. En consecuencia, se asume que los sistemas de gestión de RRHH y la filosofía ética seguida por las empresas tienen algún tipo de relación. La intensidad de tal relación se muestra a través de la *V de Cramer* que toma un valor de 0,357 para un nivel de significación de $p = 0,000$. Con respecto a las fuentes de esta asociación, se puede acudir al análisis de los residuos estandarizados observándolos celda a celda (entre paréntesis en la tabla 1). Analizando sólo aquellos que son significativos, se podría afirmar que parece existir una relación directa entre las empresas con una filosofía ética utilitarista con aquellas que presentan una gestión de RRHH de bajo compromiso, siendo esta relación la inversa cuando se trata de empresas con una política de RRHH de alto compromiso.

En términos generales, y según muestra la tabla 2, el modelo de DRRHH más aplicado sería el modelo *soft* real, por un 27,22% de las organizaciones analizadas. En segundo lugar, predomina el grupo de empresas que, si bien no tienen una filosofía ética determinada, aplican sistemas de gestión de alto compromiso, representando el 24,05% de las empresas estudiadas. El tercer grupo más numeroso (18,35% de las empresas de la muestra) es el que aplica modelos de dirección *hard* de recursos humanos, seguido de aquellas con un modelo de dirección paternalista (13,29%). Por último, los dos grupos de empresas menos numerosos son aquellos que aplican sistemas de gestión de recursos humanos de bajo compromiso y consideran no tener una filosofía ética determinada, junto con los que implementan modelos de dirección de recursos humanos *hard* enmascarado, representando cada uno de estos grupos el 8,86% y el 8,23%, respectivamente, del total de empresas analizadas.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha permitido conocer qué sistemas de dirección de recursos humanos aplican las empresas canarias y sobre la base de qué perspectiva ética lo hacen. Así, los análisis efectuados nos llevan a concluir que las empresas canarias adoptan tanto sistemas de alto como de bajo compromiso para la DRRHH. Por otra parte, la filosofía ética de

El modelo de dirección de recursos humanos más aplicado es el modelo *soft* real (27,22%)

	BAJO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO	TOTAL
UTILITARISTA	<i>Hard</i> 18,35%	<i>Hard</i> enmascarado 8,23%	26,58%
SIN FILOSOFÍA ÉTICA DETERMINADA	8,86%	24,05%	32,91%
KANTIANO	Paternalista 13,29%	<i>Soft</i> real 27,22%	40,51%
TOTAL	40,5%	59,5%	100%

Tabla 2. Modelos de DRRHH: perspectivas éticas y alto compromiso.



Aún son muchos los interrogantes que deben de ser despejados a fin de avanzar en este campo.

las empresas analizadas sigue un planteamiento kantiano, utilitarista o indeterminado. Sobre la base de estos resultados se pudo contrastar empíricamente los modelos de DRRHH que propone Greenwood (2004) a partir de la combinación de los factores anteriormente señalados: el compromiso y la responsabilidad ética hacia los empleados. De esta manera, parecen existir empresas con un comportamiento menos comprometido hacia sus empleados y que presentan una filosofía predominantemente utilitarista (modelo *hard*), mientras que otras muestran un mayor compromiso hacia sus empleados y, a su vez, siguen una perspectiva fundamentalmente kantiana (modelo *soft real*). No obstante, también se observa la existencia de modelos híbridos de DRRHH en la medida en que las empresas adopten una orientación de alto compromiso y manifiesten tener una filosofía utilitarista (modelo *hard* "enmascarado"), o bien sean menos comprometidas con sus empleados pero manifiesten una filosofía kantiana (modelo paternalista).

Por otra parte, existe un grupo de empresas que no consideran actuar desde ninguna filosofía ética determinada, concretamente, el 32,91% de las empresas analizadas. De las mismas, un alto porcentaje (el 73,08%) aplican prácticas de gestión de alto compromiso, por lo que sería necesario seguir profundizando en el estudio de las verdaderas perspectivas éticas desde las que actúan dichas empresas.

Como conclusión, y sobre la base de los planteamientos de Greenwood (2004), sólo aquellas empresas que apuestan por modelos *soft* de DRRHH y que los aplican sobre la base de una filosofía kantiana podrían considerarse éticas (*soft real*). Esto es porque dichas empresas consideran que a las personas se les debe tratar como fines en sí mismas y que se deben respetar sus derechos.

Si bien el presente trabajo ha permitido avanzar en el conocimiento de las relaciones de la empresa con sus empleados sobre la base de unos planteamientos de carácter ético, son aún muchos los interrogantes que deben ser despejados a fin de avanzar en este campo. En esta línea, sería conveniente la realización de estudios futuros que profundicen en aquellos aspectos internos y externos a la organización que favorecen el desarrollo de un modelo *soft real* de recursos humanos. Para ello sería conveniente la realización de estudios de corte cualitativo que permitan indagar en las empresas para descubrir los verdaderos motivos que las llevan a adoptar una determinada orientación hacia sus empleados y como incide dicha orientación en su *performance*.

BIBLIOGRAFÍA

Beauchamp, T. L. y Bowie, N.E. (1988): *Ethical Theory and Business* Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Bowie, N. E. (2001): "Un enfoque kantiano hacia la ética en los negocios", en Frederick, R.E. (Ed.): *La ética en los negocios*. Oxford, pp. 3-19.

Fernández Fernández, J. L. (1994): *Ética para empresarios y directivos*. ESIC Editorial.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2000): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall.

Greenwood, M.R. (2004): *Questioning 'ethical' HRM*. Working Paper de la MONASH University. Documento obtenido en internet: <http://www.buseco.monash.edu.au/>

Huselid, M.A. (1995): *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3), pp. 635-672.

Legge, K. (1998): "Is HRM ethical? Can HRM be ethical?", en Parker, M. (Ed.): *Ethics and organization*. London. Sage, pp. 150-172.

Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. *California Management Review*, Vol. 36, pp. 9-29.

Purcell, J. (1987): *Mapping Management Styles in Employee Relations*. *The Journal of Management Studies*, Vol. 24 (Sep), pp. 533.

Rowan, J.R. (2000): *The Moral Foundation of Employee Rights*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 24(2), pp. 355-361.

Sternberg, E. (2000): *Just Business*. *Business Ethics in Action*. Oxford.

Wood, S. (1996): *High commitment management and payment systems*. *Journal of Management Studies*, Vol. 33(1), pp. 53-78.

Wood, S. y Albanese, M.T. (1995): *Can we speak of high commitment management on the shop floor?* *Journal of Management Studies*, Vol. 32(2), pp. 215-247.

BIOGRAFÍA

JYH-MING TING DING

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (1998) en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Master Universitario en Dirección de Empresas Turísticas (1999-2001). Miembro del grupo de investigación Empresa Familiar, Gestión de Recursos y Performance Social Corporativa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y socia de la Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN-España).

Es profesora a tiempo completo en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha participado en Congresos científicos, nacionales e internacionales, presentando diversos trabajos en relación con la dirección ética de los recursos humanos.

Telf. +34 928 452786
E-Mail: cting@dede.ulpgc.es

Patrocinador de esta investigación:

**COLEGIO OFICIAL DE ABOGADOS
DE LAS PALMAS**