

MARÍA SOL CASTRO FREIRE

*Doctora por la Universidad de Córdoba, España
Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad Centroamericana (UCA) de
Managua, Nicaragua*

Extracto:

EN el sistema de Gestión de la Calidad Total (GCT), la calidad es el núcleo de todas las actividades de la organización e involucra a todas las personas que la integran. De aquí que las políticas y procesos de recursos humanos adquieran un carácter estratégico. Esto plantea al área responsable de la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones, a la que llamaremos Departamento de Recursos Humanos (DRH), la necesidad de actuar en cada una de sus funciones como agente de mejora continua, tanto de los procedimientos de trabajo como de las personas que lo realizan. La mejora continua es la esencia de la GCT.

A partir de estos principios, en este trabajo se analiza la relación entre los fundamentos de la Calidad Total y los de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), considerando los precedentes y componentes del sistema de GCT así como las implicaciones que esto tiene para la GRH. Al mismo tiempo, se identifican los elementos de confluencia y de divergencia entre ambos enfoques y se determina el carácter de su vinculación. Una vez considerados los planteamientos teóricos de ambos enfoques, se analizan las prácticas y políticas de recursos humanos y el papel que desempeña el DRH en un grupo de organizaciones que han implantado sistemas de GCT. Finalmente, se plantean algunas pautas de actuación para el área de recursos humanos en el marco de la GCT.

Sumario:

1. La Gestión de Recursos Humanos y el reto de la calidad.
2. La novedad del sistema de la Gestión de la Calidad Total.
3. La Gestión de Recursos Humanos en los maestros de la Gestión de la Calidad Total.
4. El carácter simbiótico de la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión de la Calidad Total.
5. La Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión de la Calidad Total en la práctica de las organizaciones. Un estudio empírico.
 - 5.1. Consideraciones, preguntas, hipótesis.
 - 5.2. Contrastación de las hipótesis.
 - 5.2.1. La encuesta.
 - 5.2.1.1. Tipo de muestra.
 - 5.2.1.2. Selección de la muestra.
 - 5.2.1.3. Elaboración y aplicación del instrumento.
 - 5.2.2. Tratamiento de la información y validación del cuestionario.
6. Resultados del estudio empírico.
 - 6.1. Aspectos generales.
 - 6.2. El área de recursos humanos en la empresa.
 - 6.3. Contribución del área de recursos humanos en la implantación de la Gestión de la Calidad Total.
 - 6.3.1. Trabajo en equipo.

- 6.3.2. Autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones.
 - 6.3.3. El Departamento de Recursos Humanos y el liderazgo para la calidad.
 - 6.3.4. El Departamento de Recursos Humanos y la comunicación.
 - 6.3.5. Formación y desarrollo de recursos humanos.
 - 6.3.5.1. Planificación de la formación.
 - 6.3.5.2. La ejecución de la formación.
 - 6.3.5.3. La evaluación de la formación.
 - 6.3.6. Evaluación del desempeño, retribuciones y recompensas.
 - 6.3.6.1. Sentido de la evaluación.
 - 6.3.6.2. Evaluación del sistema de evaluación y retribución.
 - 6.3.7. Satisfacción y moral laboral.
- 6.4. La Gestión de la Calidad Total en el Departamento de Recursos Humanos.
- 6.4.1. Misión, visión y objetivos del Departamento de Recursos Humanos.
 - 6.4.2. Intercambio de información (*benchmarking*).
 - 6.4.3. Trabajo en equipo y participación de los empleados en el Departamento de Recursos Humanos.
 - 6.4.4. Reclutamiento y selección de nuevos empleados.
 - 6.4.5. Diseño de puestos de trabajo.
- 6.5. Valoración general de los resultados del análisis exploratorio.
- 6.5.1. Contribución del Departamento de Recursos Humanos en la implantación de la Gestión de la Calidad Total a través de las funciones que le son propias.
 - 6.5.2. Implantación de los principios de la Gestión de la Calidad Total dentro del Departamento de Recursos Humanos.
 - 6.5.3. Tipología de las áreas de recursos humanos de las empresas.

- 6.6. Pruebas estadísticas complementarias.
7. Reflexiones sobre la naturaleza y las funciones del área de recursos humanos en el marco de la Gestión de la Calidad Total.
 - 7.1. La concepción de la calidad en la Gestión de los Recursos Humanos.
 - 7.2. El Departamento de Recursos Humanos en el marco de la Gestión de la Calidad Total.
 - 7.2.1. Posibilidades del enfoque de márketing interno para el Departamento de Recursos Humanos.
 - 7.2.2. Principios-guía del Departamento de Recursos Humanos como empresa.
8. Conclusiones finales.

Bibliografía.

Anexo.

NOTA: Deseamos agradecer aquí su inestimable colaboración en la revisión del estudio empírico de este trabajo al profesor Emilio J. MORALES FERNÁNDEZ, del área de Organización y Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) de la Universidad de Córdoba.

La calidad es un punto de encuentro.

(CARBALLO, 1999)

1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RETO DE LA CALIDAD

La calidad se ha impuesto como un valor en alza en las dos últimas décadas, y se ha constituido en el eje alrededor del que giran las estrategias competitivas de un número creciente de organizaciones, como consecuencia de una doble necesidad. Por un lado, es necesario mejorar el desempeño general para mantener las posiciones en los mercados; por el otro, la dirección busca nuevas formas de control que se basen en la aceptación y el compromiso de las personas con los objetivos de mejora de la calidad antes que en la imposición o la coacción, que resultan menos eficaces a largo plazo.

Éste es el marco que ha dado lugar a que se haya producido una evolución profunda en la consideración de la calidad y sus implicaciones para las organizaciones. Así, lo que originalmente había nacido como una búsqueda de técnicas de control y aseguramiento de la calidad en los procesos de producción industrial, ha llegado a convertirse en un modelo de gestión al que algunos entusiastas se han referido como una revolución del pensamiento administrativo (ISHIKAWA, 1985) y como un cambio de paradigma (COLE, 1994; BROEDLING, 1990).

En este modelo, la calidad se concibe como el núcleo de todas las actividades que se realizan en la organización e involucra a todas las personas que la integran. Se trata de un enfoque integral que ha dado lugar a toda una filosofía del desarrollo organizacional que se conoce como Gestión de la Calidad Total (GCT). La GCT se ha ido aplicando progresivamente a todos los procesos de gestión y sus principios se han extendido a todo tipo de organizaciones. Al mismo tiempo, puede considerarse como la etapa más reciente en la evolución del campo de conocimiento de la gestión empresarial, y en ella se encuentran vínculos estrechos con otras concepciones anteriores y contemporáneas.

El principio esencial del desarrollo de la GCT es que todos los procesos y productos de una organización deben mejorar continuamente, combinándose para ello las mejoras graduales con los saltos cualitativos. Esto obliga a que todas las personas que integran la organización tengan la capacidad de actuar con ese punto de mira, y confiere a la GCT un gran contenido de recursos humanos.

De aquí que las políticas y los procesos propios de la gestión de los recursos humanos tengan un carácter estratégico en la GCT. Si no se cuenta con el personal adecuado, si no es formado y desarrollado, si no se implementan nuevos sistemas de retribución, si la comunicación no es fluida, si no se practica un estilo de dirección participativa; en fin, si no se dispone del apoyo y el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, no es posible hablar de Calidad Total.

Esta dimensión, no obstante, ha sido poco tratada en la literatura sobre la calidad (DEMING, 1989; JURAN, 1990; CROSBY, 1980, 1993). Aun cuando ha habido una multiplicación en los últimos años, en general el énfasis predominante se sitúa en aquellos aspectos que están más directamente relacionados con los procesos de producción de bienes o de servicios de calidad, y se dice poco sobre otras funciones internas de la empresa que se consideran de apoyo. Éste es el caso de las funciones de personal/recursos humanos. Las escasas referencias al respecto suelen centrarse en su contribución a la construcción de la cultura adecuada, o en los programas de formación para la calidad, y consideran poco la participación del área de recursos humanos en la implantación de la calidad a través de las funciones que le son propias, tanto en el contexto de toda la empresa como dentro de la propia función de recursos humanos.

Hay aquí, pues, un mensaje importante para el área responsable de la gestión de las personas en la empresa, a la que de forma genérica nos referiremos como Departamento de Recursos Humanos (DRH). Por su carácter de depositario de los elementos que permiten conocer mejor a las personas, el DRH resulta esencial en el tratamiento del lado humano de la calidad, y a él le atañen tanto la mejora de los procedimientos de trabajo, como las personas que realizan el trabajo. En consecuencia, se convierte en un factor clave para la construcción de la GCT en cada fase de su implantación en la organización, mediante el desarrollo de prácticas que apoyen el proceso. Si el DRH no es capaz de percibir esto, corre el riesgo de ir perdiendo responsabilidades en favor de otras áreas funcionales (ALONSO, 1998: 43-45).

Al mismo tiempo, para tener la capacidad de actuar como agente para que la calidad sea un hecho en la empresa, el DRH necesita rediseñarse a sí mismo, adoptando la filosofía de la GCT en sus propias operaciones. Esto requiere que los responsables del DRH y todo el personal que lo integra se vean a sí mismos como una empresa dentro de la empresa, de manera que los clientes que debe satisfacer con sus servicios son todos los otros departamentos que la integran.

Surgen, en consecuencia, varias interrogantes en torno a las repercusiones que el sistema de GCT conlleva para las acciones de gestión de los recursos humanos (GRH) en general, y para el Departamento de Recursos Humanos como planificador y ejecutor de aquéllas en particular. Algunas de estas interrogantes son:

- ¿Qué ofrece la GCT a la GRH de la empresa?
- ¿De qué manera la GRH puede contribuir a la implantación de la GCT?

- ¿Qué papel le corresponde al DRH en el desarrollo del sistema?
- ¿Cómo se manifiesta en la práctica de las empresas la aplicación de la GCT en las funciones propias de la GRH?
- ¿Qué elementos de la calidad se pueden aplicar en el seno del DRH?

Con el objetivo de responderlas, en este trabajo se analizan las implicaciones que la GCT tiene para la gestión de recursos humanos. Para ello, a partir de los planteamientos teóricos de ambos enfoques, se estudia el funcionamiento en las organizaciones que han implantado sistemas de GCT a través del análisis de sus prácticas y políticas de recursos humanos y del papel que en ello asume el DRH. Asimismo, se ofrecen algunas pautas-guía de actuación para el área de recursos humanos en el marco de la GCT.

2. LA NOVEDAD DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La concepción más general de *sistema* es que se trata de un conjunto de elementos o actividades que interactúan dentro de una organización con el fin de obtener unos resultados determinados. Las apreciaciones sobre cuáles son los elementos que deben estar presentes en la organización y cómo deben combinarse para obtener los objetivos han dado lugar a las sucesivas interpretaciones sobre la mejor manera de llevar a cabo la gestión empresarial. Todas ellas no son sino el reflejo de la complejidad de las organizaciones y de la evolución de las condiciones en que tiene lugar su actuación y, por eso mismo, no parece razonable que sean tratadas como excluyentes sino que más bien han de resultar complementarias. Cada nueva interpretación o *modelo* no surge en el vacío sino que se construye a partir de los anteriores.

En el caso de la GCT, aunque sus orígenes están fuera del mundo académico, sus conexiones con las principales teorías de la gestión de las organizaciones son evidentes (PALMER y SAUNDERS, 1992: 71-77). Si buscamos entre las primeras, podemos encontrar lazos estrechos entre la Administración Científica de Taylor y la GCT, que se manifiestan en el énfasis en el entendimiento del funcionamiento de los procesos y en el desarrollo de las mejores prácticas de trabajo. Con el movimiento de las Relaciones Humanas de la escuela de Elton Mayo, los nexos están en el interés por la motivación y el compromiso de los empleados.

Entre los enfoques de desarrollo contemporáneo al de la GCT, se hallan vínculos con la Gestión por Objetivos, con la cual comparte el empeño por la satisfacción del cliente y el trabajo en equipo de los que ya hablara Peter Drucker en los años cincuenta. Con la teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la GCT se identifica en la concepción de sistema, en la organización del trabajo en equipos con un grado de autonomía creciente para tomar decisiones y en el enriquecimiento de tareas (MANZ Y STEWART, 1997: 59-70; PERSICO y MCLEAN, 1994: 11-18). Algunos de estos aspectos también se

encuentran entre los planteamientos del Desarrollo Organizacional, que añade a su vez la reflexión sobre la importancia del liderazgo y la cultura organizacional (ILES y JOHNSTON, 1994: 32-25), dimensiones estas que ha incorporado la GCT.

Finalmente, si nos vamos a dos de los enfoques de aparición algo más reciente, la Reingeniería de Procesos y la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con planteamientos comunes. Los argumentos de la Reingeniería sobre la satisfacción total del cliente y la necesidad de procesos eficaces y eficientes no son diferentes de los de las interpretaciones más avanzadas de la GCT. Puede decirse con CASTLE (1996: 9) que no se trata de una estrategia nueva y alternativa, sino más bien de uno de los subsistemas de la GCT. En el caso de la Organización Inteligente, volvemos a encontrarnos con dimensiones de la GCT: la mejora continua, las cadenas de clientes y proveedores, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones de los empleados, el trabajo en equipo y el enfoque sistémico de la organización (HILL, 1997: 84).

Se ha producido, pues, un proceso continuado de intercambio y absorción entre todos los enfoques que se orientan hacia la mejora y la transformación empresarial, y es en este marco en donde la GCT ha mostrado una notable capacidad para constituirse como un nuevo modelo y reunir componentes inicialmente dispersos. Su capacidad de juntar tantos conceptos que habían aparecido como separados, y unificarlos en una teoría de la gestión, es lo que le confiere su originalidad y la convierte en un sistema nuevo. Ésta es una de sus características más interesantes y la hace distinta de los planteamientos excluyentes. La GCT toma aquello que considera válido de otros enfoques que se presentan dispersos e incluso opuestos y los agrupa. Y como el todo siempre es superior a la suma de las partes, al juntarse adquieren éstas una nueva configuración. **La nueva forma de interrelación que surge entre los elementos es lo que da lugar al sistema de la GCT.**

En este sistema, **no son los elementos lo novedoso, sino la manera en que se organizan y se orientan a los objetivos.** El nexo de unión en este proceso de reelaboración es el concepto de mejora continua que debe impregnar todas las actividades en todo momento. La mejora continua se convierte en una filosofía y en una forma de vida (EVANS Y LINDSAY, 1996: 337; IMAI, 1989: 39) que afecta a todos los aspectos del trabajo de la organización. La GCT busca la mejora en los costos, en los productos, en la entrega, en el servicio, en la formación y en la capacidad para tomar decisiones de los empleados, en la satisfacción de los clientes, en la imagen de la empresa en el mercado y ante la comunidad. Todo, en fin, debe ser siempre mejorable.

El factor clave que hace posible el despliegue continuado del potencial de mejora de la organización, bien sea ésta gradual o por medio de innovaciones cualitativas, es su capacidad para aprender. La mejora es producto del aprendizaje, y por medio de ella se asegura el mantenimiento de la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Y en la medida en que esta situación permanezca, la empresa podrá asegurar una posición competitiva en el mercado, lo que es lo mismo que decir que podrá conseguir sus objetivos (**figura 1**). Es, pues, un ejercicio sin límite en el tiempo, ya que dejar de mejorar equivale a dejar de existir o, cuando menos, a tener una existencia precaria.

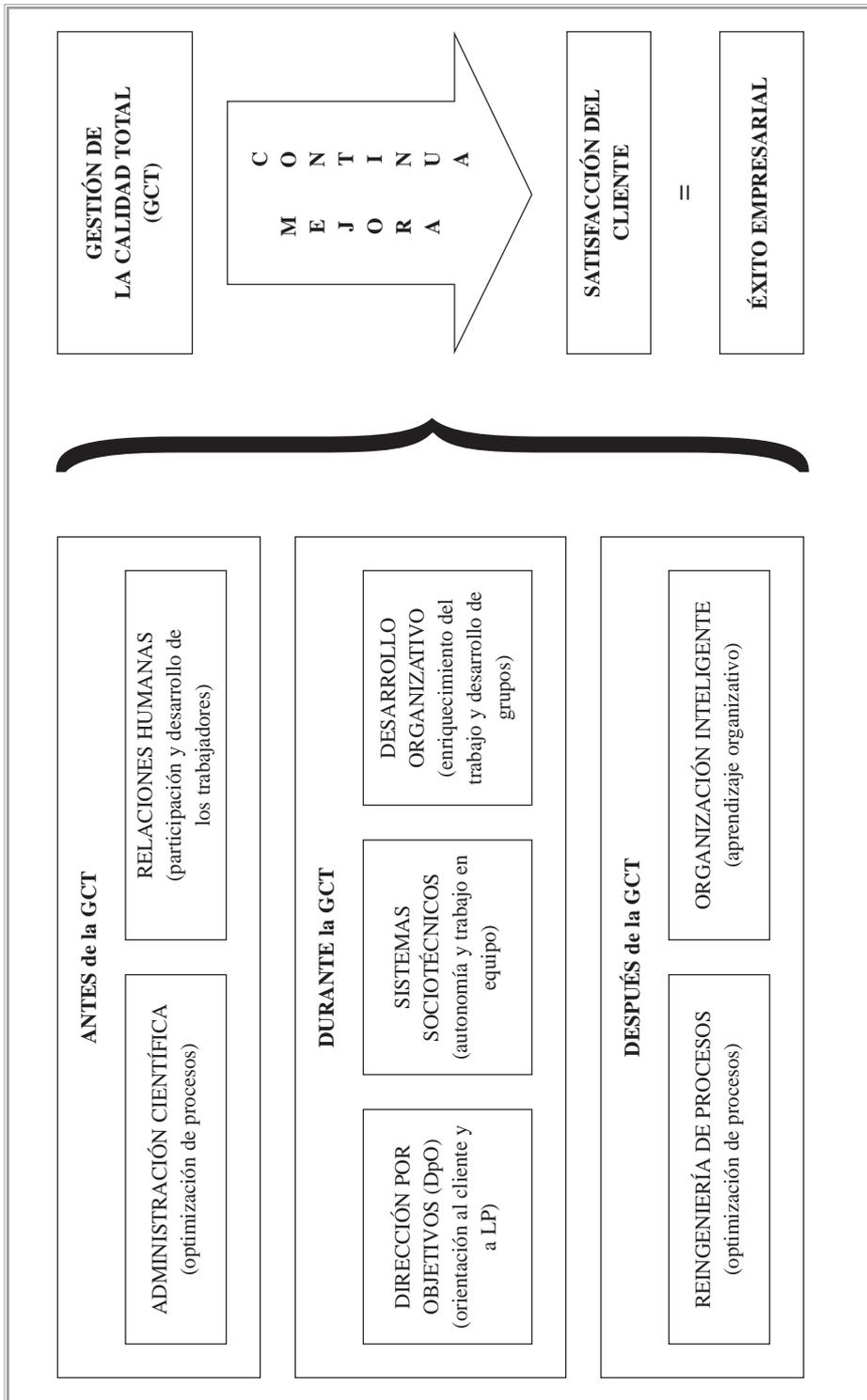


Figura 1. Carácter integrador de la Gestión de la Calidad Total.

Pero tampoco se trata de presentar a la GCT como un modelo acabado. La tendencia que parece dominar actualmente en el análisis organizacional muestra un **proceso continuo de intercambio y absorción** entre todos aquellos enfoques que se han construido en torno a la necesidad de la mejora y la transformación empresarial. En este sentido, puede afirmarse que todos ellos se enfocan hacia la calidad total, aunque adopten nombres diferentes. Aun cuando puedan presentarse como elaboraciones independientes y hasta sustitutivas de la GCT, la realidad es que son ramas del mismo árbol. Mientras que unas han alcanzado un desarrollo más temprano, como las que atañen a las herramientas técnicas y analíticas para la mejora de los procesos, las vinculadas a los factores más intangibles presentan un desarrollo más dificultoso, pero no por ello dejan de pertenecer al mismo tronco. Puede hablarse, por tanto, de la GCT como **disciplina que no ha alcanzado su madurez y que sigue evolucionando**. Se nutre tanto de la teoría ya construida como de su propio desarrollo; el árbol no puede dejar de crecer y este crecimiento es producto de su propia naturaleza y de los nutrientes que el ambiente le proporciona. Forma parte de su propia esencia la evolución constante, que es el producto de la aplicación de la mejora continua a su propio cuerpo de conocimiento. De aquí que se pueda identificar a la **GCT como un sistema vertebrado en torno al cambio**.

Una parte importante del contenido de este nuevo sistema tiene un carácter *ecléctico*, entendido este término en su sentido positivo como la *capacidad para seleccionar lo que parece mejor de diversas fuentes, sistemas o estilos*. No se trata, por tanto, de falta de originalidad en los planteamientos, sino del reconocimiento, explícito o no, del mérito que desde un punto de vista práctico pueden tener otros análisis que en apariencia pudieran parecer enfrentados. Es este sentido práctico el que lleva a la GCT a traspasar los límites de las teorías existentes y a convertirse en un **enfoque multidisciplinar y eminentemente prescriptivo**, ya que su objetivo es la mejora del desempeño de la organización.

3. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS MAESTROS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

En los trabajos de los clásicos de la GCT hay una dimensión teórica relacionada con la gestión de las personas que parece quedar implícita, pero que ha sido muy poco desarrollada. La discusión suele articularse en torno a temas como la importancia del liderazgo, la comunicación, la formación, el reconocimiento, y el trabajo en equipo como instrumento de mejora y organización del trabajo. Se asume también que la práctica de la mejora continua hace posible la ampliación de la participación de los empleados en la toma de decisiones (*empowerment*), aunque la magnitud de ello –si sólo atañe a tareas de bajo nivel o si se trata de una forma de participación y toma de decisiones compartida– ha recibido aún escaso análisis académico (WILKINSON y HILL, 1995: 8-25; WILKINSON y WILMOTT, 1995).

Aunque todos declaran su interés por los temas relacionados con las personas y la necesidad de que los empleados entiendan los procesos de mejora continua y tengan una participación activa, en la realidad ofrecen pocos elementos tangibles y se centran en aquellos aspectos que creen que

pueden tener mayor efecto en la productividad, como la formación, la participación limitada a determinados aspectos y la motivación (**tabla 1**). En este sentido, se ha dedicado una notable atención a los equipos de trabajo (los círculos de calidad son los que han generado más interés), pues se conciben como el mejor instrumento de participación, y ésta es necesaria para generar la motivación que la GCT requiere.

TABLA 1. Componentes de la GRH en el trabajo de los maestros de la GCT

GRH	DEMING	JURAN	CROSBY	FEIGENBAUM	ISHIKAWA
Evaluación rendimiento	●	●	–	○	○
Retribución/reconocimiento	●	●	●	○	○
Formación	●	●	●	●	●
Participación	●	●	●	●	●
Motivación	●	●	●	●	●
Planificación	–	–	○	○	○
Estructura organizacional	–	–	○	○	○
Diseño de puestos	○	○	○	○	○
Reclutamiento/selección	○	○	○	○	○
Relaciones industriales	○	○	○	○	○

● Se aborda de manera explícita

– Algunas referencias

○ No se considera

Para entender esta escasez de elementos de recursos humanos y la carencia de métodos al respecto, no debemos perder de vista las circunstancias en que se ha desarrollado el cuerpo del conocimiento de la GCT. El objetivo inicial de los norteamericanos que comenzaron el movimiento en Japón en los años cuarenta era resolver los problemas técnicos y productivos de la manufactura japonesa, y es en estos aspectos donde han tenido lugar las mayores aportaciones. Posteriormente, la preocupación por la decadencia de los productos norteamericanos en los mercados mundiales actuó como detonante para el avance hacia el análisis y la valoración de otros componentes menos tangibles.

En la llamada *literatura de la excelencia*, que consideramos como la obra de los maestros de la calidad de *segunda generación*, y cuyo más destacado representante es Tom PETERS, los temas centrales son los del liderazgo y la cultura organizacional. En este sentido, una de las constantes de la obra de PETERS es la forma en que se considera a los empleados en las organizaciones excelentes ¹.

¹ Consideramos significativa al respecto la definición de PETERS y AUSTIN (1994: 98), según la cual: *La calidad es ante todo una cuestión de atención a los demás, de personas, de coherencia, de contacto humano y de reacciones viscerales ... n.º es una cuestión de técnica.*

El desarrollo del liderazgo y de una cultura de la excelencia es para este grupo la vía más importante para obtener el compromiso de los empleados con la calidad. Y esto no es esencialmente diferente de los planteamientos de los *padres fundadores* sobre la importancia de generar confianza en los empleados, de formarlos y de crear equipos con cierto grado de autogestión, pues es necesario que cada empleado se haga responsable de la mejora continua de los procesos de elaboración de los productos y de entrega de los servicios. Más que abordar nuevos componentes de recursos humanos, los representantes de la segunda generación se han dedicado a profundizar más en algunos de ellos.

4. EL CARÁCTER SIMBIÓTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La mejora continua de la calidad requiere un cambio profundo en la orientación y las prácticas organizacionales, una nueva *gestalt* (SCHULER y HARRIS, 1991: 191), que se deriva de la adopción de una nueva filosofía, del compromiso con nuevas prácticas de recursos humanos y de la aplicación de las herramientas de mejora. En el ámbito de la GRH esto se debe manifestar en:

- Orientación a la organización más que al puesto de trabajo.
- Apoyo en el desempeño de grupo más que en el desempeño individual.
- Igualitarismo más que jerarquía.
- Cambio más que estabilidad.
- Participación más que mando y control.

Hay en estos principios una notable coincidencia entre la literatura de la GCT y la de la moderna GRH, aun cuando la GCT sólo aborda aquellos componentes de la GRH que considera que tienen más repercusión en la calidad. Así sucede con el tema de la **motivación**, que presenta una relación de causa-efecto con la satisfacción y el bienestar de los empleados. La satisfacción del cliente interno es necesaria para mantener la mejora continua y la satisfacción del cliente externo ².

La GCT incorpora en su filosofía los sucesivos aportes que en el campo de la motivación han contribuido al desarrollo de la GRH: las teorías sobre la influencia de la actitud de la dirección en la motivación y la productividad de la escuela de las Relaciones Humanas; la importan-

² Sobre esta concepción de los empleados como clientes internos de la organización se plantea el enfoque de la GRH conocido como *márketing interno*. En él se aboga por la aplicación de los principios del *márketing* a la GRH, de manera tal que el área responsable de estas funciones actuaría como una empresa dentro de la organización cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Esto reflejaría también la influencia de la GCT en la función de recursos humanos.

cia de la satisfacción de las necesidades de los empleados, que MASLOW jerarquizara; el análisis de los elementos del trabajo necesarios para generar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, de HERTZBERG.

En la GCT, esto se ha traducido en la implementación de formas de trabajo con planteamientos comunes a los de la GRH. Así sucede con los equipos de trabajo de diversa naturaleza, los programas de rediseño y enriquecimiento de puestos, los programas de calidad de la vida laboral y, en general, con todas aquellas acciones que tienen como objetivo propiciar el incremento de la participación y las responsabilidades de los empleados en relación con su trabajo, tanto de manera colectiva como individual. Esta idea del empleado, con una alta motivación interna que le orienta al compromiso con la calidad, y por ende con los objetivos de la organización, debe mucho también a la teoría Y de McGregor en la que se aboga por el autodesarrollo del trabajador que, convenientemente motivado, contribuye a la consecución de un producto y/o servicio final de calidad. Implica, en consecuencia, el paso de un sistema autocrático a uno de liderazgo, el cual se apoya en la idea de que los empleados pueden tener suficiente capacidad, habilidad, conocimientos e interés para participar en las decisiones empresariales.

Junto a la motivación, hay una identificación casi total entre el empeño de la GCT en la formación, la comunicación, el trabajo en equipo y la participación de los empleados, y el de la teoría contemporánea de recursos humanos. Son otros aspectos como la selección, la evaluación del desempeño y la remuneración los que se desarrollan menos.

La selección de empleados tiene una atención escasa en la GCT, debido al mayor peso que ésta coloca en los factores del sistema y en los procesos, en relación con la capacidad y la eficiencia que pueda tener el trabajador individual (**figura 2**). En todo caso, el interés de la selección se vincula a las posibilidades de ajuste del trabajador dentro de la organización, lo que va más allá de las habilidades técnicas que pueda tener para un puesto determinado. Al respecto, SNAPE *et al.* (1995: 45-46), indican que las organizaciones que trabajan con sistemas de GCT parecen aplicar muchas de las prácticas de selección que propone la GRH.

En los temas de la evaluación y las retribuciones, las distintas posiciones de la GCT y la GRH muestran también la controversia de si son los factores del sistema o los del individuo los que condicionan el desempeño. La GRH pone un gran peso en las diferencias individuales y, en consecuencia, en la importancia de la evaluación individual. La GCT rechaza esta concepción, argumentando que el desempeño organizacional y la eficiencia de los empleados dependen menos de factores individuales y más de atributos del sistema, en los que la mayoría de los individuos no puede intervenir, por lo que las políticas de recursos humanos orientadas a los resultados individuales son menos relevantes; en consecuencia rechaza la individualización de las retribuciones (DEMING, 1989). Asimismo, la GCT habla de la utilización de reconocimientos no monetarios, asunto que apenas se ha tocado en la literatura de la GRH. En este sentido, DEAN y BOWEN (1994: 392-418) señalan que en cuestión de retribuciones, las empresas tienden a seguir más a la GRH.

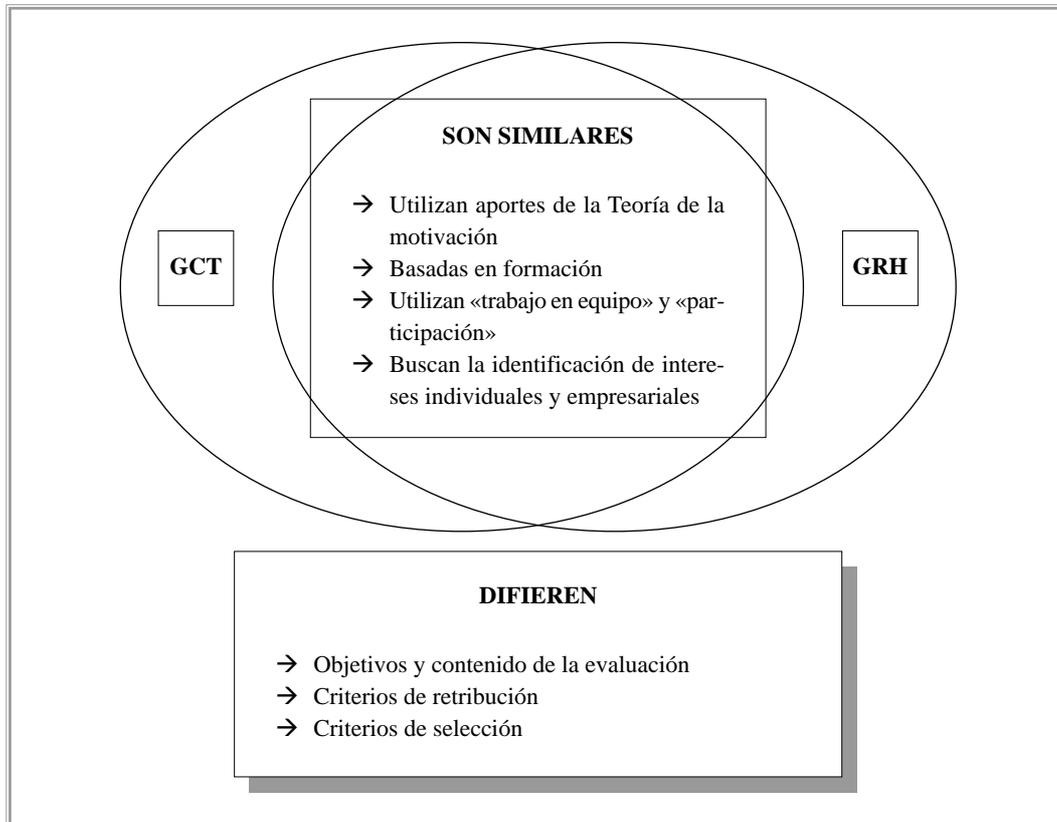


Figura 2. Similitudes y diferencias entre Gestión de la Calidad Total y Gestión de Recursos Humanos.

Aunque existe cierta controversia sobre si la GCT es la que ha dado lugar a un sistema nuevo de GRH, o si la evolución que han experimentado los sistemas de GRH es lo que ha facilitado la implantación de la GCT (FERKETISH y HAYDEN, 1992: 39), fundamentalmente se trata de estrategias complementarias. Esta idea es apoyada por HILL y WILLKINSON (1995: 13), que piensan que no hay razón para separarlas, porque la GRH se subordina a la GCT y al mismo tiempo se deriva de ella. De igual modo, como filosofía de la mejora continua, sería intrínseco de la GCT la búsqueda de las mejores prácticas de la GRH, aunque en este proceso haya soslayado algunos de sus postulados. Lo que se puede atribuir como mérito a la GCT es el haber profundizado más en la vinculación que existe entre la participación de los empleados por medio de los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo, por un lado, y la orientación hacia los objetivos de satisfacción de los clientes por otro.

Si analizamos esto desde el punto de vista de la dimensión técnica (*hard*) y la humanística (*soft*), tanto de la GCT como de la GRH, es posible ver con más claridad la relación de ambas. Así como el diseño y el control estadístico de los procesos, el control de inventarios o las herramientas

de control conforman la dimensión dura de la GCT, la gestión de los recursos humanos en conjunto se corresponde con los componentes blandos de la GCT, aquellos que atañen a la acción de las personas en la organización. Puede decirse con LAMMERMEYR (1991: 175) que la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad, al juntarse, han dado lugar a la calidad total.

Pero, al mismo tiempo, dentro de la GRH, la GCT puede priorizar más los elementos blandos (*soft*) o los duros (*hard*). Así, cuando en una organización se pone el mayor peso en el apego a los procedimientos de trabajo establecidos, en el control de los procesos o en los costos, se puede llegar a caer en un enfoque mecanicista e incluso manipulativo que algunos han querido asociar con la GCT (WARNER, 1994: 509-533; EDINBORO y PALMER, 1994: 49-56). No obstante, en este caso se trataría de una versión parcial y limitada de la GCT, pues es evidente que no será tal si no es capaz de armonizar ambos componentes.

En definitiva, la GRH y la GCT se han desarrollado paralelamente y han convergido. Ambas se han alimentado mutuamente, aun cuando se hayan mantenido separadas en algunos aspectos. Las diferencias más relevantes se encuentran en la consideración del impacto de las características individuales en los resultados del trabajo y en la amplitud del tratamiento de algunos temas. Esencialmente, ambas parten de una concepción unitaria, orientada a lograr el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, y asumen que aquéllos están interesados en participar activamente en la mejora de la calidad. Puede decirse, por tanto, que hay una relación de simbiosis entre ambas, aunque se trataría de una simbiosis parcial.

5. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA PRÁCTICA DE LAS ORGANIZACIONES. UN ESTUDIO EMPÍRICO

Los argumentos teóricos presentados hasta aquí deberían verse reflejados en el quehacer de las organizaciones que hayan optado por el sistema de GCT, de manera tal que utilizando los métodos y los instrumentos adecuados fuera posible determinar la realidad de la aplicación de los principios de la GCT en la GRH. Con este fin, se ha diseñado un estudio empírico cuyos fundamentos y características se detallan seguidamente.

5.1. Consideraciones, preguntas, hipótesis.

Las siguientes *consideraciones* sobre las implicaciones que la GCT tiene para la GRH han sido el punto de partida:

1. La implantación de la GCT en la empresa se debe manifestar en el ámbito de acción de la GRH con la adopción de prácticas de recursos humanos acordes con su filosofía.

2. Sin embargo, la empresa puede implantar los principios de la GCT en recursos humanos sin contar expresamente con el DRH o haciéndolo solamente en ciertas actividades.
3. En cualquier caso, el DRH debería desempeñar un papel importante en la implantación de la GCT, debido a su carácter de depositario de muchos de los procesos directamente vinculados al trabajo de las personas.
4. Para que el DRH pueda desempeñar un papel protagonista en la implantación de la GCT, ha de aplicar la filosofía y los principios de la GCT a sus operaciones internas, convirtiéndose en una unidad de calidad en sí misma, un modelo de bien hacer ante el resto de la organización.

Sobre estas consideraciones se han planteado varias *preguntas*:

1. ¿Existe correspondencia entre los principios y fundamentos de la **teoría** de la GCT y las **prácticas habituales** de la GRH en las empresas en las que se ha implantado la GCT?
2. ¿De qué manera participa el DRH en la implantación de la **calidad en la empresa**?
3. ¿En qué grado, los principios y técnicas de la GCT se incorporan en las **tareas que son propias del área funcional de recursos humanos**?
4. ¿Es **homogénea la aplicación** de la GCT a las actividades de la GRH o se manifiesta más en unas áreas que en otras?

Las posibles respuestas a las preguntas son la base de las siguientes *hipótesis*:

1. La GRH puede contribuir, a través de los diferentes componentes de su actuación, a la mejor aplicación e implantación de la GCT; no obstante, existen diferencias notables en el grado de contribución de la GRH en las organizaciones que han implantado el sistema de GCT.
2. El DRH, como agente de la GRH, es con frecuencia un sujeto pasivo en la aplicación de los principios y técnicas específicas de la GCT, las que configuran su funcionamiento y características dentro de la organización.
3. La presencia de los principios de la GCT en las actividades de GRH se produce preferentemente en algunos ámbitos, como el de la formación, debido al carácter de elemento de arranque que ésta tiene para la implantación de la Calidad Total.
4. Los componentes de la GRH que presentan más dificultades para su aplicación son aquellos que se relacionan con la mejora, en cantidad y calidad, de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

5.2. Contrastación de las hipótesis.

Para la contrastación de las hipótesis planteadas se han considerado dos elementos: el tipo de estudio que mejor se ajustaba a la situación del problema planteado y el método de investigación. El **tipo de estudio** ha sido de carácter predominantemente exploratorio, entendiendo como tal aquel en el que se examina un tema o problema de investigación poco estudiado y que es más flexible en su metodología que los estudios de otro tipo (HERNÁNDEZ *et al.*, 1998: 58). En cuanto al **método**, se ha complementado la consulta de fuentes de información primaria con la realización de una encuesta. Como fuentes primarias se han considerado algunos trabajos que han aparecido publicados en diversas revistas y periódicos sobre las experiencias de empresas que han implantado la GCT y en los cuales es posible encontrar algunos componentes propios de la GRH, que ofrecen indicios de las tendencias en este sentido. Igualmente, se ha obtenido información de personas vinculadas en algún grado con la implantación de la calidad, bien dentro de las empresas, bien como consultores externos, bien como estudiosos de la Calidad Total que habían realizado algunas investigaciones en este campo.

5.2.1. La encuesta.

Para la realización de la encuesta se elaboró un cuestionario destinado a los directores de recursos humanos de un grupo de empresas que han implantado la GCT. Los criterios utilizados para seleccionar la muestra a estudiar, junto con las características del cuestionario y el proceso seguido en la encuesta, se explican seguidamente.

5.2.1.1. Tipo de muestra.

Al igual que en otros países, el tema de la calidad en España ha sido objeto de un tratamiento ambiguo y disparejo y, con frecuencia, lo que se ubica bajo el rótulo de *Calidad Total* no va más allá de la adopción de algún sistema de aseguramiento de la calidad dirigido a la obtención de una certificación de parte de alguna entidad acreditadora³. No obstante, la certificación no necesariamente lleva al enfoque más amplio de la GCT.

En el momento de la realización de la encuesta, el Club Gestión de Calidad (CGC), asociación de empresas creada en 1991 para promover la GCT en España y que representa a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), estimaba que el número de empresas que implantaban sistemas de Calidad Total estaba en torno al uno por ciento (AGUADO, 1997: II), encontrándose

³ En este sentido, en los últimos años ha habido un extraordinario crecimiento en el número de certificaciones de conformidad con las normas de la serie ISO 9000. Sólo la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, líder en el campo de la certificación, había acreditado hasta octubre de 1997, de manera total o en alguna de sus áreas, a 2.530 empresas.

se en este grupo algunas que, aun sin contar con acreditaciones oficiales, son ampliamente reconocidas como representativas de la implantación de la GCT. Debido a esto, a la hora de realizar la selección de las empresas a estudiar, se recurrió a la conformación de una muestra no probabilística, entendiendo que puede resultar apropiado seleccionar una muestra sobre la base del conocimiento de los elementos de la población que posee el investigador y la naturaleza de los objetivos de la investigación (BABBIE, 1996: 301), y que un muestreo no probabilístico adecuadamente controlado puede ofrecer resultados aceptables (COOPER y EMORY, 1995: 227).

5.2.1.2. Selección de la muestra.

Para seleccionar las empresas se utilizaron dos criterios de referencia; el primero fue la pertenencia a una entidad con trayectoria reconocida en la promoción de la GCT, tomándose como tal el CGC y asumiendo que la pertenencia a éste implica por parte de los integrantes una orientación hacia un modelo de GCT. La lista de empresas asociadas al Club era de 136, pero debido a que una parte resultaron ser consultoras e instituciones públicas de carácter diverso, se tomaron solamente 97.

En segundo lugar, se tuvieron en cuenta empresas que, sin figurar entre los asociados al CGC, eran conocidas, por las referencias documentales que se encontraban sobre ellas y por la información obtenida mediante algunas consultas personales por su trayectoria en la implantación de sistemas de Calidad Total. Se eligió así otro grupo adicional de 23 que se sumó al primero, de manera que resultó un grupo final de 120.

5.2.1.3. Elaboración y aplicación del instrumento.

Para la elaboración del cuestionario se consultaron diversas **fuentes**. La primera de ellas fueron los apartados relacionados con la gestión de recursos humanos de los tres principales **premios internacionales** a la excelencia empresarial ⁴. Asimismo, se analizaron los **resultados de algunas investigaciones** hechas en otros países en las que se habían utilizado preferentemente cuestionarios para analizar el impacto que las iniciativas de calidad habían tenido en algunas prácticas de recursos humanos (THIAGARAJAN y ZAIRI, 1997; MONKS *et al.*, 1997; WILKINSON *et al.*, 1997; HAMZAH y ZAIRI, 1996; GUIMARAES, 1996; KOCHAN *et al.*, 1995; MILONAKIS y ZAIRI, 1994; BEAUMONT *et al.*, 1994; WILKINSON *et al.*, 1992). Finalmente, se realizaron **entrevistas** con algunos expertos.

A continuación, se procedió a la elaboración de un **cuestionario de prueba**, el cual se entregó a un grupo de directores de recursos humanos a los que se les solicitó su valoración del documento. Una vez recibidas todas las sugerencias, se redactó el texto definitivo para la muestra seleccionada.

⁴ Premio Deming de Japón, creado en 1951; Premio Malcolm Baldrige, convocado en Estados Unidos en 1987; Premio Europeo a la Calidad, creado en 1991. Aunque cada uno nació en un entorno diferente, en los últimos años se ha producido una aproximación creciente entre los criterios de los tres.

El cuestionario (véase anexo) se estructuró en cuatro bloques: aspectos generales, ubicación del área de recursos humanos en la empresa, contribución del área de recursos humanos a la implantación de la GCT y aplicación de principios y técnicas de la GCT dentro del DRH. Cada uno de los bloques constaba de varios ítems, resultando un total de 101. Por el tipo de respuesta requerida, 5 eran abiertos, 4 binarios, 20 de alternativas múltiples y 72 de medición con escala Likert de 5 puntos.

Como resultado de la primera entrega del cuestionario a los directores de recursos humanos de las empresas de la muestra, se obtuvo respuesta válida de 19 casos. Debido a esto, se realizó una segunda entrega y se obtuvieron otros 16 cuestionarios válidos, llegándose de esta manera a un total de 35 casos para la realización del estudio.

5.2.2. Tratamiento de la información y validación del cuestionario.

El tratamiento de los datos se ha centrado, inicialmente, en un análisis exploratorio de frecuencias y en el cruce de algunas variables allí donde se ha considerado pertinente, debido a las limitaciones impuestas por el tamaño de la muestra. Posteriormente al análisis exploratorio, que confirmó la existencia de diferencias entre distintas variables y elementos de gestión recogidos en las hipótesis del estudio, se han llevado a cabo algunas pruebas estadísticas multivariantes con el ánimo de indagar y obtener las relaciones potenciales entre los elementos estudiados. Con este fin se ha analizado inicialmente la *fiabilidad* del instrumento, considerando los grupos de ítems medidos con la escala Likert. Asimismo, como complemento del análisis exploratorio, se han incluido los resultados obtenidos de la realización del *análisis factorial* y el *análisis cluster*, por considerar que estas dos pruebas eran las más interesantes para el tipo de estudio realizado.

Para el análisis de fiabilidad se aplicó el modelo de Cronbach, eliminándose aquellos ítems que mostraban un valor de alpha más bajo y obteniéndose los resultados que aparecen en la **tabla 2**.

TABLA 2. Fiabilidad del cuestionario

VARIABLES	NÚMERO DE ÍTEMS	VALOR DE ALFA
Trabajo en equipo, autonomía y participación	6	0,8842
Liderazgo para la calidad	2	0,8684
Comunicación	2	0,8704
Formación y desarrollo de recursos humanos	9	0,9173
Evaluación, retribuciones, recompensas	8	0,8530
Satisfacción y moral laboral	2	0,9100
Misión, visión, objetivos	2	0,9342
<i>Benchmarking</i>	2	0,8691
Trabajo en equipo, participación	2	0,8637
Planificación del reclutamiento y la selección	6	0,9101
Diseño de puestos de trabajo	3	0,7122

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

6.1. Aspectos generales.

De los 35 casos estudiados, 14 se identifican como de ámbito nacional y 21 como multinacionales. Por **sectores**, 21 pertenecen a los servicios, 13 son de producción industrial y uno se ubica en la construcción. En el marco de los **servicios** se incluyen: banca, informática, reparaciones domiciliarias, reproducción documental, distribución de agua y gas natural, transporte urbano, educación, telefonía, seguros y gestión de hoteles. Entre las actividades de **producción industrial** están la fabricación de automóviles y componentes automotrices de diverso tipo, energía eléctrica, productos farmacéuticos, petróleo y derivados, producción y montaje de ascensores, fabricación de cable para neumáticos, y producción de acumuladores y diversos bienes de equipo.

Por el **número de empleados** se encuentran pequeñas, medianas y grandes empresas. La más pequeña cuenta con 43 empleados y la mayor tiene alrededor de 24.000, siendo el grupo más numeroso el constituido por las empresas que tienen entre 500 y 200 personas en su plantilla (**tabla 3**).

El **tiempo** que llevan trabajando con el sistema de GCT oscila entre los 17 años de una compañía informática multinacional y aquellas que han iniciado el proceso en los dos últimos años, aunque más de la mitad han sobrepasado los cinco años. Esto explicaría que más del 70% considere que en sus organizaciones el sistema está implantado plenamente. No obstante, es la situación de otros indicadores lo que confirmará la realidad de esta apreciación.

TABLA 3. Características generales de las empresas

SECTOR	EMPRESAS	EMPLEADOS	EMPRESAS	TIEMPO	EMPRESAS	IMPLANTACIÓN	EMPRESAS
Servicios	21	< 100	2,9%	< 2 años	11,4%	Inicio	22,9%
Industria	13	101-500	22,8%	2-4 años	31,5%	Plena	71,4%
Construc.	1	501-2.000	34,2%	5-7 años	25,7%	Por áreas	5,7%
		2.001-5.000	25,7%	8-10 años	17,1%		
		> 5.000	14,2%	> 10 años	14,3%		

6.2. El área de recursos humanos en la empresa.

La ubicación del área funcional de recursos humanos se considera un indicador de la capacidad de actuación de los responsables de la función de recursos humanos y del papel que puede asumir el DRH en el desarrollo de la GCT. Al respecto, algunos autores (MONKS *et al.*, 1997: 199) han

alertado sobre el peligro de que, como consecuencia de la implantación del sistema de GCT, el DRH pueda ser relegado en muchas de sus funciones tradicionales, al ser éstas descentralizadas en favor de otros niveles.

En el 60% de los casos estudiados, el área de recursos humanos se encuentra en una posición de primer nivel dentro de la jerarquía organizacional, es decir, está integrada dentro del comité de dirección, mientras que el resto está en niveles subordinados. No obstante, más de 80% de los responsables de recursos humanos ubican la importancia de los asuntos de recursos humanos en la planificación estratégica y su participación en ésta en los dos niveles superiores en una escala de cinco puntos.

Complementariamente, se ha considerado también un indicador de influencia la percepción que los responsables del DRH tienen sobre el papel de éste en el proceso de implantación del sistema de GCT. De entre los posibles papeles de: iniciador/promotor, colaborador con las iniciativas de la dirección y seguidor de las orientaciones recibidas, la mayoría (63%) se sitúa en la posición de colaboradores, mientras que una cuarta parte se consideran iniciadores.

6.3. Contribución del área de recursos humanos en la implantación de la Gestión de la Calidad Total.

La calidad de la acción del área de recursos humanos en la implantación de la GCT viene determinada por sus prácticas, entendiendo como tales las técnicas, actividades, métodos y programas que lleva a cabo en la empresa. Para analizarlas se ha tomado en cuenta el ámbito de actuación de la GRH y el grado de participación del área funcional de recursos humanos en la aplicación de los principios de la GCT en las siguientes dimensiones:

- Trabajo en equipo.
- Autonomía para tomar decisiones y participación.
- Desarrollo del liderazgo para la calidad.
- Comunicación.
- Formación y desarrollo de recursos humanos.
- Formas de evaluación, retribuciones y recompensas.
- Satisfacción y moral laboral.

Los resultados obtenidos para los diferentes indicadores de cada dimensión se han considerado de manera global en el análisis exploratorio, tomándose como un *alto grado de presencia del indicador* cuando las respuestas se ubican en los niveles 4 y 5 de la escala, y *presencia baja o inexistente* cuando las respuestas se ubican en los niveles 1, 2 y 3.

Posteriormente, por medio del análisis factorial se determinaron los distintos factores que existían dentro de cada una de las variables objeto de estudio, y como resultado de ello se decidió prescindir de aquellas que no resultaron significativas por tener un índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) inferior a 0,7. Los resultados pueden verse en las siguientes tablas:

TABLA 4. Resultados del análisis factorial (I)

CONTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS/ PERSONAL EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GCT	N.º FACTORES	KMO	% VARIANZA EXPLICADA
1. Trabajo en equipo, autonomía para tomar decisiones, participación	2	0,847	78,976
2. Liderazgo para la calidad	1	0,500	88,597
3. Comunicación	1	0,500	88,551
4. Formación y desarrollo de recursos humanos ..	3	0,874	84,084
5. Evaluación, retribuciones, recompensas	3	0,775	75,472
6. Satisfacción y moral laboral	1	0,500	91,743

TABLA 5. Resultados del análisis factorial (II)

VARIABLES	FACTORES	ÍTEMS
CONTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS/PERSONAL EN LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL		
1. Trabajo en equipo, autonomía para tomar decisiones, participación.	1.1. Participación y autonomía en la toma de decisiones.	III.5, III.6, III.7, III.8
	1.2. Trabajo en equipo.	III.1, III.2
4. Formación y desarrollo de recursos humanos.	4.1. Formación para la calidad.	III.16, III.17, III.18, III.19, III.20
	4.2. Evaluación de los resultados de la formación.	III.22, III.23, III.24
	4.3. Participación en presupuestos de formación.	III.21
5. Evaluación, retribuciones, recompensas.	5.1. Relación evaluación/retribución.	III.27, III.29, III.30, III.32
	5.2. Compensación vía servicios al trabajador.	III.33, III.34, III.35
	5.3. Medición objetiva del rendimiento.	III.26

6.3.1. Trabajo en equipo.

La GCT requiere que las personas desarrollen competencias que les permitan tomar decisiones de manera autónoma, tanto sobre los procesos de su trabajo como sobre la mejora de éstos, pues se cree que existe una relación estrecha entre el incremento tanto cuantitativo como cualitativo de la participación y el de la productividad, como consecuencia del flujo de información que se genera.

La estrategia por excelencia para canalizar la participación de los empleados en el sistema de la GCT es el trabajo en equipo, de manera tal que la formación de equipos de diversa naturaleza suele ser un punto habitual de inicio del proceso, y en la medida en que los equipos pueden ejercer las funciones que les corresponden puede avanzar la implantación de la GCT. En este sentido, a los responsables del DRH les corresponde el diseño y la implementación de políticas que faciliten las relaciones de colaboración entre los empleados de las distintas áreas y con ello el desarrollo de una cultura basada en la confianza y en la autonomía.

Así, a la pregunta sobre la existencia de una estructura de equipos de trabajo en la organización, más de las tres cuartas partes (83%) se colocan en los niveles superiores de la escala. Podría pensarse, en principio, que el bajo porcentaje de los que se sitúan en los otros niveles se correspondería con aquellos casos que declaran hallarse en el inicio del proceso de implantación de la GCT. No obstante, se encuentran en este grupo empresas que llevan varios años trabajando con el sistema de calidad total, lo que indicaría que en algunas no se sigue la estrategia habitual de inicio mediante la formación de equipos de mejora de determinados procesos.

La participación del DRH en la **creación de una estructura organizacional basada en gran parte en los equipos de trabajo**, así como las **acciones para el incremento del trabajo en equipo y la cooperación entre las distintas áreas de la empresa** muestran el grado de avance del proceso de desarrollo de la GCT en unas empresas con respecto a otras, ya que antes de que pueda producirse una formalización de los equipos como componentes de la estructura organizacional, es necesario «vender» la idea de las ventajas de trabajar en equipo y la importancia del trabajo interfuncional a las personas que integran la empresa. En este aspecto, en el grupo en estudio, se encuentra que predominan las organizaciones que combinan simultáneamente el trabajo de círculos de calidad, equipos de proyecto y equipos interfuncionales (34%), y el resto trabaja al menos con alguno de ellos.

Se produce, sin embargo, un bajo grado de **integración de los empleados en los equipos**, pues sólo el 23% de los casos tiene no menos de las tres cuartas partes de su plantilla en alguno. Esto tiene lugar sin relación aparente con la fase de implantación de la GCT en que dicen encontrarse, ya que empresas que consideran que tienen el sistema implantado pueden presentar un bajo porcentaje de empleados trabajando en equipos, mientras que otras que dicen hallarse en el inicio del proceso pueden tener a la mayoría de sus empleados incorporados a los equipos ⁵.

⁵ Recordamos aquí la afirmación de DEMING (1989: 90) de que «todo el mundo tiene que estar en un equipo para trabajar en la mejora de la calidad».

Por otro lado, la labor que el DRH haga en favor del trabajo en equipo y de la consolidación orgánica de los equipos requiere de continuidad mediante el **seguimiento del trabajo de los equipos**. Se considera como tal que el DRH tenga conocimiento de los equipos que se forman, de las personas que los integran, de los objetivos que se han propuesto, del grado de cumplimiento de éstos, del grado de autonomía con que cuentan para tomar decisiones, de la actitud de los empleados que los integran, etc. Los resultados al respecto indican un bajo grado de presencia del DRH en el proceso de desarrollo de los equipos en la mayor parte de los casos, pues solamente el 34% se ubica en los niveles más altos. En los demás casos, el seguimiento de los equipos se considera escaso o inexistente.

La razón de ello puede estar, por un lado, en que la participación del DRH en el desarrollo de los equipos de trabajo se lleva a cabo esencialmente en las actividades de promoción y formación para el trabajo en equipo, pero tiene una injerencia escasa en el seguimiento de su desempeño. Por otro lado, el seguimiento de los equipos es en algunas empresas responsabilidad de otra área funcional, generalmente de la Dirección de Calidad, que se ocupa de la planificación, organización y control del trabajo de los equipos.

6.3.2. Autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones.

En el desarrollo de la capacidad de los empleados para asumir una responsabilidad creciente sobre su trabajo y los resultados de éste, al DRH le compete formular **objetivos y estrategias para el incremento progresivo de la autonomía** de las personas y de su compromiso con los objetivos de la empresa, tanto por la vía de los equipos de trabajo como en el plano individual. El grado en que los equipos están facultados para decidir de forma autónoma resulta un indicador relevante del nivel de implantación de la GCT. Al preguntar a las empresas al respecto, se encuentra que son algo menos de la mitad las que tienen más desarrollado este componente de la GCT (46%). Las cifras son similares en lo que se refiere al grado en que el DRH ha formulado **objetivos y estrategias para incrementar la autonomía de los empleados en la toma de decisiones**.

En lo que se refiere a la naturaleza de la participación de los empleados en la GCT, ésta se determina también por el grado en que los empleados no directivos toman parte en la planificación de su trabajo. Al respecto, HOPPER y JENSEN (1998:61) señalan que las empresas que deseen conseguir éxitos con la GCT deben establecer un sistema que haga posible atribuir derechos de decisión que reduzcan la tendencia de los directores a centralizar excesivamente, pero que a la vez ofrezcan una estructura para evitar la excesiva descentralización.

Para conocer la situación de las empresas en este sentido, se les ha preguntado por el grado en que cuentan con datos objetivos que muestran una participación creciente de los **empleados no directivos en la planificación del trabajo**, encontrándose que donde la participación alcanza un contenido más amplio es apenas en el 43% de los casos, que son los que se posicionan en los dos puntos superiores de la escala. La participación creciente de los empleados en la planifi-

cación de algunos aspectos de su trabajo es un elemento que suele encontrarse en empresas de vanguardia, las cuales cuentan con una trayectoria más larga en la GCT y han ido profundizando en aquellos componentes que, como la participación, requieren de la construcción de la cultura adecuada.

6.3.3. *El Departamento de Recursos Humanos y el liderazgo para la calidad.*

Un componente clave en el éxito o fracaso de la implantación de la GCT es el liderazgo, el cual necesita orientarse al desarrollo de la autonomía de los empleados, por medio de la identificación con un estilo de dirección participativo y rechazando los estilos de dirección verticales. De aquí la importancia de que el DRH promueva en la empresa la **práctica de un estilo de dirección participativo** entre los directivos.

Asimismo, como el ejercicio de este tipo de liderazgo lleva consigo un examen continuo de la manera en que los directivos realizan su trabajo, el DRH, en su calidad de gestor de la formación y el desarrollo profesional de las personas que integran la empresa, y al mismo tiempo de constructor de una cultura orientada hacia la calidad, ha de ser capaz de influir en los directivos de la organización para que actúen de acuerdo con el principio de **mejora continua** en sus actividades cotidianas.

Los resultados en estos dos aspectos muestran que algo más de las tres cuartas partes de los casos se sitúan en los niveles superiores de la escala. El DRH actuaría aquí como apoyo de los directivos de las otras áreas para que puedan lograr el compromiso necesario de parte de los empleados con la GCT. Las acciones en esta línea son algo intrínseco a la GCT, y se espera que se produzcan con mayor intensidad en los períodos iniciales del proceso, pues es en ellos cuando se hace necesario crear las actitudes básicas para que pueda desarrollarse con éxito.

6.3.4. *El Departamento de Recursos Humanos y la comunicación.*

Otra de las claves para que la experiencia de la calidad sea exitosa es la puesta en marcha de una adecuada estrategia de comunicación interna. La comunicación es, de acuerdo con KANJI y ASHER (en THIAJGARAJAN y ZAIRI, 1997: 344), el cemento que une los ladrillos que componen el proceso de la GCT y ayuda a crear un clima de compromiso e integración de las personas con la empresa.

En algunas organizaciones, debido a sus dimensiones, existe un área funcional que asume las tareas relacionadas con la información y la comunicación interna, y que puede o no formar parte del área de Recursos Humanos. No obstante, incluso cuando se trata de temas que no son específicamente de recursos humanos, si afectan a los empleados, corresponde al DRH diseñar planes e instrumentos para hacer llegar la información y mejorar la comunicación. De igual mane-

ra, mediante el uso de técnicas e instrumentos de comunicación, el DRH puede mejorar su trabajo de integración, motivación y formación de los empleados, y lograr el apoyo necesario para poner en marcha iniciativas de cambio. Sobre estas premisas, se ha querido conocer en qué medida el DRH:

- Analiza las **necesidades de información** que se producen en la empresa.
- Lleva a cabo actividades de diverso tipo para **mejorar la comunicación**.
- Participa en la **comunicación a los empleados de los resultados de la empresa**.

Los resultados vuelven a mostrar aquí que, también en el ámbito de la comunicación, una parte de los DRH de las empresas estudiadas presenta un bajo perfil en su actuación, es decir, su contribución en el proceso de implantación de la GCT parece bastante limitada.

6.3.5. Formación y desarrollo de recursos humanos.

La formación es uno de los campos de actuación por excelencia del DRH, y suele ser el nexo inicial de unión entre la GCT y la gestión de los recursos humanos, pues mediante ella es posible desarrollar intereses y actitudes, adquirir habilidades y orientar las acciones hacia la mejora continua. Requiere, en primer lugar, identificar cuáles son las necesidades de formación de todos los empleados y, en función de éstas, diseñar los planes de formación y desarrollo, con los contenidos, la metodología, y la forma en que se evaluarán sus resultados.

6.3.5.1. Planificación de la formación.

Se consideran dos aspectos en este punto: el estudio sistemático de la necesidades de formación y el diseño de planes de formación y desarrollo de los empleados, tanto de los que tienen responsabilidades de dirección como del resto.

En lo que se refiere a la realización de **análisis sistemáticos y regulares para identificar necesidades de formación en calidad para todas las funciones y niveles de empleados**, el 80% de los casos se coloca en los niveles superiores de la escala. Curiosamente, las cifras resultan algo más altas cuando se refieren a la disponibilidad de un **plan de formación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa**. La explicación que puede plantearse ante esto es que, o bien las empresas tienen algunos programas de formación general propios de los estadios iniciales de la implantación de la GCT, en donde el objetivo es crear conciencia de la importancia de la calidad, para lograr una actitud favorable de parte de los empleados, o bien es otra instancia diferente al DRH, general-

mente la Dirección de Calidad, quien se ocupa de determinar las necesidades de formación al respecto y después las pasa al DRH para que éste haga la planificación correspondiente. En tal caso la Dirección de Calidad actúa como cliente del DRH.

En los planes de formación y desarrollo del DRH, se incluyen en alto grado actividades de **formación y entrenamiento en calidad para la dirección** y los altos ejecutivos (72% de los casos). Éste es el grupo que se prioriza en las actividades de formación, e indica que las empresas están más dispuestas a invertir en el desarrollo de aquellos empleados que consideran menos sustituibles, como es el caso de los directivos, y con el resto lo harán según las circunstancias en que se encuentren. Esto se vería confirmado por limitada existencia de **planes de desarrollo individual** en las empresas (37%), los que resultan más frecuentes entre las que llevan más tiempo trabajando con el sistema de GCT.

6.3.5.2. La ejecución de la formación.

Para determinar el papel del DRH en la puesta en práctica de los planes de formación y desarrollo para la calidad se han considerado dos aspectos: la cantidad de empleados que reciben formación para la calidad, y el seguimiento que el DRH realiza de la formación que reciben los empleados.

Para el primero de ellos, se encuentra que sólo en el 49% de los casos la formación para la calidad llega a más de las tres cuartas partes de la plantilla. Sin embargo, aun en un estadio incipiente de implantación, es necesario que la filosofía y los principios generales lleguen a todos los empleados, para generar la confianza y colaboración necesarias de parte de aquéllos. El no hacerlo así puede crear un sentimiento de rechazo en quienes se vean excluidos de la formación, y al mismo tiempo pone en peligro el éxito del sistema. Resulta interesante aquí el señalamiento de CARTER (1994: 85) de que, habitualmente, en el puesto de trabajo sólo se pone en práctica alrededor de la mitad de la formación que se recibe, lo cual significaría que los responsables de recursos humanos, conjuntamente con las otras áreas de la empresa, habrían de diseñar planes de formación muy amplios.

Complementariamente a la ejecución de los planes de formación para la calidad, le corresponde también al DRH la realización de acciones de **seguimiento de los empleados que reciben formación** y del **tiempo que se dedica a ésta**. Los resultados en este aspecto indican que en las empresas se realiza en mayor grado el seguimiento del número de empleados que reciben formación que del tiempo que se emplea por cada uno de ellos. En general, en la formación para la calidad se combinan tres tipos de contenidos: filosofía y principios de la gestión de la calidad, estrategias de solución de problemas y herramientas de control de la calidad.

6.3.5.3. La evaluación de la formación.

El objetivo final de la formación es obtener la mejora de los resultados empresariales globales, y por ello es tarea del DRH desarrollar acciones de evaluación que permitan determinar en qué medida los conocimientos sobre la calidad son aplicados. Se ha preguntado, en este sentido, en qué

medida el DRH realiza **acciones** para determinar si hay una mejora significativa de los conocimientos de los empleados sobre calidad y si además cuenta con **evidencias** de que aplican los conocimientos de calidad. Los resultados indican que no llegan a la mitad los casos en los que se produce una evaluación real del impacto de la formación, y están en consonancia con la apreciación de algunos autores de que son pocas las empresas que determinan los resultados de la formación mediante un procedimiento sistemático, y cuando lo hacen es de manera escasa y superficial (REGALBUTO, en MOTWANI *et al.*, 1994: 11; CHASTON, 1994: 11).

6.3.6. Evaluación del desempeño, retribuciones y recompensas ⁶.

La evaluación del desempeño se vincula directamente con la formación y el desarrollo de los empleados, pues uno de sus objetivos es detectar las necesidades que en ese sentido existan. Aunque las distorsiones que en ocasiones se han producido en su aplicación han dado lugar al rechazo de algunos expertos de la calidad (DEMING, 1989), la evaluación puede ser utilizada por las empresas como un elemento motivador en el proceso de mejora, siempre y cuando se haga sobre indicadores objetivos cuyos resultados puedan ser controlables por los empleados. Es razonable esperar que aquellas personas que se encuentren más preparadas y más motivadas, porque reciben la retroalimentación necesaria y porque perciben que sus esfuerzos son reconocidos, estarán en mejores condiciones para plantear mejoras en los sistemas y hacer frente a los problemas que se puedan presentar en su trabajo.

6.3.6.1. Sentido de la evaluación.

La utilidad de la evaluación depende de que se realice sobre elementos cuyos resultados los empleados pueden controlar y que no son meramente un efecto del sistema de trabajo de la organización. Esto supone evaluar factores como el esfuerzo de mejora mostrado, la capacidad que se ha desarrollado para solucionar problemas o los aportes que cada uno realiza al trabajo en equipo. Sobre esta premisa, se quiso saber en qué grado el DRH realiza la **evaluación del rendimiento de los empleados** con indicadores que, como los que se han señalado, sean controlables por ellos mismos, encontrándose que apenas el 57% de los responsables de recursos humanos de las empresas consideran que la evaluación se realiza verdaderamente de esta manera.

En cuanto a la toma de decisiones sobre retribuciones basándose en los resultados de la evaluación, y a pesar de las reticencias señaladas de algunos expertos, muchas empresas que han adoptado el sistema de GCT suelen vincular a los resultados de la evaluación una parte de las retribu-

⁶ Se consideran retribuciones:

- 1) El salario monetario, independientemente de resultados empresariales.
- 2) El salario monetario que depende de los resultados (incentivos).
- 3) Los servicios permanentes que la empresa ofrece a sus empleados.

En las recompensas se incluyen tanto los reconocimientos públicos como los premios con valor monetario. Tienen carácter personalizado y responden a logros o esfuerzos puntuales, tanto individuales como de equipo.

ciones de los empleados y, con este fin, ponen en marcha diversas formas de reconocimiento con la intención de que funcionen como motivadores para que los empleados utilicen los instrumentos y las técnicas de la calidad. El uso de este tipo de motivadores puede producirse tanto en el plano individual como en el colectivo.

Entre las empresas estudiadas predominan las que utilizan en alto grado **recompensas** tanto tangibles como simbólicas **para estimular a los empleados en el uso de instrumentos y técnicas de calidad** (60%). Hay que decir, sin embargo, que las decisiones sobre las recompensas no siempre son ejecutadas por el DRH y que en ocasiones pueden pertenecer a la Dirección de Calidad.

Otro indicador de la manera en que el DRH realiza la gestión de las recompensas es el grado en que lleva a cabo un **seguimiento** sistemático de los empleados que las reciben por la calidad de su desempeño, esto es: quiénes y cuántos se hallan en esta situación, qué criterios se han seguido para tomar la decisión, qué recompensas han recibido, etc. Resulta, sin embargo, que sólo el 51% realiza esta actividad de manera regular y sistemática.

La causa de esto puede encontrarse en el escaso **número de empleados involucrados** en acciones de este tipo, pues en algo más de la mitad de los casos (54,3%), las recompensas llegan a menos del 10% de la plantilla. Éste es, sin duda, un indicador significativo del alcance de las acciones de involucramiento de los empleados en la GCT y del grado de protagonismo del DRH, y los resultados que ofrece obligan a cuestionarse la utilidad que pueda tener un sistema de recompensas que sólo beneficia a una parte mínima de los empleados.

6.3.6.2. Evaluación del sistema de evaluación y retribución.

La evaluación de los sistemas que se utilizan en las empresas para valorar y retribuir el trabajo, así como la manera en que éstos son percibidos por los empleados, es el punto de partida para el desarrollo de **nuevas formas de evaluación y retribución** vinculadas a las nuevas formas de trabajo que requiere la GCT. Por ello, se ha querido saber en qué grado los DRH evalúan su sistema y si el diseño de nuevas formas de evaluación y retribución tiene carácter participativo. Sólo en la medida en que el DRH disponga de un sistema que le permita conocer de manera objetiva los **resultados de los programas de evaluación y retribución-compensación** que se utilizan en la empresa, le será posible identificar problemas y arbitrar medidas para mejorar. Sin embargo, en sólo el 60% de las empresas estudiadas se encuentra que la acción de evaluación de los resultados de sus programas de evaluación y retribución se ubica en los niveles superiores.

Complementariamente, al preguntar por el grado en que los **empleados de los diferentes niveles jerárquicos participan en la creación de nuevas formas de evaluación del desempeño y de retribución**, por considerar que esto es un indicador tanto de la práctica de la evaluación del sistema como de la aplicación que se le da a ésta, vuelve a encontrarse que también este tipo de participación está lejos de ser asumida por la mayoría.

6.3.7. Satisfacción y moral laboral.

En su dimensión de satisfacción de las necesidades del cliente, la calidad requiere que el Departamento de Recursos Humanos disponga de información objetiva sobre la manera en que los empleados perciben las condiciones de su trabajo. Sólo así puede diseñar y ejecutar acciones de mejora. Se trata, en definitiva, de un planteamiento de *márketing interno*: conocer al cliente interno para saber el producto/servicio que requiere.

Éste es el fundamento de las **encuestas de satisfacción** que los DRH realizan en muchas empresas con el fin de conocer el ambiente organizacional y detectar causas de efecto potencial negativo en el desempeño. Las encuestas son un instrumento que hace posible determinar actitudes, percepciones y necesidades y, al mismo tiempo, identificar situaciones en las cuales las mejoras en la calidad pueden tener un impacto importante.

Entre las 35 empresas estudiadas, sólo hay dos que no llevan a cabo encuestas de satisfacción. El resto acude a ellas con diferente regularidad; las que las realizan una vez al año o cada dos años suman el 48% de los casos, mientras que un 40% aún las considera una actividad ocasional. Así, aunque está generalizado el uso de este instrumento de diagnóstico, en muchos casos hay poca claridad sobre sus objetivos y, en consecuencia, se carece de sistematicidad a la hora de analizar la percepción que los clientes internos tienen sobre su entorno de trabajo.

Existen también otros indicadores que proporcionan información sobre la moral y satisfacción de los empleados de manera más indirecta que las encuestas, y que se pueden utilizar complementariamente a éstas. Así, la existencia de quejas y reclamaciones, las huelgas o los desembolsos que la empresa haya de realizar en concepto de indemnización a empleados, ofrecen pautas para conocer la situación del «clima» organizacional; lo mismo sucede con los índices de absentismo y de rotación. En este sentido, se considera relevante este tipo de información en el 60% de los casos estudiados.

Las limitaciones que se presentan en una parte de los DRH de las empresas, en el conocimiento de sus clientes, se vuelven a poner de manifiesto cuando se pregunta en qué grado el DRH sigue un **proceso sistemático para evaluar los datos de satisfacción** y desarrollar planes de acción correctivos para mejorar. También aquí, poco más de la mitad (57%) sitúa su acción en este sentido en los niveles más altos.

6.4. La Gestión de la Calidad Total en el Departamento de Recursos Humanos.

Para que el DRH pueda captar las necesidades de sus clientes y ofrecerles los servicios que requieren, ha de disponer previamente en su interior de procesos que hagan posible la mejora continua. Por ello, un objetivo central del DRH sería lograr su reconocimiento por el resto de la orga-

nización como una instancia de servicio y apoyo de alta calidad, generadora de valor y que contribuye eficazmente a los resultados de la empresa. Esto significa que el DRH tiene que aplicar en sus procesos internos los principios de la GCT para estar en capacidad de contribuir activamente en la implementación del sistema en el resto de la organización. Es así que cuando en el DRH se aplica de manera efectiva la filosofía de la GCT, éste puede convertirse en un *modelo* de actuación para el resto de la organización (CLINTON *et al.*, 1994: 11).

Sobre estas premisas, se han considerado varios componentes para determinar en qué grado en el DRH se trabaja con calidad total. Aunque algunas prácticas dependen de las características de cada empresa, existe un conjunto que puede ser común a todas como:

- La formulación de la misión, la visión y los objetivos del DRH en el seno de la organización.
- La práctica de estrategias de intercambio de información empresarial (*benchmarking*).
- El nivel de trabajo en equipo y de participación en la toma de decisiones de las personas que integran el DRH.
- La manera en que se procede al reclutamiento y la selección de nuevos empleados.
- El diseño de los puestos de trabajo.

Al igual que en el apartado anterior sobre la contribución del DRH en la implantación de la GCT, junto con el análisis exploratorio se han identificado aquí los factores de las variables de estudio, de la manera que muestran las **tablas 6 y 7**.

TABLA 6. Resultados del análisis factorial (III)

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH	N.º FACTORES	KMO	% VARIANZA EXPLICADA
1. Misión, visión, objetivos	1	0,500	93,828
2. Intercambio de información	1	0,500	88,426
3. Trabajo en equipo, participación	1	0,500	88,255
4. Planificación del reclutamiento y la selección de nuevos empleados	2	0,827	82,067
5. Diseño de puestos de trabajo	2	0,637	76,519

TABLA 7. Resultados del análisis factorial (IV)

VARIABLES	FACTORES	ÍTEMS
APLICACIÓN DE PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS/PERSONAL		
4. Planificación del reclutamiento y la selección de nuevos empleados.	4.1. Política de reclutamiento y selección integrada y global en la empresa.	IV.11, IV.12, IV.13, IV.14
	4.2. Evaluación del reclutamiento y la selección del personal.	IV.18, IV.19
5. Diseño de puestos de trabajo.	5.1. Diseño de puestos de trabajo.	IV.20, IV.22
	5.2. Participación de los empleados en el diseño de puestos de trabajo.	IV.21

6.4.1. Misión, visión y objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Hablar de la **misión** del DRH es plantearse cuál es el propósito de éste dentro de la organización, saber qué productos/servicios ofrece y a qué clientes o mercados sirve. La misión se deriva de la **visión**, y para el DRH ésta sería el papel que aspira a desempeñar en el seno de la organización. Al respecto, CARTER (1994: 239) señala que los DRH de las empresas de vanguardia se caracterizan por el compromiso con una visión de mejora constante, y desarrollan programas y procesos orientados en ese sentido. El cumplimiento de la misión, a su vez, lleva consigo la formulación de **objetivos** específicos, que son los que sirven como marco de referencia para preparar los planes de actuación en cada ámbito de la GRH. En los objetivos se determina qué se quiere conseguir y cuándo, cuantificando los resultados que se esperan siempre que sea posible.

Para conocer hasta dónde estos elementos están incorporados de manera consciente en el trabajo de los DRH de las empresas estudiadas, se ha preguntado por el grado en que:

- En el DRH todos saben cuál es su misión en el seno de la empresa.
- El DRH tiene una visión clara de lo que quiere ser ahora y en el futuro en la empresa.
- El DRH se ha fijado objetivos de calidad para mejorar la función de recursos humanos en la empresa.

En los tres aspectos, la mayoría de los casos sitúan su respuesta en los niveles más altos, aun cuando hay casi una cuarta parte en donde el grado de apropiación parece ser escaso. En este sentido, allí donde el DRH no ha desarrollado los elementos en los que se basa la puesta

en marcha de cualquier estrategia global de mejora –*qué queremos ser, cuál es nuestro papel en la organización, cómo vamos a llevarlo a cabo*– difícilmente su actuación podrá ir más allá de contenidos de carácter operativo y serán otros los que asuman las cuestiones estratégicas, como la calidad.

6.4.2. Intercambio de información (benchmarking).

En el proceso de búsqueda de la mejora continua de la GRH de la organización, muchas empresas recurren al *benchmarking*, es decir, estudian las prácticas que desarrollan otras empresas que son conocidas por la calidad de su actuación. Se pueden examinar sistemas completos o sólo determinados procesos en los que se haya detectado la necesidad de cambiar. El *benchmarking* es un proceso de dos vías, y se basa tanto en el requerimiento de información a otras empresas para conocer cómo trabajan, como en la aceptación de las solicitudes que se reciban en relación con los procesos o estrategias que se están implementando. Por medio de él, los DRH pueden adquirir elementos valiosos para diseñar y ejecutar estrategias de mejora que respondan a los objetivos que se han formulado. Al mismo tiempo, el grado en que se utilizan se puede tomar como un indicador de la existencia dentro del DRH de una actitud consistente con los principios de la GCT. Por ello, se ha querido saber en qué grado el DRH:

- Mantiene contactos con otras empresas para conocer sus mejores prácticas en la GRH.
- Acepta de buen grado las solicitudes de otras empresas para conocer las prácticas de recursos humanos que aplica.
- Diseña y ejecuta estrategias de mejora a partir de las experiencias de las empresas con las que intercambia información.

Los resultados indican aquí que, aunque el 86% de los casos se sitúa en los niveles superiores de la escala a la hora de intercambiar información sobre las mejores prácticas con otras organizaciones, resulta bastante menor el número de aquellas que en el mismo grado utilizan las experiencias adquiridas mediante el *benchmarking* a la hora de diseñar y ejecutar estrategias de mejora (71%).

Las razones que pueden aducirse para esto son varias:

- Algunos DRH realizan un *benchmarking* de tipo exploratorio, con escasa planificación de los objetivos a conseguir.
- El *benchmarking* puede haberse realizado sistemáticamente, pero no hay una continuidad del trabajo con la aplicación de los resultados en el trabajo del DRH de la empresa que ha realizado el *benchmarking*.

- Los responsables del DRH carecen del poder necesario para poner en marcha las acciones que, como resultado del *benchmarking*, se han identificado como necesarias para mejorar.

6.4.3. Trabajo en equipo y participación de los empleados en el Departamento de Recursos Humanos.

El desarrollo de la capacidad de los empleados para participar en la toma de decisiones, tanto en el plano individual como a través de los equipos de trabajo, es un ámbito clave de la acción del DRH. Sin embargo, difícilmente podrá aplicar esto en la empresa si antes no ha sabido aplicarlo en sus propias tareas. Para conocer la actuación al respecto, se ha buscado saber en qué grado en el DRH:

- Los empleados realizan la mayor parte de su trabajo en equipo.
- Los empleados participan en equipos interdepartamentales.
- Siempre se delega la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible.
- Se comparte toda la información.

Las respuestas revelan que aún está poco desarrollado el trabajo en equipo (37%). En lo que se refiere a la **delegación de la toma de decisiones** dentro del DRH hasta el nivel más bajo posible y el grado en que se **comparte toda la información**, resulta que una parte de los DRH aplica escasamente en su trabajo los principios de la GCT en este sentido (46%), con lo que difícilmente podrán contribuir al desarrollo del sistema en la empresa. En algunos casos, se planteará hasta dónde es razonable facilitar el acceso de los empleados a la información y el posible riesgo que esto podría suponer cuando alguno abandona la empresa. Sin embargo, sólo en la medida en que dispongan de información estarán en condiciones de tomar decisiones.

6.4.4. Reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Es importante que el DRH trabaje de manera conjunta con sus distintos grupos de clientes –las otras áreas de la empresa–, para identificar los requerimientos de recursos humanos de éstos y articular las acciones necesarias para satisfacerlos. Haciendo esto pone en práctica el trabajo interfuncional y desarrolla condiciones para que los otros departamentos lo perciban como un colaborador útil y generador de valor a la hora de poner en marcha las mejoras de la calidad. En este marco se ha preguntado por el grado en que el DRH trabaja con las otras áreas de la empresa para:

- Identificar las necesidades de sus distintos grupos de clientes.

- Determinar sus necesidades de recursos humanos y en base a ello elaborar los planes correspondientes.
- Diseñar conjuntamente estrategias de reclutamiento para atraer a los mejores candidatos.
- Desarrollar conjuntamente un proceso sistemático de selección.

Las respuestas a los dos primeros aspectos indican que habitualmente el DRH trabaja en base a un diagnóstico de las necesidades de sus clientes internos en el 80% de los casos. En el resto, los DRH actuarían como ejecutores de planes orientados por otros niveles. Aunque se encuentran también algunas diferencias en los resultados referidos al diseño conjunto de estrategias de reclutamiento y al desarrollo del proceso de selección, éstas se atribuyen a que, mientras el primero es esencialmente un intercambio de información entre el DRH y las demás áreas sobre el tipo de personas que se necesitan para ocupar los puestos, la selección conlleva la aplicación de procedimientos especializados que son tradicionalmente propiedad del DRH. Sin embargo, en la medida en que se profundiza en la implantación de la GCT pueden redistribuirse funciones, y no son extraordinarias las organizaciones en las que cada departamento selecciona a su gente y el DRH desempeña un papel de coordinador y asesor. En algunos casos, el DRH puede encargarse de las primeras etapas de la selección, aplicando diversas pruebas según el puesto a ocupar, y posteriormente los equipos de trabajo continúan el proceso y toman la decisión final.

Al mismo tiempo, las **políticas que se aplican para la selección y el reclutamiento** aportan información sobre la importancia que se concede a la satisfacción de los empleados y las posibilidades que la empresa les ofrece para su desarrollo profesional. El grado en que se concede preferencia al mercado interno a la hora de cubrir un puesto de trabajo influye en la motivación de los empleados para mejorar su desempeño y, por ende, en el desarrollo de la capacidad para tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades. Las empresas con estos planteamientos acudirían al mercado externo sólo cuando no pudieran encontrar los candidatos adecuados dentro de la empresa, bien porque se tratara de un puesto muy especializado, o porque se necesitara de un incremento de plantilla.

Entre los casos estudiados, el 69% tiene un alto grado de preferencia por el mercado interno cuando se trata del reclutamiento de candidatos y la cifra es superior (88%) a la hora de realizar la selección. Así, aunque se acuda simultáneamente a los dos mercados, en igualdad de condiciones de los candidatos serían elegidos aquellos que ya pertenecen a la empresa.

A la hora de determinar los **criterios** que se utilizan para decidir sobre la idoneidad de una persona para un puesto, se espera que las empresas que han adoptado la filosofía de la GCT, aun sin descuidar los criterios de carácter técnico o académico, pongan una especial atención en aquellos que tienen que ver con la actitud, los valores y las posibilidades de encajar satisfactoriamente en la cultura de la empresa. Sin embargo, cuando se ha preguntado a las empresas cuáles consideran que son los dos criterios principales en la selección de sus empleados, se encuentra que sólo una cuarta parte pone en primer lugar aquellos aspectos más vinculados a la GCT, como son la capacidad para

trabajar en equipo y las posibilidades de integración en la cultura de la empresa. No obstante, estos dos criterios son señalados en combinación con la experiencia profesional y la formación académica por un 40% adicional.

Finalmente, para conocer si hay continuidad en la acción del DRH en el proceso de selección de empleados, se ha preguntado por el grado en que:

- Proporciona a los nuevos empleados orientación y formación para facilitar su inserción en la cultura de la empresa.
- Analiza los resultados en el trabajo de los nuevos empleados para mejorar continuamente los procedimientos de selección.

Se encuentra aquí que estas actividades están desarrolladas en algo más de las tres cuartas partes de los DRH, siendo un poco menor el número de los que analizan los resultados de cara a mejorar sus procesos de selección, lo que vuelve a poner de manifiesto la falta de procedimientos de algunos departamentos de recursos humanos para evaluar su propio trabajo. Como es sabido, la inserción y la formación de nuevos empleados son oportunidades para incorporar, crear y reforzar las actitudes apropiadas para la GCT, y el seguimiento de su desempeño es una actividad clave para validar los métodos de selección. Por ello, la actuación del DRH en este ámbito es un instrumento que ayuda a la mejora continua.

6.4.5. Diseño de puestos de trabajo.

Los cambios en los puestos de trabajo y el enriquecimiento de éstos mediante la incorporación de nuevas habilidades y responsabilidades son consustanciales a la GCT. Investigaciones realizadas sobre el tema (CARTER, 1994: 157) muestran que en las empresas que han adoptado la GCT se efectúan reducciones en el número de descripciones de puestos en favor de la creación de familias de habilidades, que son las que se pedirían a unos empleados de los que se espera que sean polivalentes.

La GCT es aquí fiel a los planteamientos que ya HERZBERG presentara en los años sesenta en favor del enriquecimiento de tareas como un factor de incidencia en la motivación de los empleados. Esto se manifiesta mediante el diseño de puestos de trabajo que permitan un aumento de las áreas de responsabilidad de los trabajadores, enfatizando los contenidos múltiples antes que la especialización. De esta manera, las descripciones de puestos se vuelven más amplias, con formulaciones explícitas sobre responsabilidades de servicio, tareas y relaciones. Para saber hasta dónde estos principios han sido incorporados en el trabajo del DRH se ha preguntado por el grado en que:

- En el diseño de los puestos de trabajo, el DRH da más importancia a los contenidos múltiples que a la especialización.

- Los puestos de trabajo se diseñan con una plena participación de los empleados.
- El DRH revisa periódicamente el contenido de aquellos puestos que más modificaciones han sufrido.

En el primer aspecto se encuentra que el 60% de los casos ponen más énfasis en la diversidad de contenidos que en la especialización. Éste es otro punto de actuación importante del DRH, pues el enriquecimiento del contenido de los puestos es una vía para propiciar la participación de los empleados en aquellas decisiones que se relacionan con su trabajo, y por ello también debe vincularse con el desarrollo del trabajo en equipo en la empresa. El diseño del contenido de los puestos, sin embargo, se realiza con la **participación de los empleados** sólo en el 29% de las empresas estudiadas, y menos de la mitad realiza una revisión de su contenido periódicamente.

6.5. Valoración general de los resultados del análisis exploratorio.

La valoración de los resultados se ha realizado desde dos perspectivas; en **primer** lugar, hasta dónde, en las empresas en las que se ha implantado la GCT, el DRH contribuye en el proceso a través de las funciones propias de la GRH. Dado que la calidad la hacen las personas, su desarrollo va a estar estrechamente vinculado a las estrategias de recursos humanos que se ejecuten. Y si en esto no hay participación activa del área de recursos humanos, realmente no podría hablarse de calidad total. Por ello, el grado de contribución del DRH en la implantación de la GCT resulta un indicador clave tanto de la eficacia de su trabajo como del avance del sistema. En **segundo** lugar, se ha considerado la relación entre la participación del DRH en la implantación de los principios de la GCT en las áreas de su competencia y el nivel de implantación de estos principios en el interior mismo del DRH.

Para analizar ambos aspectos se han agrupado los resultados de los indicadores medidos con la escala Likert en dos categorías, las cuales se constituyen dividiendo la escala en **dos partes**. La **primera** se corresponde con la suma de los dos valores superiores de la escala e indica un grado de implantación de los principios de la GCT alto o muy alto. La **segunda** está constituida por los resultados que se agrupan en los niveles 1, 2 y 3 y muestra los casos en los que hay un bajo o muy bajo nivel de implantación. En los ítems que se consideran más significativos y que no han sido medidos con la escala Likert se toman los porcentajes de cada categoría utilizada. Interesa determinar con todo ello cuáles son los aspectos en los que se ha puesto más énfasis y aquellos otros cuya implantación resulta más crítica. En los primeros se revelan los componentes de adopción más común, y posiblemente más fácil, entre las empresas, mientras que a través de los segundos se manifiestan los que presentan más dificultades de aplicación en la práctica.

6.5.1. Contribución del Departamento de Recursos Humanos en la implantación de la Gestión de la Calidad Total a través de las funciones que le son propias.

La actuación de los DRH en este sentido ha mostrado los **valores más altos**, con no menos del 80% de las respuestas en los dos niveles superiores de la escala, en los siguientes indicadores:

- Importancia de los asuntos de recursos humanos en la planificación estratégica.
- Nivel de participación de los responsables de recursos humanos en la planificación estratégica.
- Promoción del trabajo en equipo y la cooperación.
- Existencia de equipos de trabajo.
- Promoción de la mejora continua entre los directivos.
- Realización de actividades para mejorar la comunicación en la empresa.
- Planificación de la formación y el desarrollo de los recursos humanos.
- Análisis de las necesidades de formación.

Esto muestra que el peso del trabajo de los DRH en la implantación de la GCT se está orientando preferentemente hacia labores de apoyo, y centrándose en componentes como el desarrollo de los equipos y la formación de los empleados que, aunque sean necesarios en todas las etapas, tienen mayor impacto en los momentos de inicio del proceso. Recordemos aquí que en el 71,4% de las empresas estudiadas se considera que el sistema está plenamente implantado (véase **tabla 3**).

En segundo lugar, al buscar en qué indicadores se encuentran los **valores más bajos**, casi siempre por debajo del 50% en los niveles superiores de la escala, éstos resultan ser:

- Participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Empleados integrados en equipos.
- Grado de autonomía de los equipos y de los empleados en general.
- Evaluación de las acciones de formación.
- Existencia de planes de desarrollo por empleado.
- Participación de los empleados en la creación de nuevas formas de retribución y recompensa.

- Sistemática en el trabajo de conocimiento de la satisfacción de los empleados.
- Empleados que reciben recompensas por la calidad de su trabajo.

Sin embargo, éstos son precisamente los elementos cuyo desarrollo es más importante para que se pueda hablar de Calidad Total. Por consiguiente, el que la mayoría de las empresas presente niveles bajos en ellos obliga a plantearse hasta qué punto están realmente asumiendo el sistema, con las implicaciones que conlleva para el cambio *total* en la manera en que se trabaja en la organización.

En realidad, los componentes que parecen más desarrollados en la mayoría de las empresas son aquellos más generales de la GRH, mientras que las características más distintivas de la GCT aún se incorporan tímidamente. Así, se encuentra poco análisis de la satisfacción y de las necesidades de los clientes del DRH, y también poca evaluación del resultado de las acciones que se realizan. En definitiva, en más de la mitad de los casos estudiados no se plantean las acciones del DRH hacia el resto de la organización bajo la óptica del significado multidimensional de la calidad, y el DRH ofrece una limitada contribución en el desarrollo de la GCT.

6.5.2. *Implantación de los principios de la Gestión de la Calidad Total dentro del Departamento de Recursos Humanos.*

Los resultados globales de los indicadores de la implantación de la GCT dentro del DRH muestran también una diferencia importante entre aquellos que se consideran más específicos de una orientación hacia la Calidad Total y los que se identifican con componentes más comunes de la GRH.

Los **valores más altos** se encuentran en:

- Conocimiento de la misión del DRH en el seno de la empresa.
- Utilización de los procedimientos de *benchmarking*.
- Trabajo con otras áreas para el reclutamiento y la selección de los empleados.
- Orientación y formación de los nuevos empleados.
- Interés en la diversificación del contenido de los puestos.

El trabajo con las demás áreas de la empresa para la planificación del reclutamiento y la selección de nuevos empleados, así como la orientación y la formación de éstos, son componentes operativos en la gestión de los recursos humanos, haya o no la empresa elegido la vía de

la GCT. No obstante, en las organizaciones que siguen el sistema de la GCT se espera que la influencia de éste se manifieste también en la mejora continuada de aquellas funciones. Por otro lado, el trabajo en el enriquecimiento de los puestos puede ser una vía importante de aporte de la GRH a la GCT.

Los **valores más bajos** se encuentran en los indicadores que muestran el grado en que:

- Los empleados realizan la mayor parte de su trabajo en equipo.
- Se delega la toma de decisiones hasta el nivel más bajo posible.
- Se comparte toda la información dentro del DRH.
- Los empleados participan en el diseño de los puestos.
- Los puestos se rediseñan periódicamente.

Al igual que sucedía con la contribución del DRH en la implantación de la calidad en la empresa, los índices más bajos están en aquellos elementos cuyo desarrollo es un indicador expresivo del grado de profundización del sistema. Se trata de componentes a través de los que se manifiesta la orientación hacia un cambio de cultura, una cultura basada en la colaboración, la delegación y la confianza. Por ello, el hecho de que menos empresas se posicionen en los niveles altos de la escala en estos aspectos confirma las dificultades de su puesta en práctica. Mientras que los elementos de carácter más operacional o estructural, como la creación de una estructura de equipos, o el diseño y la ejecución de programas de formación sobre los distintos aspectos de la calidad son pasos prácticamente obligados para todos, son menos las empresas capaces de ir más allá y desarrollar auténticos parámetros de excelencia empresarial a través de la delegación y la participación.

La principal reflexión que puede extraerse de todo esto es que en el ámbito de la GRH se pone de manifiesto el conflicto entre dos elementos en permanente relación dialéctica en la empresa. El primero es el que afecta a los niveles de autonomía que pueden cederse a los empleados; el segundo se refiere a la necesidad que tiene la dirección de controlar las actividades de aquéllos, de manera que se mantengan en la línea de los objetivos que la organización desea alcanzar. Ambos elementos son el reflejo del antagonismo fundamental que se presenta en la relación de empleo, entre la necesidad de que los empleados acepten la autoridad de la dirección para tomar decisiones y mantener el control, y la necesidad que existe en un contexto de GCT de repartir la capacidad de decidir de forma autónoma.

De fondo se encuentra el problema de la distribución del poder de decisión en la empresa. La implantación *total* de la calidad choca en muchas organizaciones con el muro del poder de la dirección superior, que tiene dificultades para delegar y hacer partícipes a los empleados de cuotas cre-

cientes de poder. Sin embargo, la progresión de la calidad hacia un grado de totalidad llevaría pareja una delegación cada vez mayor de ámbitos de poder. De aquí la necesidad de desarrollar el sistema de la GCT de manera tal que resulten compatibles los objetivos de la organización y los de los empleados, el aprendizaje organizacional y el individual.

6.5.3. Tipología de las áreas de recursos humanos de las empresas.

A modo de conclusión general de los resultados hasta aquí presentados, se ha elaborado la tipología que se presenta en la **tabla 8**. En ella se consideran los DRH de las empresas, tanto desde el punto de vista de su contribución en la implantación de la GCT en las empresas a través de las funciones que forman parte de su ámbito de competencia, como desde el de la aplicación de la GCT dentro del trabajo del propio departamento.

Se han identificado así **tres tipos** diferentes, según el grado en que se ponen en práctica en la GRH aquellos componentes de la GCT en los que se ha centrado el estudio:

- En el primer tipo se ubican los casos en los que la aplicación de los principios fundamentales de la GCT por parte del DRH tiene un carácter que puede considerarse como **anecdótico**, pues apenas se encuentran algunos indicios de su presencia en los componentes referidos al trabajo en equipo, el fomento de un estilo de liderazgo participativo, el desarrollo de la comunicación en la empresa, la realización de actividades de formación, la gestión de las recompensas a los empleados por la calidad de su trabajo, y las actividades para conocer la satisfacción y moral de los empleados en el trabajo. Dentro del DRH también se halla una escasa presencia de los indicadores de interés.
- El segundo tipo se ha llamado **operacional**, y presenta una situación intermedia, en la cual aparecen bastante desarrollados aquellos aspectos de tipo más operativo de la GCT, como los referidos a los equipos y la formación, mientras que los que requieren una mayor profundización en el sistema, como el desarrollo de la autonomía de los empleados, la implementación de sistemas de evaluación y retribución congruentes con la GCT, o los análisis de satisfacción aún no están bien desarrollados. En el trabajo interno del DRH se encuentra la misma situación mixta.
- Al tercer tipo pertenecen aquellos casos en los que la GCT estaría más avanzada, aun cuando se observa la dificultad de profundizar en el trabajo destinado a aumentar la autonomía de los empleados para tomar decisiones vinculadas al desempeño de su trabajo, así como en la puesta en práctica de sistemas de evaluación del rendimiento acordes con la GCT y en la gestión de las recompensas.

TABLA 8. Tipología empresarial basada en la gestión de recursos humanos en relación con el grado de aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad Total

COMPONENTES DE LA GCT	TIPO I (9%) ANECDÓTICO	TIPO II (57%) OPERACIONAL	TIPO III (34%) SISTEMA GCT
Contribución en la implantación de la GCT en las tareas propias de la GRH:			
• Creación de equipos y desarrollo del trabajo en equipo.	Escasa	Avanzada	Avanzada
• Desarrollo de la autonomía de los empleados para tomar decisiones. .	Nula	Escasa	En desarrollo
• Desarrollo de un estilo de liderazgo adecuado a la GCT.	Escaso	Avanzado	Avanzado
• Desarrollo de la comunicación interna.	Escasa	En desarrollo	Avanzada
• Planificación y ejecución de la formación para la calidad.	Escasa	Avanzada	Avanzada
• Evaluación de la formación para la calidad.	Nula	Escasa	Avanzada
• Formulación de indicadores de calidad para la evaluación del desempeño.	Nula	En desarrollo	En desarrollo
• Gestión de recompensas a la calidad.	Escasa	En desarrollo	En desarrollo
• Diagnóstico de satisfacción y moral laboral.	Escaso	En desarrollo	Avanzada
Aplicación de los principios de la GCT dentro del DRH:			
• Formulación de visión, misión y objetivos.	Escasa	Avanzada	Avanzada
• Utilización de prácticas de <i>benchmarking</i>	Escasa	Avanzada	Avanzada
• Desarrollo del trabajo en equipo, la participación y la comunicación.	Escaso	En desarrollo	Avanzado
• Trabajo interdepartamental en la planificación y ejecución del reclutamiento y la selección de nuevos empleados.	Escaso	Avanzado	Avanzado
• Diseño de puestos de trabajo acorde con los principios de la GCT. .	Escaso	Escaso	Avanzado

6.6. Pruebas estadísticas complementarias.

Con las variables factor obtenidas al aplicar el análisis factorial anteriormente presentado (tablas 4, 5, 6 y 7) se procedió a realizar una clasificación de los casos por medio de un análisis de conglomerados o cluster. Con los resultados de éste se conformaron tres tipos o conglomerados que se corresponden en un alto grado con los tipos identificados en la tabla 8 con el análisis exploratorio.

Para determinar la pertenencia de los casos a cada conglomerado se utilizó en primer lugar el método jerárquico, con el cual se obtuvo el dendograma que presenta la figura 3.

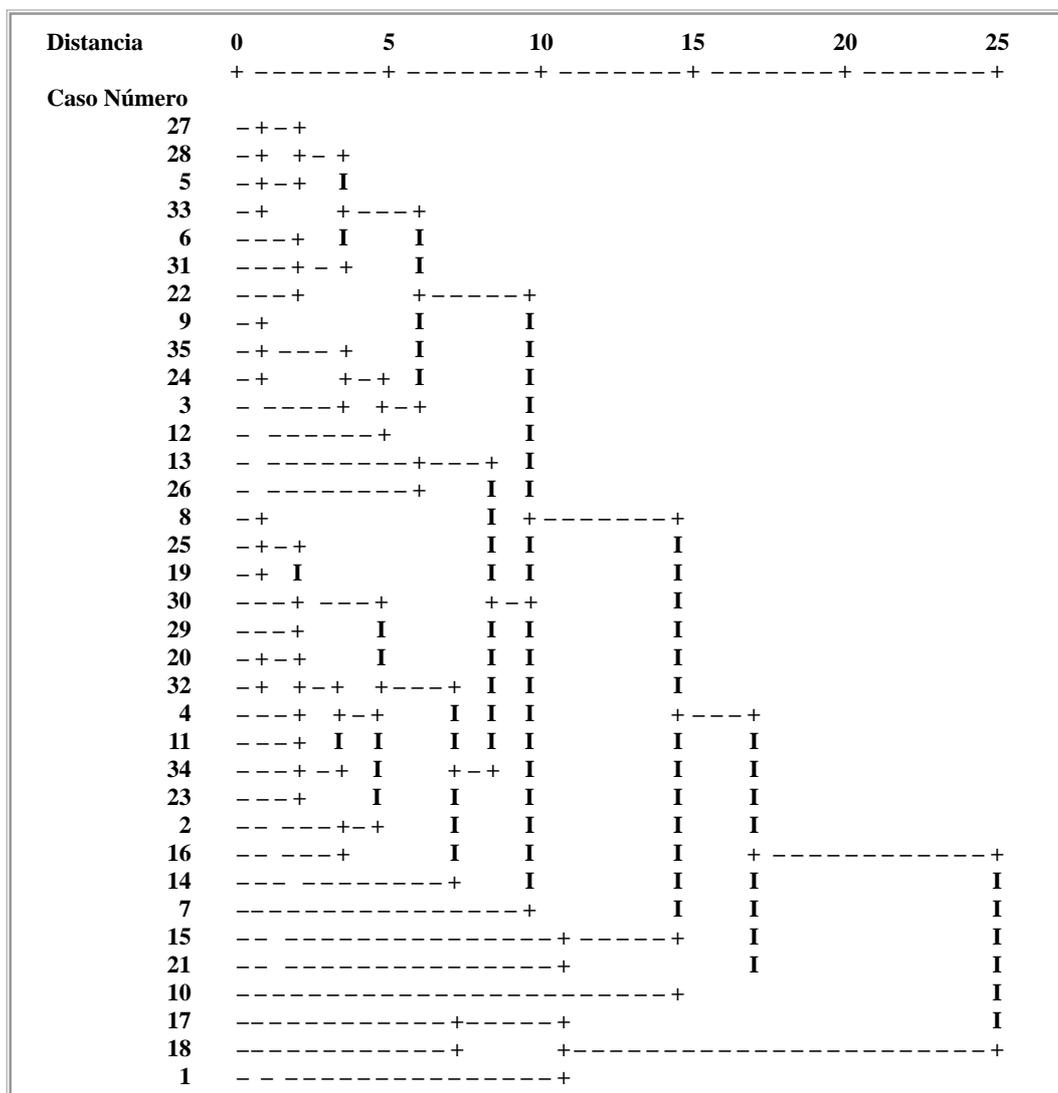


Figura 3. Dendograma de la clasificación jerárquica.

Al aplicar el método no jerárquico (k-medias) resultaron los tres conglomerados finales que aparecen en la siguiente tabla.

TABLA 9. Centros de los conglomerados finales

VARIABLES	CONGLOMERADOS		
	1	2	3
PARTICIPACIÓN-AUTONOMÍA	1,17	2,81	3,77
TRABAJO EQUIPO	2,17	3,88	4,54
FORMACIÓN CALIDAD	3,07	3,95	4,52
EVAL. RESULTADOS FORMACIÓN	1,33	2,92	3,83
PRESUPUESTOS FORMACIÓN	1,33	4,20	4,75
EVALUACIÓN-RETRIBUCIÓN	1,83	2,86	4,13
COMPENSACIÓN-SERVICIOS	2,00	3,65	4,22
EVALUACIÓN RENDIMIENTO	2,00	3,00	4,58
RECLUT-SELECC. INTEGRADA	2,08	4,22	4,58
EVALUACIÓN RECLUT-SELECCIÓN	1,83	4,00	4,67
DISEÑO DE PUESTOS	1,83	3,15	4,33
PARTICIP. DISEÑO PUESTOS	3,00	2,50	3,83

A partir de estos resultados, y tomando los centros de gravedad de los tres conglomerados obtenidos con el análisis cluster, se obtuvo la representación gráfica de los tres tipos que muestra la **figura 4**. De esta manera, la tipología que se había elaborado a partir del análisis exploratorio se ve confirmada con el análisis cluster. El *conglomerado 1* se corresponde con el tipo I o *anecdótico*; el *conglomerado 2* con el tipo II u *operacional*; y el *conglomerado 3* con el tipo III o *sistema GCT*.

No se obvia, no obstante, que dado el tamaño de la muestra con la que se ha hecho el estudio, y al ser desconocido el tamaño del universo, no se puede asignar a estos resultados estadísticos suficiente validez para generalizar sus conclusiones. No obstante, se estima que ofrecen una buena orientación sobre las tendencias existentes en la GRH en las empresas que desarrollan sistemas de gestión orientados a la calidad total y dejan abierta la posibilidad de profundizar en el análisis de su alcance por medio de otras investigaciones complementarias.

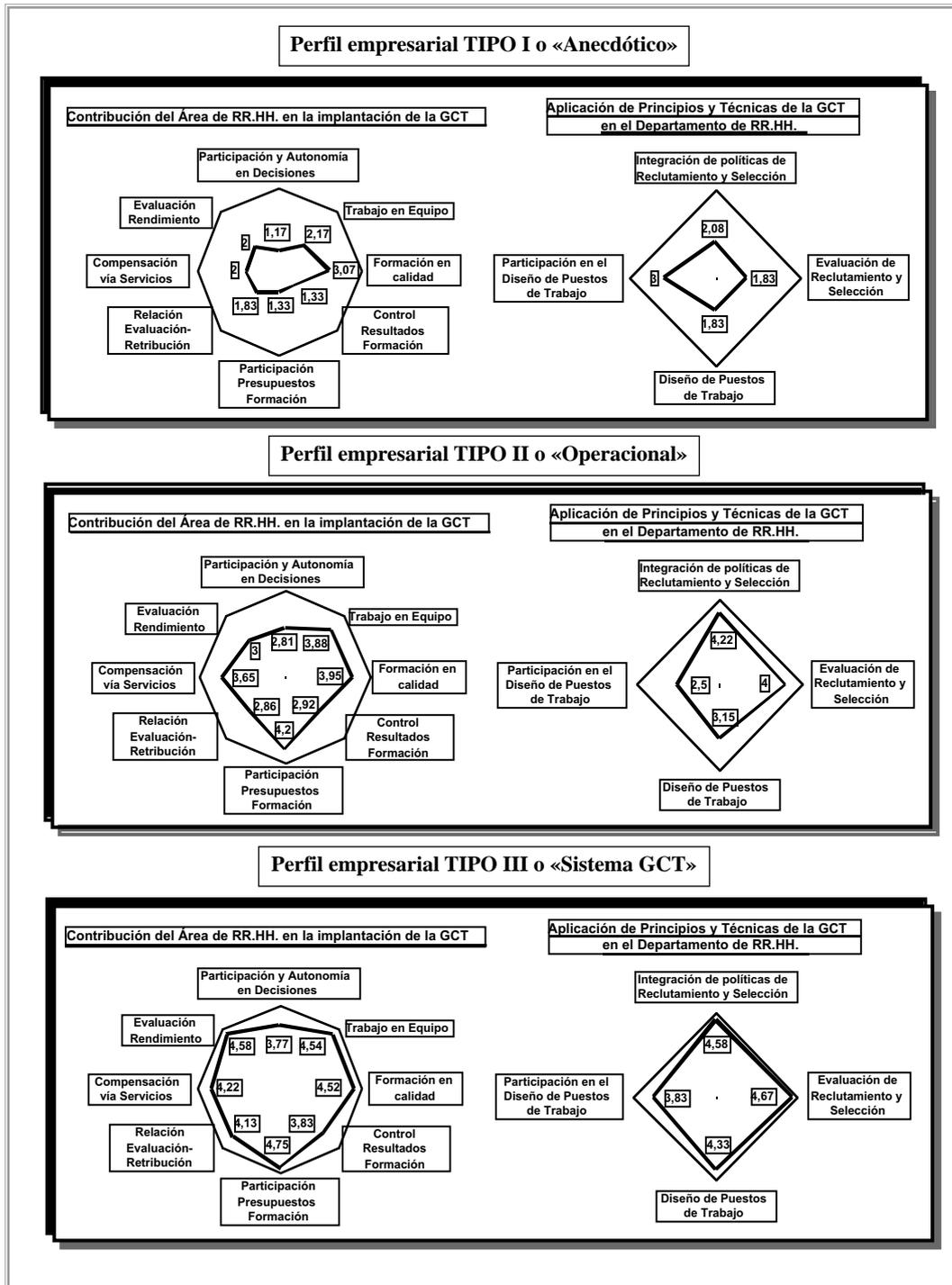


Figura 4. Perfiles de las empresas desde la perspectiva de la GRH y la GCT.

7. REFLEXIONES SOBRE LA NATURALEZA Y LAS FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La necesidad de poner en práctica acciones específicas de GRH sitúa a los DRH en una posición auténticamente estratégica, pues ellos pueden crear y poner en marcha, en su ámbito de actuación, un conjunto de procesos interdependientes de GRH que sirvan de apoyo al desarrollo de la GCT. En el desarrollo de una GRH que pueda considerarse de calidad total se trata de encontrar la mejor respuesta a preguntas como:

- ¿Cuál es el concepto de calidad que se necesita para construir la estrategia de actuación en la gestión de los recursos humanos?
- ¿Cómo ha de organizarse la función de recursos humanos de cara al desarrollo de la GCT en la empresa?
- ¿Qué papel debe asumir el DRH en la empresa que ha adoptado el sistema de GCT?

7.1. La concepción de la calidad en la Gestión de los Recursos Humanos.

La adopción de la GCT en la gestión de los recursos humanos ha de considerarse desde la óptica de la multidimensionalidad del concepto de calidad. La calidad significa:

- **Satisfacción del cliente interno.** Supone identificar sus necesidades y expectativas e involucrarlo con los objetivos empresariales mediante la participación en las decisiones que afectan a la organización del trabajo y de los servicios que se le ofrecen.
- **Seguimiento de especificaciones.** La gestión de las personas también sigue procesos que se ajustan a un conjunto de parámetros-guía para la realización del trabajo. Al igual que en la elaboración de productos, en las acciones de GRH se busca la consistencia entre los distintos procesos y la reducción de la variabilidad. Esto no debe suponer, sin embargo, la ausencia de la flexibilidad necesaria.
- **Eliminación del desperdicio.** El objetivo de la función de recursos humanos es producir cero defectos, haciendo las cosas bien a la primera, sin tener que rehacer o desperdiciar trabajo. Se trata de crear los mecanismos que aseguren que se entrega un servicio de calidad y que nada llegará al cliente si no está bien hecho.

- **Creación de valor.** Crear valor en la gestión de los recursos humanos es ayudar a que las personas sean cada vez mejores en su trabajo. Esto es así porque trabajan en condiciones que hacen posible que puedan desarrollar sus capacidades y que se sientan satisfechas con lo que hacen, con el trato que reciben, con las oportunidades que se les ofrecen para participar en la toma de decisiones.
- **Excelencia en el desempeño.** Se fundamenta en la aplicación de la filosofía de mejora continua en todas las actividades y supone el desarrollo de prácticas y valores que estimulen la perseverancia en la mejora.

Las acciones de GRH en el marco de la GCT, se articulan sobre el carácter holístico de la calidad. La calidad interesa como un medio para el logro y el desarrollo de los objetivos de la organización, y al mismo tiempo es un fin en sí misma. Siguiendo los planteamientos que ya hace más de dos milenios formulara Aristóteles (en SHOENGRUND, 1996: 79) sobre la capacidad intrínseca de las personas de desarrollar su potencial, podemos decir que el fin de las acciones de aquéllas es mejorar continuamente, sacando hacia afuera sus capacidades. Y en la medida en que las personas se orientan hacia ese fin, también se desarrolla el potencial de la organización ⁷.

En este marco, **la gestión de los recursos humanos tiene como fin último el desarrollo del potencial de la organización a través del desarrollo del potencial de las personas que la componen.** Y el Departamento de Recursos Humanos se constituye como el área responsable de llevar a cabo las funciones que conduzcan a ese fin, mediante la armonización de dos componentes complementarios: la **mejora de la productividad** y la **mejora de la calidad de las condiciones de trabajo**. La productividad mejora porque se utilizan más eficientemente los recursos, no hay que reparar o eliminar productos o servicios defectuosos, se eliminan procedimientos que no añaden valor y se mejoran continuamente los procesos (**figura 5**). La mejora de la calidad de las condiciones de trabajo significa que los empleados tienen la posibilidad de desarrollar sus competencias y conlleva a una democratización creciente del poder en la empresa, de manera que la GCT no aparezca como una vía moderna para intensificar el trabajo y el control sobre los empleados. Con estas condiciones, mejorará su grado de satisfacción y autorrealización en el trabajo.

⁷ «...cuando se trata de productos, la calidad va ligada al proceso de elaboración, el cual tiene que ser acabado y consistente con la naturaleza intrínseca y el potencial de los materiales que lo componen. Para las personas, la calidad se refiere (...) al desarrollo de acciones acordes con la naturaleza y el potencial único de los humanos. El gran potencial de las personas se encuentra en el continuo desarrollo del intelecto y el carácter a lo largo de toda su vida.» (SHOENGRUND, 1996: 82).

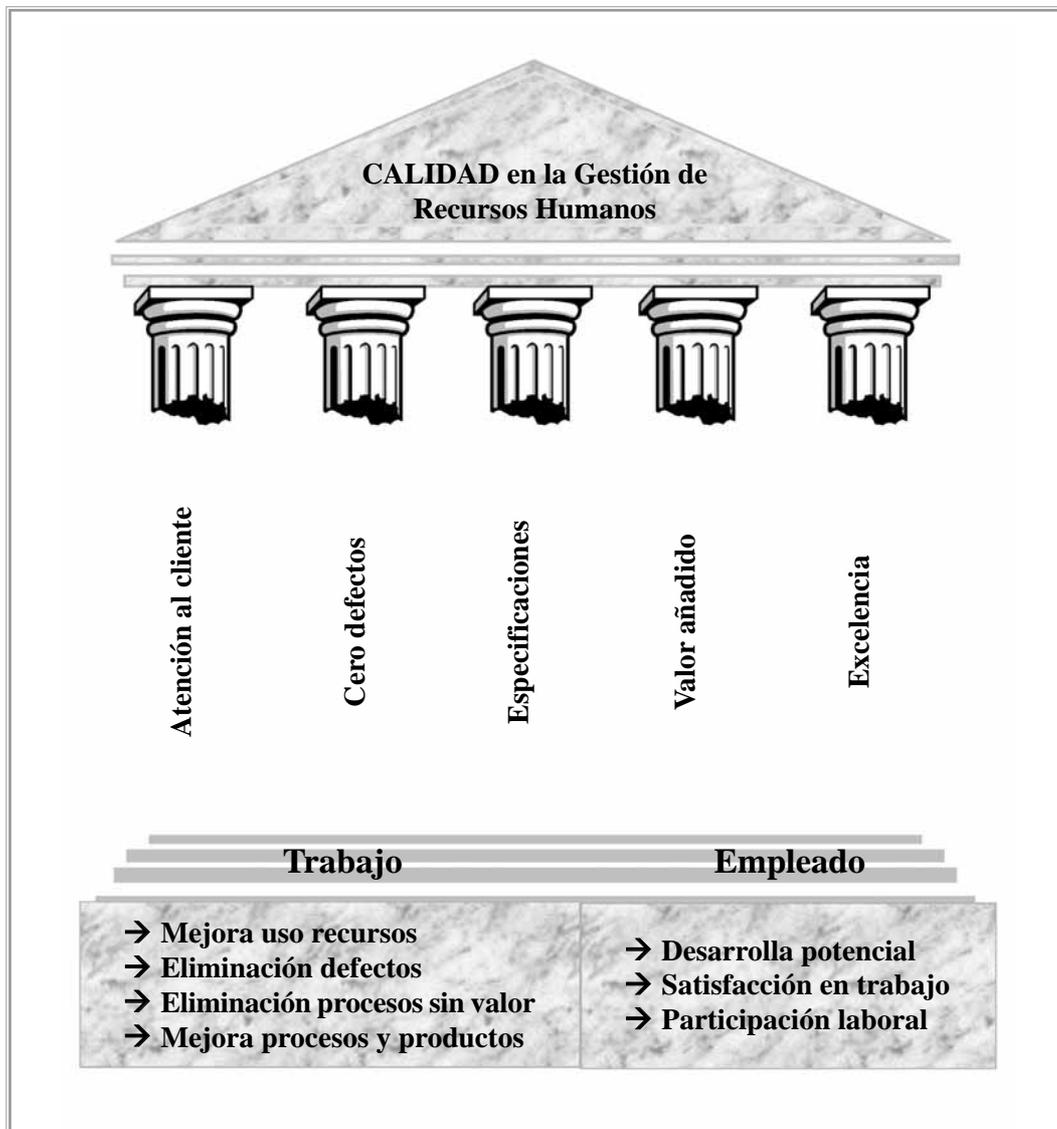


Figura 5. Dimensiones de la calidad en la Gestión de Recursos Humanos.

7.2. El Departamento de Recursos Humanos en el marco de la Gestión de la Calidad Total.

Al DRH le corresponde la puesta en marcha de los mecanismos que aseguren que en todo aquello que tiene que ver con la gestión del trabajo de las personas, se actúa en congruencia con los requerimientos de la calidad. En algunas funciones el DRH puede actuar directamente, mien-

tras que en otras se desempeñará como un órgano asesor tanto del equipo de dirección como de los jefes de línea, que son los que en la práctica realizan gran parte de la gestión de los recursos humanos. Se trata, en suma, de ofrecer un servicio de calidad a todos los clientes.

En este sentido, el énfasis de la GCT en el cliente hace que la labor del DRH en este contexto tenga muchos elementos de conexión con el marketing. Esto significa que en la implementación de la calidad en sus funciones, el DRH se puede concebir a sí mismo como si fuera una empresa dentro de la organización. Como tal necesita definir los mismos elementos que se definen a nivel global para toda la organización.

7.2.1. Posibilidades del enfoque de marketing interno para el Departamento de Recursos Humanos.

El concepto de *marketing interno* (MI) se ha venido utilizando en los últimos años para describir la aplicación de los principios del marketing en el interior de la organización (GASCÓ y RABASSA, 1998; CLUTTERBUK Y DEARLOVE, 1995; HALES, 1994; COLLINS, 1991). Se trata de un intento de aplicar los fundamentos y técnicas que tradicionalmente se han destinado al marketing de bienes y servicios para los clientes externos, a la promoción de la propia organización, de su misión, actividades y formas de empleo, de cara a los empleados como clientes internos. En este marco, el DRH se presentaría como una empresa interna dentro de otra empresa a la que provee de servicios. Estos servicios deben ser percibidos como de calidad por sus clientes, que son los otros departamentos de la organización, y que requieren de productos continuamente mejorados que satisfagan sus necesidades.

Con la Gestión de la Calidad Total, el marketing interno comparte dos ideas fundamentales. La primera es que cada persona dentro de la organización es a la vez un cliente y un proveedor, y la segunda es la necesidad de que todas las personas trabajen en función de la estrategia y los objetivos de la organización. De aquí se desprende, a su vez, una estrecha vinculación entre el concepto de marketing interno y el de la gestión estratégica de recursos humanos.

Sobre estas premisas, para plantearse la estrategia del DRH como empresa habrán de considerarse los siguientes elementos:

- La **situación del mercado**, tanto interno como externo. Esto requiere de la identificación de las necesidades y deseos de los clientes, y también de los factores que afectan al DRH, tanto en el marco de la empresa como fuera de ella. En el plano interno, el análisis del mercado se suele hacer aplicando entre los empleados técnicas para conocer el ambiente organizacional. Hacia afuera de la empresa, el *benchmarking* resulta una metodología útil para conocer la situación del DRH de una empresa en relación con los de otras.

- La **misión y los objetivos del DRH**, concretándose dentro del marco general de la misión de la empresa. Se trata aquí de responder a preguntas como: ¿cuál es nuestro papel en este momento dentro de la organización?, ¿cuál debe ser para que podamos responder a las necesidades y expectativas de nuestros clientes?, ¿existen diferencias entre ambos? Sobre ellas se plantean los objetivos globales hacia los que enfocar el trabajo, en el nivel de los individuos y en el de la organización.
- La **identificación de los clientes** a los que hay que entregar productos y servicios de calidad. Ellos son el punto de mira de todas las acciones que lleva a cabo la empresa DRH. Pero los clientes no son todos iguales, y es necesario determinar segmentos, dividiendo lo que constituye un grupo amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos, con necesidades y deseos similares para ser satisfechos por el DRH.

Existen clientes internos, que son los que forman las otras áreas de la empresa, y el primero de ellos es, sin duda, la dirección; es esencial saber lo que ésta espera del DRH de cara al desarrollo de la GCT. Igualmente, es necesario identificar los problemas de recursos humanos que tienen los otros departamentos para ayudar a estos en su desempeño. Existen también clientes externos, como los que solicitan empleo en la organización, o ciertos organismos públicos como las oficinas de empleo o las universidades. Por otro lado, no todos los servicios que ofrece el DRH (planificación de recursos humanos, transferencia de personal, selección, etc.) son demandados de igual manera por todos los clientes.

- El **desarrollo de la «mezcla del marketing»**. Al igual que en cualquier otra empresa, en el DRH también se pueden encontrar los cuatro componentes clásicos del marketing: el producto, la promoción, el precio y la plaza.
 - Los *productos* que se ofrecen a los clientes son todos los servicios vinculados a la relación de empleo, los cuales han de ser objeto de una mejora constante.
 - La *promoción* es la comunicación que se realiza hacia los distintos grupos de clientes, por medio de los instrumentos pertinentes, para que aquéllos conozcan cuáles son los productos que se ofrecen, y dónde y cómo se puede acceder a ellos.
 - En el *precio* se incluyen los costes, tanto cuantitativos como cualitativos, de llevar a cabo los planes de recursos humanos del DRH que se consideran generadores de valor para la empresa.
 - En la *plaza* se ubica todo lo que se relaciona con las condiciones del entorno de trabajo, y que para la GCT comprende aspectos como las políticas de puertas abiertas o el desarrollo de la participación.

Se trata, pues, de un enfoque en el cual **el DRH se constituye como una unidad-empresa que presta servicios al resto de la organización**, que es su mercado, siguiendo unos criterios de conducta basados en la calidad. En este mercado, el DRH tiene que demostrar la importancia de su

trabajo al resto del equipo de dirección de la empresa, ayudando a los otros directivos a aumentar la productividad de sus unidades, mediante acciones que aseguren que se dispone de empleados con las competencias necesarias para trabajar con calidad. Para ello, empresariza sus funciones, siguiendo pautas de actuación similares a las que desarrolla una empresa para atraer y mantener a sus clientes, ofreciéndoles productos y servicios que respondan a sus expectativas e incluso las superen.

En suma, salvando algunas limitaciones, el enfoque de marketing interno se considera un instrumento válido para configurar la estrategia de calidad del Departamento de Recursos Humanos. El DRH actúa en un mercado –la empresa a la que pertenece–, el cual tiene unas determinadas condiciones y unos clientes con diferentes requerimientos. Sobre esto determina las acciones que deberá llevar a cabo para satisfacer a este mercado, ofreciéndole productos y servicios de calidad ⁸.

7.2.2. Principios-guía del Departamento de Recursos Humanos como empresa.

La acción empresarial interna del DRH se guía por los siguientes principios de la Gestión de la Calidad Total:

- **Orientación al cliente.** Para satisfacer al cliente hay que plantearse el trabajo desde una óptica de eficacia. Debe ser, por tanto, un DRH centrado más en el servicio que en la producción. Orientación al servicio significa adoptar una dinámica de cooperación con sus clientes para el diseño y la creación de nuevos servicios adaptados a las necesidades de cada grupo de clientes, así como el desarrollo de sus productos siguiendo procesos más eficaces. Un DRH más orientado a la producción sería aquel en el cual interesan más los procedimientos y técnicas internas que las necesidades de los clientes.
- **Hay que hacer el trabajo bien, sin defectos y sin tener que repetir o anular operaciones.** La satisfacción del cliente va ligada directamente a la eficiencia y a la eficacia. Esto quiere decir que no se rehacen trabajos, que se emplean correctamente los recursos, es decir, que se hacen bien las cosas. Al mismo tiempo se hacen las cosas correctas, que son aquellas que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **La calidad es asunto de todos.** La calidad es un producto de la contribución conjunta de todas las áreas de la organización. Por ello, el DRH tiene que actuar como impulsor de la colaboración por medio de equipos interfuncionales de trabajo. En este sentido, los responsables de recursos humanos pueden servir de ejemplo de cooperación interdisciplinaria para el resto de la organización, promoviendo acciones de planificación conjunta del trabajo y manteniendo un contacto constante con sus clientes.

⁸ Las limitaciones del enfoque de marketing interno aplicado a las relaciones de empleo aparecen cuando se pretende equiparar la situación del cliente externo de la empresa con la del cliente interno. Es obvio que en las condiciones del mercado de empleo, el cliente interno-empleado, salvo en casos concretos y especiales, pocas veces se halla en la situación de poder elegir entre los productos (empleos) de empresas diversas, como puede hacerlo el cliente externo. Lo más común es que sus opciones a la hora de decidir dónde trabajar y en qué condiciones sean mucho más escasas.

- **Participación de los empleados en las decisiones y desarrollo del trabajo en equipo.** Para poder promover la adopción de estos principios en toda la organización, el DRH debe probar con su propio ejemplo que funcionan, fomentando una cultura de trabajo en equipo y dando a sus empleados más responsabilidad, autonomía y participación en la toma de decisiones.
- **Mejora continua como principio de actuación en todas las actividades.** La acumulación de mejoras a lo largo del tiempo es una vía segura de evolución en el camino de la Calidad Total en la gestión de los recursos humanos. Dado que los requerimientos de los clientes van cambiando, sólo mediante la mejora continuada se puede mantener una posición de competitividad.

De esta manera, una vez que el DRH ha hecho de la calidad su forma de vida, aplicándose a sí mismo los principios y valores de la GCT, y conformándose como una empresa orientada a su mercado, está en capacidad de desempeñar un papel fundamental en el desarrollo de la calidad en el resto de la empresa. El DRH puede tener un impacto significativo en la calidad de toda la empresa actuando a través de áreas como:

- El reclutamiento y la selección.
- La formación y el desarrollo profesional.
- El desarrollo de los sistemas de evaluación.
- El desarrollo del sistema de remuneración.
- La mejora de la calidad de la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- El desarrollo de la comunicación en la empresa.

8. CONCLUSIONES FINALES

Entre la Gestión de la Calidad Total y la Gestión de Recursos Humanos existe una relación de complementariedad que hace posible que ambos enfoques se enriquezcan mutuamente. Así, mientras que la GCT ayuda a la GRH a orientar su acción hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y hacia una mayor sistematización de su trabajo, la GRH ayuda a que la GCT no pierda de vista el papel que juegan los componentes humanos en la calidad de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización.

En este proceso de alimentación recíproca, los elementos que presentan más dificultades para ser incorporados efectivamente en el trabajo cotidiano de las organizaciones que adoptan el sistema de GCT son los que se relacionan con la reorganización del poder para tomar decisiones sobre la planificación y la ejecución del trabajo, es decir, aquellos que requieren de una mayor inversión en el desarrollo de las competencias de las personas y en la reorientación de la cultura organizacional.

Debido a ello, las áreas responsables de elaborar y ejecutar las líneas de actuación de la gestión del trabajo en las organizaciones han de saber responder a los retos que les presenta la GCT; y esto, al mismo tiempo, constituye una oportunidad de oro para desarrollar prácticas de excelencia y reforzar su capacidad de generar valor para toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUADO, I. (1997), «Empresa + Humanismo = Éxito», *Expansión*, 13 nov, páginas especiales I-II.
- ALONSO, M. (1998) «Multiasistencia. El juego de las sumas positivas», *Excelencia*, N.º 19, págs. 43-45.
- ASQ (American Association for Quality) (1998), *Malcolm Baldrige National Quality Award. Criteria for Performance Excellence*, USA.
- BABBIE, E. (1996), *Manual para la práctica de la investigación social*, Bilbao, Desclee de Brouwer.
- BEAUMONT *et al.* (1995), «Human resources and total quality management», *Training for Quality*, Vol. 2, N.º 1, págs. 7-13.
- CARBALLO, R. (1999), *Innovando en la empresa*, Barcelona, Gestión 2000-AEDIPE.
- CASTLE, J. (1996), «An integrated model in quality management: Positioning TQM, BPR and ISO 9000», *The TQM Magazine*, Vol. 8, N.º 5, págs. 7-13.
- CHASTON, I. (1994), «Managing for total training quality», *Training for Quality*, Vol. 2, N.º 3, págs. 11-14.
- CLINTON, R. *et al.* (1994), «Implementing total quality management: the role of human resource management», *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59, N.º 2, págs. 10-16.
- CLUTTERBUCK, D.; DEARLOVE, D. (1995), *Cómo aumentar el prestigio. Márketing de la función de recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000, 192 págs.
- COLLINS, B. (1991), «Internal marketing: a new perspective for HRM», *European Management Journal*, Vol. 9, N.º 3, págs. 261-270.
- COOPER, D.; EMORY, W. (1995), *Business Research Methods*, USA, Irwin.
- CROSBY, P. (1980), *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*, New York, New American Library.
- CROSBY, P. (1993), *Completeness (plenitud). Calidad total para el siglo XXI*, México, McGraw Hill.

- DEMING, W. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 391 págs.
- DEAN, J.; BOWEN, D. (1994), «Managing theory and total quality: Improving reserach and practice through theory development», *Academy of Management Review*, Vol. 19, N.º 3, págs. 392-418.
- EDINBORO, R.; PALMER, R. (1994), «It was a great idea», *TQM Magazine*, Vol. 6, N.º 6, págs. 49-56.
- EFQM (European Foundation for Quality Management), (1997), *Autoevaluación 1997. Directrices para empresas*, Madrid, Club Gestión de Calidad.
- EVANS, J.; LINDSAY, M. (1996), *The Management and Control of Quality*, third edition, Minneapolis, West Publishing Company.
- FEIGENBAUM, D. (1983), *Total Quality Control*, New York, McGraw Hill.
- FERKETISH, B.; HAYDEN, J. (1992), «HRD and quality: The chicken or the egg», *Training and Development*, Vol. 46, N.º 1, págs. 39-42.
- GARCÍA, S.; DEL VAL, M. (1996), *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Madrid, Díaz de Santos.
- GASCÓ, M.; RABASSA, N. (1997), «Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: el márketing interno», *Capital Humano*, N.º 104, págs. 56-61.
- GUIMARAES, T. (1995), «TQM's impact on employee attitudes», *The TQM Magazine*, Vol. 8, N.º 1, págs. 23-41.
- HALES, C. (1994), «Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far», *Human Resource Management Journal* Vol. 5, N.º 1, págs. 50-71.
- HAMZAH, A.; ZAIRI, M. (1996), «People management: Where is the evidence of best practice?, Part I», *Training for Quality*, Vol. 4, N.º 2, págs. 19-24.
- HAMZAH, A.; ZAIRI, M. (1996), «People management: Where is the evidence of best practice?, Part II», *Training for Quality*, Vol. 4, N.º 3, págs. 23-31.
- HAMZAH, A.; ZAIRI, M. (1996), «People management: Where is the evidence of best practice?, Part III», *Training for Quality*, Vol. 4, N.º 4, págs. 37-44.
- HERNÁNDEZ, R. et al. (1998), *Metodología de la investigación*, México, McGraw Hill.
- HILL, S.; WILKINSON, A. (1995), «In search of TQM», *Employee Relations*, Vol. 17, N.º 3, págs. 8-25.
- HILL, F. (1997), «En route to TQM: organizational learning through quality circles», *Training for Quality*, Vol. 5, N.º 2, págs. 84-87.
- HOPPER, K.; JENSEN, M. (1998), «Desarrollo, aplicación y evaluación de la GCT», *Harvard-Deusto Business Review*, N.º 83, págs. 56-70.
- ILES, P.; JONHSTON, T. (1994), «Searching for excellence in second-hand clothes?», *Personnel Review*, Vol. 6, N.º 18, págs. 32-35.
- IMAI, M. (1989), *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, CEPESA.
- ISHIKAWA, K. (1983), *Guide to Quality Control*, 2nd edition, Hong Kong, Asian Productivity Organization.
- JURAN, J. (1990), *Juran y la planificación para la calidad*, Madrid, Díaz de Santos.

- JURAN, J. (1990), *Juran y el liderazgo para la calidad*, Madrid, Díaz de Santos.
- JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) (1996), *The Deming Prize for Overseas Companies*, Tokio.
- LAMMERMAYER, H. (1991), «Human relationships -the key to total quality management», *Total Quality Management*, Vol. 2, N.º 2, págs. 175-180.
- LEWIN, D.; MCABE, D. (1992), «Employee voice: a human resource management perspective», *California Management Review*, Vol. 34, N.º 3, págs. 112-123.
- MANZ, C.; STEWART, G (1997), «Attaining flexible stability by integrating TQM and sociotechnical systems theory», *Organization Science*, Vol. 8, N.º 1, págs. 59-70.
- MCGREGOR, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, London, McGraw Hill.
- MILONAKIS, S.; ZAIRI, M. (1994), «Benchmarking for best practices on employee development», *Training for Quality*, Vol. 2, N.º 13, págs. 28-33.
- MIQUEL *et al.* (1996), *Investigación de mercados*, Madrid, McGraw Hill.
- MONKS, K. *et al.* (1997), «Human resource management in a quality context: some Irish evidence», *Employee Relations*, Vol. 19, N.º 3, págs. 193-207.
- MOTWANI, J. *et al.* (1994), «Quality training, the key to quality improvement», *Training for Quality*, Vol. 2, N.º 2, págs. 7-12.
- ORTEGA, E. (1990), *Manual de investigación comercial*, Madrid, Pirámide.
- PALMER, G.; SAUNDERS, J. (1992), «TQM and HRM: comparisons and contrasts», *Asia Pacific Journal of Human Resources Management*, Vol. 30, págs. 67-78.
- PERSICO, J.; MCLEAN, G. (1994), «The evolving merger of sociotechnical systems quality improvement theories», *Human Systems Management*, Vol. 13, N.º 1, págs. 11-18.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982), *In Search of Excellence*, London, Harper and Row.
- PETERS, T.; AUSTIN, N. (1987), *A Passion for Excellence*, Glasgow, Fontana.
- PETERS, T. (1993), *Reinventando la excelencia. El management liberador*, Barcelona, Ediciones B.
- SCHOENGRUND, C. (1996), «Aristotle and Total Quality Management», *Total Quality Management*, Vol. 7, N.º 1, págs. 79-91.
- SCHULER, R.; HARRIS, D. (1991), «Deming quality improvement: Implications for human resource management as illustrated in a small company», *Human Resource Planning*, Vol. 14, N.º 3, págs. 191-207.
- SNAPE, E. *et al.* (1995), «Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls», *Employee Relations*, Vol. 17, N.º 3, págs. 42-51.
- SPENCER, B. (1994), «Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation», *The Academy of Management Review*, Vol. 19, N.º 3, págs. 446-471.
- STAUSS, B. (1995), «Internal services: clasification and quality management», *Australia, International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, N.º 2, págs. 62-78.
- THIAGARAJAN, T.; ZAIRI, M. (1997), «A review of total quality managemen in practice: undestandind the fundamentals through examples of best practice -Part I», *The TQM Magazine*, Vol. 9, N.º 4, págs. 270-286.

- THIAGARAJAN, T.; ZAIRI, M. (1997), «A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice -Part II», *The TQM Magazine*, Vol. 9, N.º 5, págs. 344-356.
- THIAGARAJAN, T.; ZAIRI, M. (1997), «A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice -Part III», *The TQM Magazine*, Vol. 9, N.º 6, págs. 414-417.
- WARNER, M. (1994), «Japanese culture, western management: Taylorism and human resources in Japan», *Organization Studies*, Vol. 15, N.º 4, págs. 509-533.
- WILKINSON, A. *et al.* (1991), «TQM and the management of labor», *Employee Relations*, Vol. 13, N.º 1, págs. 1-20.
- WILKINSON, A. (1992), «The other side of quality: soft issues and the human resource dimension», *Total Quality Management*, Vol. 3, N.º 3 págs. 323-329.
- WILKINSON *et al.* (1992), «Total quality management and employee involvement», *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, N.º 4, págs. 1-20.
- WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M. (1994), «TQM: instant pudding for the personnel function?», *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, N.º 1, págs. 33-49.
- WILKINSON, A.; WILLMOTT, H. (1995), *Making Quality Critical*, London, International Thomson Business Press.
- WILKINSON, A. *et al.* (1997), «Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice», *Organization Studies*, vol. 18, N.º 5, págs. 799-819.

ANEXO

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

BLOQUE	CONTENIDO ÍTEMS	TIPO DE RESPUESTA	ÍTEMS
I. Aspectos generales	Actividad, plantilla, capital social, facturación último ejercicio, tiempo con la GCT	Abierta	I1, I3, I4, I5, I8
	Ámbito geográfico, certificación, representación sindical, participación sindicatos en GCT	Binarias	I2, I6, I11, I13
	Instancia certificadora, razones de la implantación de la GCT, etapa de implantación, porcentaje afiliación sindical, impacto GCT en la plantilla	Alternativas múltiples	I7, I9, I10, I12, I14
II. El área de recursos humanos en la empresa	Posición, denominación, plantilla, existencia de planes, papel en la implantación de la GCT	Alternativas múltiples	II1, II2, II3, II5, II7
	Importancia de los RH en la planificación, nivel de participación	Escala Likert	II4, II6

BLOQUE	CONTENIDO ÍTEMS	TIPO DE RESPUESTA	ÍTEMS
III. Contribución del área de RH en la implantación de la GCT	1. Trabajo en equipo, autonomía en las decisiones, participación Colaboración en la creación de estructura de equipos, fomento trabajo en equipo, creación equipos, autonomía equipos, seguimiento equipos, objetivos autonomía para los empleados, incremento autonomía, participación n.º directivos en planeación, seguimiento sugerencias Tipos de equipos, porcentaje de empleados en equipos	Escala Likert Alternativas múltiples	III1, III2, III3 III4, III5, III6, III7, III8, III9 III3a, III3b
	2. Liderazgo para la calidad Promoción dirección participativa, promoción mejora continua entre directivos	Escala Likert	III10, III11
	3. Comunicación Comunicación resultados empresa, análisis necesidades información, actividades para mejorar comunicación	Escala Likert	III12, III13, III14
	4. Formación y desarrollo recursos humanos Plan de formación, estudio necesidades formación, varios métodos formación, seguimiento tiempo formación, formación para directivos, seguimiento empleados formados, asignación presupuesto formación, evaluación conocimientos calidad, evaluación aplicación, objetivos de calidad para empleados, plan desarrollo individual Porcentaje empleados formados en calidad, contenido formación, porcentaje presupuesto formación	Escala Likert Alternativas múltiples	III15, III16, III17, III18, III19, III20, III21, III22, III23, III24, III25 III20a, III20b III21a
	5. Evaluación, retribución, recompensas Evaluación rendimiento, recompensas por calidad, importancia resultados grupo, seguimiento empleados, evaluación participativa, conocimiento estructura salarial, evaluación programas, servicios, <i>benchmarking</i> servicios, conocimiento satisfacción empleados Tipo de recompensas, empleados que reciben recompensas, tipos de servicios	Escala Likert Alternativas múltiples	III26, III27, III28, III29 III30, III31, III32, III33, III34, III35 III27a, III29a III33a

BLOQUE	CONTENIDO ÍTEMS	TIPO DE RESPUESTA	ÍTEMS
III. Contribución del área de RH en la implantación de la GCT	6. Seguridad e higiene laboral Seguimiento programas, existencia de quejas-demandas, atención sugerencias empleados, seguimiento enfermedades, análisis causas accidentes, trabajo interfuncional	Escala Likert	III36, III37, III38, III39, III40, III41
	7. Satisfacción y moral laboral Uso indicadores satisfacción, evaluación datos, absentismo, abandono, análisis información Encuestas satisfacción	Escala Likert Alternativas múltiples	III43, III44, III45, III46, III47 III42
IV. Aplicación de principios y técnicas de la GCT dentro del DRH	1. Misión, visión, objetivos Conocimiento misión, visión, objetivos de calidad	Escala Likert	IV1, IV2, IV3
	2. Intercambio de información Prácticas de otras empresas, prácticas propias, estrategias basadas en <i>benchmarking</i>	Escala Likert	IV4, IV5, IV6
	3. Trabajo en equipo, participación Trabajo en equipo, participación interfuncional, delegación decisiones, información compartida	Escala Likert	IV7, IV8, IV9, IV10
	4. Planificación del reclutamiento y la selección Identificación necesidades clientes, identificación necesidades recursos humanos, diseño conjunto de estrategias de reclutamiento, desarrollo conjunto de procesos de selección, preferencia interna en el reclutamiento, preferencia interna en la selección, orientación nuevos empleados, evaluación procedimientos selección Criterios de selección	Escala Likert Alternativas múltiples	IV11, IV12, IV13, IV14, IV15, IV16, IV18, IV19 IV17
	5. Diseño de puestos de trabajo Contenidos múltiples sobre especialización, diseño de puestos participativo, rediseño periódico	Escala Likert	IV20, IV21, IV22
	6. Relaciones Industriales Especialistas en gestión de conflictos, diálogo con órganos de representación colectiva, preferencia convenio interno	Escala Likert	IV23, IV24, IV25