

Políticas de recursos humanos en empresas en procesos de certificación ISO 9000

Juan Antonio Marín García. *Universidad Politécnica de Valencia*

Manuela Pardo del Val. *Universidad de Valencia*

Marin-Garcia, J. A. y Pardo del Val, M. (1998). "Políticas De Recursos Humanos En Empresas En Procesos De Certificación ISO 9000". ACEDE. Las Palmas: ACEDE.

1. La gestión de la calidad y el papel de los recursos humanos

Tras la crisis económica de los años ochenta, las empresas americanas y europeas sintieron la necesidad de plantearse la calidad como una variable clave en su gestión empresarial. Japón estaba demostrando que su estilo de dirección alcanzaba resultados más efectivos y satisfacía mejor las expectativas de calidad de los consumidores (Garvin, 1987). La respuesta occidental desembocó en una nueva visión de la dirección de empresas que se ha denominado Gestión de la Calidad Total (en inglés *Total Quality Management* o *TQM*). Esta acepción reconoce el carácter estratégico de la variable "calidad" (Garvin, 1987; Moreno, 1991; Easton, 1993) y supera los anteriores intentos de implantar medidas aisladas, como herramientas de control de calidad o círculos de calidad.

La TQM es una filosofía de gestión que parte del supuesto que todos los miembros de una organización deben esforzarse por proporcionar productos o servicios que cumplan e incluso que excedan en todo momento los requisitos de la clientela. Los investigadores de la TQM coinciden básicamente en la enumeración de algunos componentes clave, como son la orientación al cliente, la importancia de los recursos humanos y la mejora continuada, esto es, la búsqueda de la perfección en los procesos que implica la prevención en lugar de la detección de errores (Moreno, 1991; Chen y Price, 1993; Easton, 1993; Kano, 1993; Lam, 1995). La adopción de la TQM busca, por tanto, aumentar la satisfacción de los clientes (incluyendo en este término a los clientes externos e internos, es decir, también a los empleados), a la vez que mejorar la eficiencia organizativa.

Cualquier intento destinado a diseñar una estrategia de TQM debe ser consciente que la implementación depende de personas. Wilkinson (1990) divide la TQM en dos caras. La primera es el lado "duro" (*hard*) de la TQM: control estadístico de procesos, técnicas y herramientas para alcanzar la calidad en el funcionamiento de la empresa. La cara "suave" (*soft*) de la TQM lanza un mensaje claro a la fuerza de trabajo en el que advierte que la calidad es responsabilidad de todos. Por lo tanto las empresas deberían ir dejando a un lado la supervisión tradicional para dar más responsabilidad y autoridad a los empleados, aplicando el concepto de *empowerment*, de manera que los trabajadores se preocupen por satisfacer a sus clientes, tanto externos como internos. Esta cara de la TQM pone el énfasis en los recursos humanos, afirmando que el éxito de la empresa depende de contar con un personal altamente cualificado y motivado (Gubman, 1995). Se vuelve así a la aceptación de los recursos humanos como una ventaja competitiva potencial para la empresa. En cualquier caso, así como los factores técnicos (diseño de sistemas apropiados, procedimientos,...) están muy estudiados y especificados, la literatura de la calidad no ha concretado los factores sociales, a pesar de que autores como Schein (1985¹, citado por Hill, 1991) sostienen que los aspectos técnicos son secundarios, y sobre ellos prevalecen factores humanos.

¹ SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Los tres premios a la calidad más importantes (Deming, Baldrige y Premio Europeo) corroboran la importancia de los recursos humanos, situándolos en un lugar destacado. Los premios americano y europeo, posteriores al japonés, otorgan una importancia mayor a los recursos humanos, siendo en el primero un 15% de la puntuación total, y en el europeo ascendiendo a un 18%. Siendo el premio europeo el más “joven”, es el que más valor da a la Dirección de Recursos Humanos. Este dato es interesante, puesto que para la elaboración de los criterios de este galardón se estudiaron los dos anteriores y se aprovecharon sus ventajas, evitando sus errores, y por lo tanto mejorándolo (Moreno y Herrera, 1993).

La mayor parte de los investigadores coinciden en afirmar que las personas son clave en la TQM. El éxito de un programa de TQM pasa por el compromiso total de todos los miembros de la organización, de modo que acepten participar activamente en la búsqueda de la mejora continua (Lam, 1995). Esta es la razón de que las empresas que siguen la TQM se preocupen por adecuar sus políticas de recursos humanos, y así apoyar y promover medidas como la formación continua de sus empleados, la gestión participativa que comprometa a todos los integrantes de la empresa, la delegación real de poder, los reconocimientos y recompensas positivas, y mejoras en la comunicación mediante soportes informativos (García del Pueyo, 1995).

Cuando una empresa se lanza a la gestión de la calidad total, a menudo surge un problema con las prácticas que está siguiendo su departamento de Recursos Humanos. Para alcanzar el éxito, son necesarios determinados cambios (Gómez-Mejía, 1997) que deben tener como guía la premisa de que calidad total y recursos humanos son elementos interdependientes. En una empresa que adopta un sistema de gestión de calidad total la política de recursos humanos debería ser muy distinta de la que estamos habituados a contemplar en el resto de empresas. La formación, evaluación, reconocimiento, recompensa, agrupación y dirección de los recursos humanos es diferente (Schonberger, 1994). Cabe destacar la gran responsabilidad que tiene el departamento de recursos humanos de diseñar unos sistemas justos y motivadores hacia la calidad y la participación, en consonancia con la esencia de la TQM.

Mientras que en una empresa gestionada al modo tradicional los directivos y encargados eran los responsables exclusivos de la mejora de los procesos, bajo la calidad total todos los empleos y puestos son los encargados de tal misión. El sistema implica a su vez el reconocimiento y las recompensas. Las sugerencias de mejora pueden provenir de individuos aislados, pero es común que surjan del trabajo conjunto de un equipo (Gómez-Mejía, 1997). Peters y Waterman (1984) sostienen que en las empresas preocupadas por la calidad el factor crítico y fundamental para el éxito es el equipo. Trabajar en pequeños grupos ayuda a encontrar soluciones y a innovar. Schonberger (1994) admite que los equipos son la clave del sistema de gestión de calidad total .

Vamos a analizar algunas de las nuevas e importantes funciones que tendrá bajo su responsabilidad el departamento de recursos humanos para que pueda aplicarse la TQM con éxito: la selección, el desarrollo y formación de empleados, la comunicación y la implantación de una gestión participativa.

La **selección** de personal deberá ser más estricta (Schonberger, 1994) porque los nuevos miembros de la organización deberán caracterizarse por unas aptitudes acordes con la filosofía de la TQM (trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu de participación y compromiso,...). Es deseable que las personas que pasen a formar parte de la organización tengan gran capacidad para la resolución de problemas (Moreno y Herrera, 1993), y una serie de capacidades y actitudes particulares (facilidad para el trabajo en equipo, responsabilidad, espíritu participativo,...).

El área de **formación** será asimismo fundamental para poder contar con capital humano debidamente preparado para participar e introducir mejoras de calidad. Sin los conocimientos adecuados, no es posible para los empleados participar (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992). Si se han contratado empleados, se ha utilizado esfuerzo para que los seleccionados consigan los objetivos previstos, el tiempo y la formación que se dedique al equipo y a su desarrollo es una inversión, no un coste (Gil, 1995).

Moreno y Herrera (1993) apuntan a la necesidad de formación tanto para empleados como para directores, no sólo en métodos de mejora de la calidad, sino también en los procesos y procedimientos de la empresa, y adoctrinamiento o socialización, inculcando una cultura de calidad total. La falta de formación es un obstáculo al triunfo de los programas de participación, elemento básico en la TQM. Las bases para que el contexto sustente una actitud participativa pasan por una adecuada formación de los empleados (Gundry, Kickul y Prather, 1994). Es más, sin los conocimientos básicos, los trabajadores no pueden realizar bien su trabajo. Los conocimientos que deben recibir los empleados son aquellos relacionados con relaciones interpersonales y grupales, análisis de calidad/estadístico y comprensión del negocio (finanzas, contabilidad,...), y entrenamiento en las habilidades del puesto. Por otra parte, el método primario para motivar a los empleados hacia la adopción de un programa de TQM y hacia la participación es un programa de formación y educación (Kowalski y Walley, 1993). Todos los miembros de la organización deben recibir una formación inicial sobre los conceptos básicos de la TQM, para facilitar su comprensión y animarles a participar. Rodríguez Porras (1991) señala que los miembros de la organización deben formarse y aumentar sus habilidades de comunicación, trabajo en equipo, y participación en reuniones.

Los empleados, los proveedores, e incluso los clientes, necesitan formación si se quiere que sean responsables de la calidad (Leonard y Sasser, 1982). Formación y participación para la calidad están estrechamente unidas. Todos los integrantes de la empresa son responsables de la mejora de los procesos, por lo tanto se tiene que dotar de formación para que desde cada puesto se puedan aportar sugerencias. Se trata de que se tenga la amplitud de visión suficiente para mejorar el proceso completo, y no sólo el puesto particular, cuestión que se puede alcanzar mediante los equipos (Schonberger, 1994).

Moreno y Herrera (1993) mencionan la **comunicación** como una función más del departamento de recursos humanos. Deberán plantearse los métodos necesarios para que la información acerca de todo lo útil fluya para que las personas realicen bien su trabajo, y para que se adapten a la cultura organizativa. La participación de los empleados requiere que éstos dispongan de formación, como hemos expresado antes, pero también de información. Peters y Waterman (1984) señalan en la misma línea que se trabaja mejor si se está informado. La transmisión de resultados positivos a los trabajadores eleva la moral y la motivación de éstos, y los negativos generan una intención de esfuerzo para superarlos. Vincular participación a calidad enfatiza la importancia de unos buenos canales de comunicación que fluyan por toda la empresa (Moreno y Herrera, 1993). Para la mejora de la calidad los empleados necesitan información de su trabajo, sus resultados, y sus contribuciones. Gracias a esa información las personas aumentan sus conocimientos y se plantean mejoras que, mediante los canales de sugerencias y participación adecuados, pueden significar importantes innovaciones para toda empresa que haya decidido aprovechar de este modo la inteligencia de todos sus miembros.

Es fundamental también en la gestión de recursos humanos con TQM la promoción de la **participación** de todos los integrantes de la organización. Participación, o empowerment, tal y como lo describen Bowen y Lawler (1992), significa animar, favorecer y recompensar que los empleados se comporten en cada momento como crean conveniente con tal de satisfacer al cliente. Lawler, Mohrman y Ledford (1992) advierten que para que los trabajadores participen hay que dotarles de poder para tomar decisiones que influyan en la gestión y los resultados organizacionales, información sobre los resultados, conocimiento que les permita comprender y contribuir a esos resultados y recompensas basadas en esos resultados. La participación real implica que los trabajadores reciban la cantidad necesaria de estos cuatro factores. Sólo en este caso las personas van a ver una relación directa entre sus esfuerzos y los resultados de la organización.

Para que la participación sea efectiva deben cuidarse aspectos tales como la importancia del estilo de liderazgo. La participación de los empleados requiere de un liderazgo que la favorezca, como el estilo participativo de Likert. El estilo participativo de Likert es el sistema democrático por excelencia. Las empresas que lo utilizan conciben a sus empleados como profesionales

capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva, y consecuentemente delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones.

La seguridad en el empleo se erige como otra condición para que la participación sea efectiva (Levine, 1990). La participación de los trabajadores está influida por la relación entre el empleado y la empresa. Un ambiente que favorezca la participación requiere de unas relaciones laborales a largo plazo y por lo tanto una seguridad en el empleo. La razón más directa es que los trabajadores no querrán cooperar para aumentar la eficiencia y la productividad si saben que con ello su puesto peligra aún más. Además, sólo los empleados que esperan mantenerse por mucho tiempo en la empresa son capaces de sacrificarse a corto plazo para el beneficio a largo plazo de la organización. Una razón más es que la participación exige por parte de la empresa una fuerte inversión en la selección, formación y adoctrinamiento de sus empleados, por lo tanto la empresa es la primera interesada en rentabilizar tal inversión mediante el mantenimiento en el largo plazo de esos recursos humanos.

Una causa habitual del fracaso de los métodos participativos proviene de que la responsabilidad no va acompañada de la correspondiente delegación de autoridad y facilitación del acceso a los recursos por parte de los empleados (Firnstahl, 1989; Ghoshal y Bartlett, 1996; Gómez-Mejía, 1997). Después de haber formado a los trabajadores no se les otorga la autonomía y el poder de decisión necesario para rentabilizar esa formación. El resultado se traduce en trabajadores con expectativas de participar frustradas, y consecuentemente desmotivados (Juran, 1994). Cuando la participación no va acompañada de la suficiente autoridad los integrantes de los equipos de trabajo perciben su falta de poder, y además comprueban con desilusión que no ha cambiado nada sustancial (Ciampa, 1993). Cuando no se delega autoridad en los trabajadores, éstos no tienen poder para actuar y al interés inicial por la participación le puede seguir un sentimiento frustrante mucho más fuerte y peligroso.

El problema de la delegación se agrava cuando examinamos el papel de los mandos intermedios en la TQM. Cuando la alta dirección estudió la posibilidad de solicitar la participación del personal, esperaba resistencia por parte de los empleados y de los sindicatos, pero descubrió con sorpresa que la principal resistencia vino de los supervisores y mandos intermedios (Klein, 1984). Se trata de un tema importante, porque cualquier cambio trascendental en el puesto de trabajo necesita su soporte. Si este grupo considera que la participación de los empleados es negativa para ellos, no darán su apoyo, y la implantación de la TQM será imposible.

Las investigaciones de Klein (1984) determinaron que casi tres cuartas partes de los supervisores veían acertados para sus empresas los programas de participación y más de la mitad los consideraban buenos para los trabajadores, pero menos de un tercio pensaba que eran buenos para ellos mismos. A la vista de los resultados, cabe preguntarse la razón de esta resistencia.

Una razón de obstaculizar la participación tiene que ver con la seguridad en el trabajo. Según Klein (1984) los mandos intermedios temen que, con el autocontrol de los empleados, sus puestos pierdan su razón de ser.

Por otra parte está la definición del trabajo. La falta de claridad respecto al nuevo rol de los supervisores y mandos de bajo nivel lleva a que éstos ofrezcan cierta resistencia a la participación (Cole, Bacdayan y White, 1993). Bajo una gestión participativa, los managers tienen que aprender a funcionar sin el respaldo de su posición jerárquica (Moss, 1989).

En tercer lugar, a los supervisores les preocupa el trabajo adicional que generan los programas participativos (Klein, 1984). El papel de los mandos intermedios como directores de los equipos no es fácil. Consiste en facilitar más que en dirigir, y apoyar y animar al equipo para que sea éste quien solucione el problema (Luthans, 1993; Ghoshal y Bartlett, 1996). Por otra parte, a pesar de

que aumenta su trabajo en cantidad y dificultad, se aprecia a menudo una ausencia de recompensas para los managers por su apoyo y colaboración en las prácticas participativas (Cole, Bacdayan y White, 1993).

En el estudio de Klein (1984) aparecen otras causas de obstrucción a la participación que tienen que ver con la forma de ser de las personas. De acuerdo con estas razones podemos observar diversos tipos de supervisores resistentes al cambio: seguidores de la Teoría X (McGregor), buscadores de estatus, escépticos, buscadores de igualdad, o negociantes.

Como resumen de esta primera parte teórica queremos destacar que una gestión de la calidad sólo puede ser efectiva con unas políticas de recursos humanos adecuadas que primen la formación, el trabajo en equipo y la participación de todos los miembros de la organización.

2. Investigación empírica

Los datos presentados en esta comunicación son fruto de un estudio de campo realizado durante el año 1996. El objetivo final de la investigación consistía en estudiar la influencia de la búsqueda de la calidad sobre las políticas de recursos humanos de las empresas. Para dicho análisis se decidió enviar un cuestionario a empresas de todo el ámbito nacional que en su interés por la calidad habían iniciado un proceso de certificación ISO-9000. Se consideró a AENOR el organismo más adecuado para entrar en contacto con la población a encuestar (según el estudio de Aster (1997) sobre empresas valencianas, alrededor del 75% de las certificadas lo habían hecho por este organismo), y gracias a su colaboración los cuestionarios fueron enviados directamente por AENOR a las 306 empresas industriales en proceso de certificación en esta agencia². Los sectores a los que pertenecían las empresas cubren un amplio espectro, desde alimentos y bebidas, hasta industrias navales y aeroespaciales, pasando por madera, cuero, textil y maquinaria diversa. De las encuestas enviadas se recibieron 108 contestaciones (índice de respuesta del 35%).

En cuanto al tamaño y antigüedad de las empresas encuestadas, la muestra se distribuye como sigue:

Tabla 1. Distribución de empresas por número de trabajadores.

Nº Trabajadores	0-10	11-25	26-50	51-100	101-250	250+
Total (%)	2,8	7,4	23,1	24,1	20,4	22,2

Tabla 2. Distribución de empresas por años de actividad

Antigüedad	0-3	4-5	6-10	10+
Total (%)	0,9	5,6	10,2	83,3

La primera parte del cuestionario trató de identificar la importancia de una gestión de la calidad para las empresas y la relación entre la certificación y la TQM. El primer análisis al que sometimos la muestra fue si se podría establecer una relación entre la prioridad que se le daba a la calidad con el hecho de haber implantado o no TQM. Las diferencias observadas no son estadísticamente significativas³. En otras palabras, el que la calidad sea prioritaria según las respuestas en el 80% de los casos no implica que las empresas recurran a la TQM.

Continuando en esta primera parte se cruzaron las respuestas a diferentes afirmaciones con el hecho de tener o no TQM, concluyéndose que la mayoría de las empresas que no tienen TQM es debido a que no lo consideran necesario, o que más bien ISO-9000 es un paso para lograr TQM (en este aspecto coincide con la investigación de Aster (1997)). Es notorio el hecho de que una cuarta parte de las empresas sin TQM consideran positivo una implantación paralela aunque no se han decidido a ponerla en práctica.

Adentrándonos ya en cómo ha cambiado la gestión empresarial ante el proceso de certificación, vemos que el 74,5% de las empresas opinan que la organización ha cambiado como consecuencia de la introducción de las ISO, sin apreciarse diferencias significativas entre aquellas empresas con TQM y las que no lo tienen.

En concreto, la mayoría de las empresas consideran que el proceso de certificación les empujará a aumentar la formación entre los trabajadores, así como su participación. Otros cambios que se prevén son alterar el grado de supervisión en el sentido de dar más responsabilidad al operario frente a su trabajo. Es interesante constatar que menos de la mitad (42,6%) de las empresas considere que para conseguir la certificación tendrán que crear grupos de trabajo. Otra opción menos señalada ha sido el incorporar el mantenimiento o parte del mismo dentro de las tareas de los trabajadores, así como invertir en mejorar la maquinaria. Este hecho puede estar indicando la búsqueda de una gestión de la calidad más por el lado humano (formación, participación, responsabilidad,...)

² Puesto que los datos de las empresas en proceso de certificación son secretos, sin la colaboración de AENOR el envío de los cuestionarios no habría sido posible, y por ello agradecemos aquí su ayuda.

³ Utilizando los residuos estandarizados de Haberman (Sánchez Carrión, 1989).

que por el tecnológico. Es sintomático que ninguna empresa ha señalado la necesidad de despedir trabajadores para conseguir la certificación. En cierto modo, queda implícita la concepción del proceso de mejora como una situación que no puede comenzar por generar desventajas para la organización o sus partes.

En la tabla siguiente podemos apreciar la asociación entre las contestaciones. En la fila inferior aparece el número de empresas que marcaron la opción (por ejemplo, 8 empresas marcaron que necesitaban contratar trabajadores más cualificados) y en la última columna el porcentaje que este número representa sobre el total respuestas recibidas (esas 8 representaban un 7% del total de 108 respuestas).

En la submatriz superior se refleja el número de empresas que, habiendo marcado la variable de la fila, marcan también la de la columna. En la submatriz inferior aparece el porcentaje que los números anteriores representan sobre el total de los que marcaron la variable de la fila.

Así, por ejemplo, 7 empresas indicaron que para conseguir la certificación necesitaban contratar trabajadores más cualificados y aumentar la participación del trabajador. Estas 7 empresas representan un 88% de las 8 que marcaron que necesitaban contratar trabajadores más cualificados.

Tabla 3. Importancia de las diferentes acciones de recursos humanos para lograr la certificación.

	1	2	3	4	5	% sobre el total
1		6	4	7	8	7%
2	75% (*)		29	41	44	43%
3	50%	63%		59	53	58%
4	88%	89%	94% (*)		85	84%
5	100%	96%	84%	93%		90%
Nº Total	8	46	63	91	97	108

(*) proporciones que son significativamente diferentes con un nivel de confianza del 95%.

Leyenda: Para conseguir la certificación ha tenido que...

- 1.- Contratar trabajadores más cualificados.
- 2.- Crear grupos de trabajo.
- 3.- Incorporar la supervisión (o parte) como operación de los trabajadores de línea.
- 4.- Aumentar la participación del trabajador.
- 5.- Formar a los trabajadores.

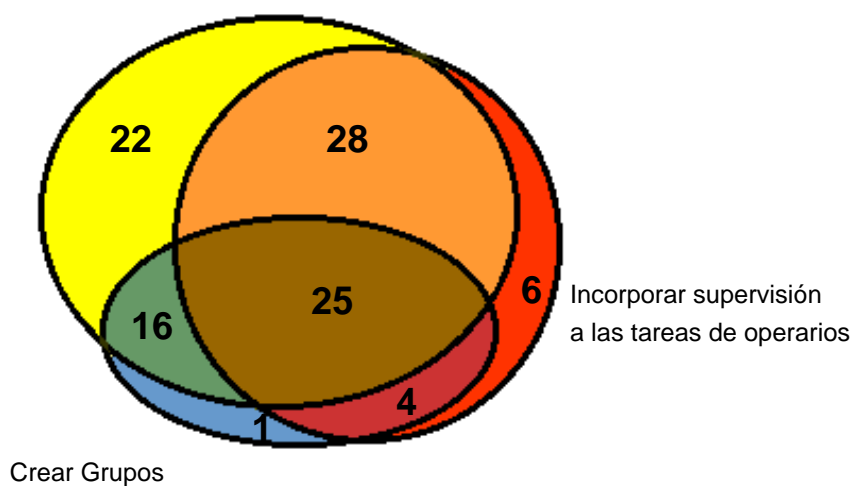
De todas las relaciones dos a dos que presenta la tabla, sólo son significativas⁴ la asociación entre contratar trabajadores más cualificados y crear grupos de trabajo, y entre incorporar la supervisión y aumentar la participación de los trabajadores.

Del mismo modo, todas las empresas que precisan incorporar el mantenimiento como actividad de los operarios de línea (un 26% de las empresas) precisan formación, y la gran mayoría de éstas (89%) consideran que además tendrán que incorporar la supervisión a las tareas de los operarios. De las 28 empresas que forman este grupo, sólo una considera que habrá más presión en los trabajadores. Más de la mitad (56%) consideran que los trabajadores serán más polivalentes tras las acciones realizadas durante la certificación y la mitad considera que sus operarios trabajarán mejor en grupo.

Respecto a las 91 empresas que consideran necesario aumentar la participación, 28 de ellas han incorporado la supervisión (o parte) a las actividades de los trabajadores; 16 han creado grupos de trabajo y 25 han realizado las dos cosas. Las 22 empresas restantes han emprendido alguna otra forma de participación diferente de las anteriores.

Gráfico 1. Empresas que consideran necesario incorporar alguna forma de participación para lograr la certificación.

Aumentar la participación



Llama la atención que 11 de las empresas que bien incorporan la supervisión o bien forman grupos no aumentan la participación de los trabajadores. Todo parece indicar que los mandos mantienen una actuación coherente con sus percepciones: mientras no se prevea la aparición de problemas no se modifica el modo de gestionar los recursos humanos.

De las empresas que necesitan crear grupos, en su mayoría (89%) también necesitan aumentar la participación del trabajador y en mayor medida (96%) formarlos, pero sólo 25 de ellas creen que tras la certificación conseguirán trabajar mejor como grupo.

En una pregunta posterior se interroga a las empresas sobre la clave para conseguir cero defectos, centrándose en el estilo de control necesario. Una amplia mayoría (81,5%) son partidarias de introducir autocontrol en las tareas de cada trabajador. De las que afirman que con la certificación deberán aumentar el control externo a los trabajadores la mayor parte está calificándose a sí misma en una pregunta posterior como poco participativa. La diferencia de proporciones entre las poco participativas que marcan sí a la necesidad de control externo y las que marcan no, es cercana al 20%⁵. No obstante resulta extraño que no exista asociación entre las empresas que consideran el control externo como la mejor forma de conseguir “cero defectos” y las que opinan que con la certificación deberá aumentarse el control sobre los trabajadores.

⁴ Prueba del intervalo de confianza para diferencia de proporciones (Sánchez Carrión, 1989).

Los objetivos que persiguen las empresas con la certificación ISO son, ante todo, mejorar la calidad y evitar problemas y/o fomentar mejoras (86,1% y 83,3% respectivamente). Le sigue en el 69,4% de los casos la intención de mejorar el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Sólo en cuarto lugar las empresas reconocen haber sido presionadas por sus clientes para conseguir la certificación (60,2%) y en un porcentaje muy similar están aquellas que persiguen reducir costes (59,3%). Aparte de reducir material desperdiciado (55,6%) el resto de objetivos son minoritarios (mejores contratos con proveedores, aumentar la productividad, mejorar la habilidad de los trabajadores, responder más rápidamente al mercado, ahorrar tiempo en la fabricación, y disminuir los niveles de jerarquía).

El tercero de los objetivos nombrados (mejorar el compromiso de los trabajadores) es consecuente con la expectativa mayoritaria (80,6%) de que tras la certificación los empleados estarán más motivados. Sigue siendo consecuente asimismo que la mayor parte de los encuestados no esperan de la certificación que fomente el trabajo en grupo (sólo un 38% lo citaron como un resultado posible).

Tabla 4. Resultados que se esperan obtener tras la certificación.

	1	2	3	4	5	% sobre el total
1		1	1	3	5	10,2%
2	9%		17	17	21	21,3%
3	9% (*)	74% (*)		31	36	38,0%
4	27% (*)	74%	76% (+)		56	61,1%
5	45% (*)	91%	88%	85%		80,6%
Nº Total	11	23	41	66	87	108

(*) proporciones que son significativamente diferentes con un nivel de confianza del 95%.

(+) proporciones que son significativamente diferentes con un nivel de confianza del 93%.

Leyenda : Tras la certificación, sus trabajadores...

- 1.- Trabajan con más presión.
- 2.- Conocen más puestos de trabajo.
- 3.- Trabajan mejor en grupo.
- 4.- Parecen más satisfechos.
- 5.- Están más motivados.

⁵ Diferencia significativa al nivel 95% en la prueba de diferencia de proporciones.

Cuando se consigue que el trabajo en grupo funcione, los mandos tienden a percibir que los operarios trabajan con menos presión. También se demuestra que los mandos consideran que la motivación y la satisfacción de los operarios estarán asociadas a menores niveles de presión sobre los empleados.

Los mandos perciben que el trabajo en grupo se ve favorecido por la polivalencia de los trabajadores. Y que cuando los trabajadores funcionan mejor como grupo, parecen más satisfechos con su trabajo.

Una de las variables principales que hemos considerado en nuestro trabajo es la capacidad de influencia que tienen los trabajadores antes de la certificación y la que, a juicio del responsable de los procesos de certificación, deberían tener después.

Esta cuestión la hemos abordado desde dos perspectivas: (a) el área de influencia y (b) en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, la forma en que se realiza la influencia (mediante delegación, a través de la interacción entre el mando y el subordinado -supervisión- y a través de grupos en los que los trabajadores comparten la responsabilidad de las decisiones con autonomía).

Las áreas de participación se podrían entender como una gradación en cuanto a la posibilidad de ejercer influencia: obtener y comunicar información; analizar la información y desarrollar mejoras; proponer objetivos; y decidir cómo lograr estos objetivos.

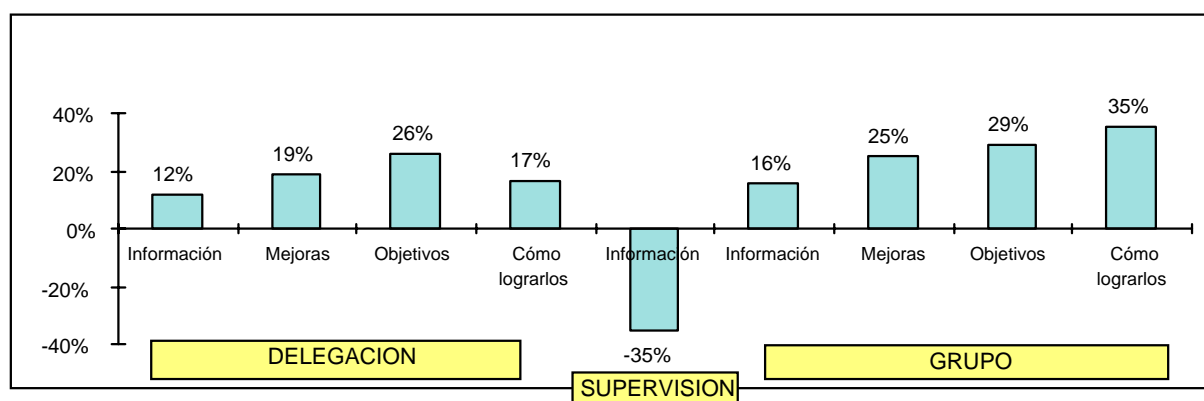
A continuación mostramos, agrupados por área y modo de influencia, el porcentaje de empresas que consideran que sus trabajadores intervienen en las diferentes fases de la planificación y control de sus actividades:

Tabla 5. Porcentaje de empresas que indican que sus trabajadores participan según los diferentes tipos.

		Antes de ISO	Después de ISO	
Forma	Contenido	% Empresas	% Empresas	
Delegación	Información	21,3%	33,3%	(*)
	Mejoras	10,2%	28,7%	(*)
	Objetivos	2,8%	28,7%	(*)
	Cómo lograrlos	3,7%	20,4%	(*)
Supervisión	Información	68,5%	33,3%	(*)
	Mejoras	43,5%	37,0%	
	Objetivos	37,0%	36,1%	
	Cómo lograrlos	34,3%	37,0%	
Grupo autónomo	Información	11,1%	26,9%	(*)
	Mejoras	11,1%	36,1%	(*)
	Objetivos	6,5%	35,2%	(*)
	Cómo lograrlos	3,7%	38,9%	(*)
nº total:		108	108	

(*) Diferencia antes-después significativa a nivel 95%.

Gráfico 2. Diferencias de participación entre la situación actual (antes de ISO-9000) y la deseada después de implantar ISO-9000. Sólo se indican las significativas de la tabla 5.



En general, las empresas desean una mayor involucración de los trabajadores en las decisiones, fomentando la delegación y los grupos autónomos, al tiempo que proponen unos niveles similares de supervisión, salvo en el caso de suministrar información. Al tener nuevas responsabilidades, los trabajadores no tendrán que informar tanto a sus supervisores. No obstante, los mandos retendrán la responsabilidad de las principales decisiones (analizar la información sobre los procesos; desarrollar mejoras; proponer objetivos; y decidir la mejor forma de lograr esos objetivos).

Dentro del modo delegación, más de la mitad de las que lo tienen presente antes de ISO-9000 no desean recurrir al mismo después. Al mismo tiempo un 30% de las que no poseían delegación antes de la ISO en las tres áreas más bajas de influencia (información, mejoras y objetivos), desean tenerla después de la certificación. Sin embargo, sólo un 20% de las que no delegaban las decisión sobre mejor modo de lograr los objetivos, desea delegar tales decisiones en el futuro.

En cuanto al modo de supervisión, donde el mando y el subordinado comparten las responsabilidades, un 30% de las empresas que usaban este procedimiento para informar, no lo desean en el futuro. Para el resto de áreas, aproximadamente la mitad no desean continuar con esta forma de influencia. En todas las áreas, una tercera parte de las empresas que no lo tenían presente, desean incorporarlo en el futuro.

Y, en la forma de grupo autónomo, se repite la pauta de que la mitad de las empresas que lo usan, desean dejar de usarlo en el futuro y más de la tercera parte que no lo usa pretende utilizarlo en las tres áreas más influyentes, mientras que sólo la cuarta parte desea incorporar los grupos autónomos para manejar la información ascendente.

La siguiente tabla muestra el número de áreas en las que cada empresa plantea que participen sus trabajadores tras la certificación:

Tabla 6. Modos de participación en las diferentes áreas:

Número de áreas en las que participan los trabajadores	% de empresas			
	Promedio para las tres formas de participación	Delegación	Supervisión	Grupo autónomo
Ninguna	45%	47%	39% (*)	49%
Sólo 1	20%	24%	23%	13% (*)
2	11%	11%	11%	11%
3	7%	6%	9%	6%
Las 4	17%	12% (*)	18%	21% (*)

(*) Diferencia significativa a nivel 95%.

Sólo aparecen diferencias significativas⁶ en los siguientes casos:

(A) Porcentajes menores de lo esperado en las empresas que:

- No usan supervisión en ninguna de las áreas.
- Sólo participan en un área en grupo.
- Participan en las cuatro áreas en delegación.

(B) Porcentajes mayores de lo esperado en las empresas:

- Con grupo autónomo en las cuatro áreas de influencia.

Esto parece indicar que las empresas tienden a usar la supervisión como forma de introducir la influencia de sus trabajadores; que la participación en grupo, cuando se usa, tiende a abarcar más áreas de influencia que la participación con supervisión, y, sobretudo, que la participación con delegación.

3. Conclusiones

La primera conclusión que se obtiene tras analizar la muestra, es que la mayor parte de las empresas comparten las tesis generales de la importancia de las personas en la búsqueda de la calidad. Durante el proceso de certificación, las organizaciones encuestadas muestran una preocupación por las políticas de recursos humanos que se evidencian en su intención por mejorar la formación, mejorar su compromiso con los objetivos de la empresa, o aumentar la participación de los trabajadores. En toda la literatura de gestión de la calidad se insiste en la necesidad de aumentar la influencia e involucración del trabajador en las actividades y decisiones de la empresa, y los resultados de nuestra investigación coinciden con esta idea. Sin embargo, no podemos concluir que exista una fórmula predominante para hacer efectiva la participación. El 60% de las empresas encuestadas recurren a una mezcla de modos para ello, y el 40% restante desean en el futuro sólo un tipo de participación (11 empresas sólo delegación, 19 sólo supervisión y 12 sólo grupo autónomo).

En cuanto a las resistencias internas que pueden generarse durante el proceso de búsqueda de la calidad, no se puede obviar la problemática de los mandos intermedios. Con cerca de un 60% de las empresas que considera necesario incorporar actividades de supervisión a las actividades de los trabajadores, resulta evidente que el rediseño del papel de los mandos intermedios va a resultar fundamental, tal y como apuntan diversos autores.

No obstante, existen algunas divergencias entre lo señalado en la teoría y los resultados de nuestra investigación. La más evidente es la referente al trabajo en equipo. Mientras la literatura sobre calidad resalta la creación de equipos de trabajo como un aspecto fundamental, menos de la mitad de las respuestas lo consideran una necesidad para conseguir la certificación. De este

conjunto, la mitad de las empresas que precisan grupos consiguen que los trabajadores funcione mejor como grupo. Sin duda lo que mejor creen conseguir con las acciones emprendidas es motivar a los trabajadores con el cambio que se produce en la empresa y lograr trabajadores más satisfechos con su trabajo.

Resulta curioso observar que las empresas en proceso de certificación sólo relacionan en un pequeño porcentaje la calidad con la productividad (30,6%) y con la reducción de costes (59,3%) (compárese con el 83,3% que señalan como objetivo el evitar problemas y/o fomentar mejoras). Es de suponer que las organizaciones ya han realizado sus correspondientes esfuerzos en cuanto a mejoras productivas (tecnología,...) y en el proceso de certificación están más interesados por los aspectos humanos y organizativos.

Por último debemos ser conscientes de que la presente investigación queda limitada por el hecho de que han sido los mismos responsables de calidad quienes han respondido al cuestionario, y por tanto quienes se han autoevaluado en cada situación. En concreto, debemos recordar que son las empresas quienes se identifican con un cierto grado de participación y que por regla general se consideran más participativas de lo que seguramente serán (un 60% de las empresas se consideran bastante o muy participativas, lo que parece en principio una cifra muy alta). Los cuestionarios auto-administrados (donde se recogen tanto el predictor como los criterios) suelen tener tendencia a mayorar la asociación de las variables (Wagner, 1987). Las principales razones son que los entrevistados tienden a contestar en función de sus actitudes o predisposición en lugar de las características de su empresa y que el encuestado en lugar de valorar la pregunta que se le hace está puntuando un constructo relacionado con todas ellas (Wagner, 1987; Evans, 1992) (este puede ser el caso de la asociación entre los grupos de variables en las preguntas sobre medidas necesarias para conseguir la certificación, los objetivos que se persiguen con ella y cuál será la situación de los trabajadores tras la certificación). Quizá sea esta la razón de que el análisis señale incongruencias tales como una ligera asociación entre las empresas que pretenden reforzar la autoridad jerárquica y las que se califican como bastante o muy participativas.

Sin duda, el mejor modo de solventar estos problemas es la triangularización (utilizar cuestionarios, entrevistas y observación directa) (Zamanou, 1994). Sin embargo nuestros objetivos se dirijan más hacia la identificación de la actitud latente en los directivos encargados de los procesos de certificación en las empresas y su predisposición hacia el futuro inmediato. En ese sentido, los medidores perceptuales son adecuados cuando la investigación está orientada a comprender y anticipar la conducta humana en las empresas (Hellriegel y Slocum, 1974, citado por Schul, 1983)⁷.

⁶ Utilizando los residuos estandarizados de Haberman con nivel de confianza del 95%.

⁷ HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. (1974): "Organizational climate: measures research and contingencies", *Academy of Management Journal*, 17 (June), 255-280.

4. Bibliografía

- ASTER, F. (1997): *Gestión de la Calidad y política de Márketing en las Empresas de la Comunidad Valenciana*. Ed. Gráficas BDM. Valencia.
- BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. (1992): "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, No. 3, pp. 31-39.
- CHEN, E.E. y PRICE, M.J. (1994): "Gestión de la Calidad Total en la pequeña empresa.", *Harvard Deusto Business Review*, 1/94, No. 59.
- CIAMPA, D. (1992): *Total Quality. A User's Guide for Implementation*, Ed. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, Massachusetts (existe versión en español (1993): *Calidad Total. Guía para su implantación*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware).
- COLE, R.E., BACDAYAN, P. y WHITE, B.J. (1993): "Quality, Participation and Competitiveness", *California Management Review*, Vol. 35, Spring, No. 3, pp. 68-81. Easton, 1993
- EVANS, B. K. y FISCHER, D. G. (1992): "A herarchical model of participatory decision making, job autonomy, and perceived control", *Human Relations*, Vol. 45, No 11, pp.1169-1189.
- FIRNSTAHL, T.W. (1989): "My Employees Are My Service Guarantee", *Harvard Business Review*, July-August, No. 4, pp. 28-32.
- GARCÍA DEL PUEYO, J.L. (1995): "La gestión de la calidad en las empresas de servicios: un repaso al panorama español", *Harvard Deusto Business Review*, Julio/Agosto, No. 67, pp.89-94.
- GARVIN, D.A. (1988): "Competir en las ocho dimensiones de la calidad", *Harvard Deusto Business Review*, 2ºtrimestre, pp. 37-48.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1996): "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, Winter, Vol. 37, No. 2, pp. 23-36.
- GIL VEGAS, J.M. (1995): "Las personas, clave para conseguir los resultados", *Capital Humano*, No. 79, pp. 50-54.
- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, R. y CARDY, R. (1997): *Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- GUBMAN, E.L. (1995): "El protagonismo creciente de los recursos humanos", *Harvard Deusto Business Review*, Mayo/Junio, No. 66, pp. 43-51.
- GUNDRY, L.K., KICKUL, J.R. y PRATHER, C.W. (1994): "Building the creative organization", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37 (existe versión en español (1994): "Construir una empresa creativa", *Harvard Deusto Business Review*, 6/94, nº64, pp. 19-29).
- HILL, S. (1991): "Why Quality Circles failed but Total Quality Management might succeed", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, No. 4, Dec., pp. 541-568.
- JURAN, J.M. (1994): "Por qué fracasan las iniciativas de la calidad", *Harvard Deusto Business Review*, 5/94, nº 63, pp. 58-62.
- KANO, N. (1993): "A Perspective on Quality Activities in American Firms", *California Management Review*, Spring, Vol. 35, No. 3, pp. 12-31.
- KLEIN, J.A. (1984): "Why supervisors resist employee involvement", *Harvard Business Review*, Sept./Oct., No. 62, pp. 87-95.
- KOWALSKI, E. y WALLEY, P. (1993): "Employee Receptivity to Total Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-37.
- LAM, S.K. (1995): "Quality management and job satisfaction. An empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 72-78.
- LAWLER E.E., MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. (1992): *Employee Involvement and Total Quality Management*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- LEONARD, F.S. y SASSER, W.E. (1982): "The incline of quality", *Harvard Business Review*, Sept./Oct., pp. 163-171 (existe versión en español (1983): "Nuevas ideas sobre el concepto de calidad", *Harvard Deusto Business Review*, 3er. trim., pp. 4-12).

- LEVINE, D.I. (1990): "Participation, Productivity, and the Firm's Environment", *California Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 86-100.
- LIKERT, R. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Ed. Trillas. Mexico.
- LUTHANS, F. (1993): "A conversation with Charles Dull", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, pp. 57-70 (existe versión en español (1993): "Hacia la calidad por la autogestión", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 84-92).
- MORENO, M.D. (1991): "Calidad e Industria", cap. 1 del libro *La Comunitat Valenciana en l'Europa Unida*. Projecte 93. Editado por la Generalitat Valenciana. Tomo VI, pp. 1-10.
- MORENO, M.D. y HERRERA, J. (1993): "La dirección de Recursos Humanos y el modelo de empresa de calidad", , Comunicación presentada al III Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- MOSS KANTER, R. (1989): "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp. 85-92.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1984): *En busca de la excelencia*. Ed. Folio. Barcelona.
- RODRIGUEZ PORRAS, J.M. (1991): *La participación y la calidad integral. Su concepto y aplicación en empresas españolas*, Ed. Deusto. Bilbao.
- SANCHEZ CARRION, J. J. (1989): *Análisis de tablas de contingencia*. Ed. CIS Siglo XXI. Madrid.
- SCHONBERGER, R.J. (1994): "Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and Reengineering", *California Management Review*, Vol. 36, No. 4 (existe versión en español (1994): "La gestión de recursos humanos y la calidad total", *Harvard Deusto Business Review*, 4/94, nº 62, pp. 44-52).
- SCHUL, P. L.; PRIDE, W. M. y LITTLE, T.L. (1983): "The impact of channel leadership behavior on intrachannel conflict", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 21-34.
- WAGNER, J. A. y GOODING, R. Z. (1987): "Effects of societal trends on participation research", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp.241-262.
- WILKINSON, A. (1990): "Managing human resources for quality", pp. 273-291, en Dale, B.G. (eds.) (1990): *Managing Quality*. Prentice Hall, Hertfordshire.
- ZAMANOU, S. y GLASER, S. R. (1994): "Moving toward participation and involvement", *Group & Organizational Management*, Vol. 19, No 4, pp.475-502.