

## La gestión de los recursos humanos en el marco de la calidad total

María Sol Castro\*

*Resumen.*-Las empresas que han implantado la Gestión de la Calidad Total (CGT) y que desean sostenerla con éxito, tienen en el tratamiento del lado humano de la calidad una oportunidad única para que los departamentos de recursos humanos (DRH) desempeñen un papel protagonista. La necesidad de poner en práctica acciones específicas de gestión de los recursos humanos sitúa a los DRH en una posición auténticamente estratégica. Les compete la creación y la puesta en marcha de un conjunto de procesos interdependientes de gestión que sirven de apoyo para el desarrollo de la GCT.

### Gestión de la calidad: valor en alza

La gestión de la calidad se ha convertido en un valor en alza en la década de los 90. Esto es así porque se la considera la vía más adecuada para lograr los principales objetivos organizacionales: la satisfacción de los clientes, la mejora de la motivación y el desempeño de los empleados y, como consecuencia, el aumento de los beneficios debido a la mejora en la productividad que lleva consigo esa gestión. La calidad se presenta, cada vez con mayor frecuencia, como la base sobre la que construir la estrategia de actuación de las empresas. La calidad es algo que abarca a todas las actividades que se realizan en la organización, y que involucra a todas las personas que la integran. Se trata, de un enfoque de totalidad que ha dado lugar a toda una filosofía del desarrollo organizacional conocida como Gestión de la Calidad Total (GCT). Inicialmente nacida en el marco de la producción industrial a partir de un conjunto de técnicas estadísticas de aseguramiento de la calidad, la GCT se ha ido aplicando progresivamente a todos los procesos de gestión, y sus principios se han extendido a todo tipo de organizaciones. También puede ser considerada como la

etapa más reciente en la evolución del campo de conocimiento de la gestión empresarial, aun cuando algunos entusiastas se refieren a ella como una revolución del pensamiento administrativo (Ishikawa, 1985).

La fundamentación de la GCT se articula sobre tres principios básicos. El primero es la orientación de todas las actividades de la organización en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización, sean éstos externos o internos. El segundo es el desarrollo del concepto de proceso, según el cual todas las actividades que se realizan en la empresa están interrelacionadas como partes de un mismo proceso y constituyen eslabones de la cadena de la calidad. Cada acción requiere de uno o de varios proveedores y repercute en clientes internos sucesivos, hasta llegar al eslabón final del cliente externo. El tercer principio es la mejora continua de todos los productos y procesos que se generan en la organización, lo cual significa que todas las personas que la integran han de estar en capacidad de actuar con ese punto de mira.

En este sentido, la Gestión de la Calidad Total tiene un gran contenido de recursos humanos y, por ello, las políticas y

\* Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas - UCA.

los procesos propios de la gestión de los recursos humanos tienen un carácter estratégico en su implementación. Es por esto que Blanco Rodríguez (1995), señala que la calidad comienza con el *humanware*. Así, si no se cuenta con el personal adecuado, si a éste no se lo forma y desarrolla, si no se ponen en marcha 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.

### El mensaje de la calidad para la gestión de los recursos humanos

A pesar de la evidencia de su importancia, el tema de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones que adoptan el sistema de Gestión de la Calidad Total, ha sido poco tratado en la literatura sobre la calidad. Aun cuando ésta se ha multiplicado en los últimos años, el énfasis predominante se sitúa en general en los aspectos más directamente relacionados con los procesos de producción de bienes o de servicios de calidad, y se dice mucho menos sobre otras funciones internas de la empresa que se consideran de apoyo. Esto es lo que sucede con las funciones de personal/recursos humanos. Las referencias que se encuentran 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 les son propias, tanto en el contexto de toda la empresa como dentro de la propia función de recursos humanos.

Hay en esto, 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 en su relación con el trabajo, el DRH resulta esencial en el tratamiento del lado humano de la calidad. A este departamento 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 Gestión de la Calidad Total 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.

Para estar en capacidad de actuar como agente que posibilite que la calidad sea un hecho en la empresa, el DRH necesita rediseñarse a sí mismo, adoptando la filosofía de la Gestión de la Calidad Total 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, cuyos clientes son todos los otros departamentos de la organización. Para éstos han de trabajar, con el objetivo central de lograr un alto grado de satisfacción en el resto de los empleados con los servicios que reciben.

Dentro de este marco, en la empresa que ha tomado el camino de la Gestión de la Calidad Total, el objetivo del Departamento de Recursos Humanos tiene que ser el de maximizar la aportación de las personas a la organización mediante su trabajo. Para ello, es necesario maximizar también su autorrealización en el trabajo. Esto significa que el DRH tiene que asegurarse que los empleados estén capacitados y orientados hacia la satisfacción del cliente externo. Se asume, en este sentido, que

el cliente interno dará al cliente externo el mismo tratamiento que él recibe de la empresa. Por consiguiente, al DRH le compete también el suministro de servicios que hagan posible mantener y mejorar las capacidades de los empleados, mediante la creación de un ambiente de trabajo de calidad y la provisión de remuneraciones adecuadas.

En el desarrollo de una gestión de los recursos humanos que pueda considerarse de calidad total se trata de encontrar la mejor respuesta a preguntas como éstas:

¿Cuál es el concepto de calidad que interesa para construir la estrategia de actuación en la gestión de los recursos humanos?

¿Cómo ha de organizarse la función de recursos humanos para desarrollar de la Gestión de la Calidad Total en la empresa?

¿Qué papel debe asumir el Departamento de Recursos Humanos en la empresa que ha adoptado el sistema de Gestión de la Calidad Total?

Tratamos de ofrecer algunas respuestas a estas interrogantes.

## La concepción de la calidad en la gestión de los recursos humanos

La adopción de la Gestión de la Calidad Total en la gestión de los recursos humanos se ha de considerar desde la óptica de la multidimensionalidad del concepto de calidad. Sobre ésta se construye la estrategia que seguirá la empresa en todo lo relacionado con el trabajo de las personas y la organización del área funcional responsable. 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 les ofrecen. Es sabido que la ejecución de las ideas que conducen a la mejora de la productividad, y la obtención de los beneficios que se derivan del trabajo en equipo, dependen en gran medida de la capacidad que la organización posea para desarrollar la participación y, con ella, el compromiso de los empleados.

- *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, 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. De esta manera, la calidad se conforma a través del proceso de elaboración del producto/servicio.
- *Creación de valor.* Crear valor en la gestión de los recursos humanos es ayudar a que las personas sean cada vez más eficientes 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 y 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.

De esta manera, las acciones de gestión de los recursos humanos en el marco de la Gestión de la Calidad Total, se articu-

lan 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 las personas 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<sup>1</sup>.

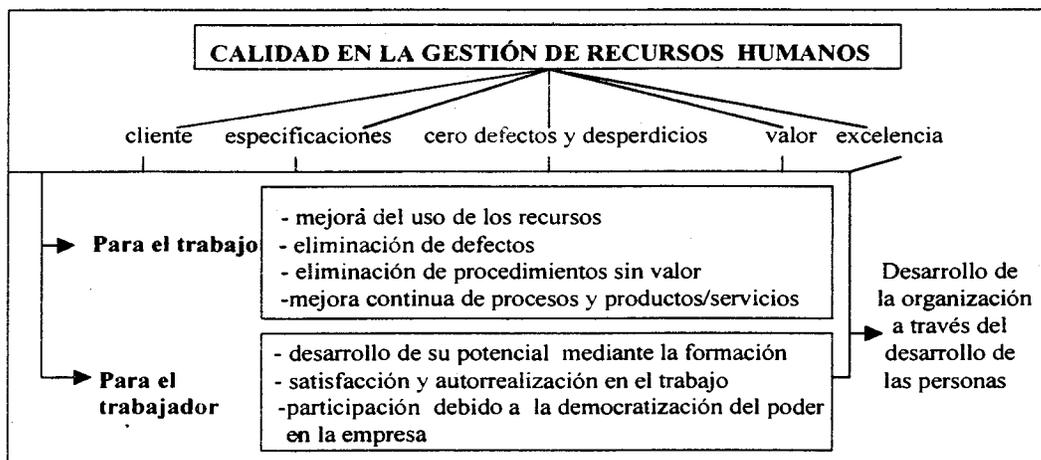


Ilustración 1. Calidad en la gestión de los recursos humanos.

En definitiva, 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. La mejora de la calidad de las condiciones de trabajo significa que los empleados tienen la posibilidad de desarrollarse profesionalmente por medio de la formación.

Todo esto, ha de llevar a una democratización creciente del poder en la empresa, de manera que la GCT no aparezca únicamente como una vía moderna para intensificar el trabajo y el control sobre los empleados, sino también como una vía para mejorar su grado de satisfacción y autorealización en el trabajo. Las relaciones entre todos estos elementos se sintetizan en la ilustración 1.

### *La relación entre la empresa y el empleado*

La idea de que el desarrollo de los empleados es la vía para el desarrollo organizacional se asienta sobre una concepción determinada de cómo debe construirse la relación entre la persona empleada y la empresa empleadora. Esta relación se articula en función del grado de inversión que cada una de las dos partes realiza con respecto a la otra. En el marco de la Gestión de la Calidad Total tiene que producirse un grado de reciprocidad que resulte coherente con sus principios y fundamentos.

Para identificar las características relevantes de la relación, se ha tomado como referencia de partida la conceptualización que proponen Tsui *et. al.* (1997: 1089-1121). Se realiza ésta desde la perspectiva del empleador, ya que, aunque se puedan producir negociaciones sobre las condiciones del empleo, en última instancia es el empleador quien determina la esencia de los términos del contrato de empleo.

Los autores mencionados diferencian entre las relaciones en las que se produce un intercambio relativamente equilibrado entre lo que se espera del empleado y lo que ofrece el empleador, y las relaciones que se basan en un intercambio significativamente desigual entre las dos partes. En el primer caso se

encuentran dos tipos de relaciones en las que se produce un equilibrio entre las obligaciones de cada una de las partes. El primer tipo es el de las relaciones basadas en consideraciones exclusivamente económicas. En un plano temporal de corto plazo, el empleador ofrece una remuneración determinada a cambio de la realización de una actividad bien específica por parte del empleado. Esto es lo que sucede, por ejemplo, en los empleos en los que se trabaja a cambio de una comisión por ventas. No se espera que el empleado establezca relaciones de colaboración con otros, tampoco que se interese en la situación general de la empresa.

También se consideran relaciones de equilibrio aquellas en las que la oferta del empleador va más allá de las consideraciones monetarias a corto plazo y se produce un intercambio entre las partes con un carácter más social y de largo plazo. Esto supone el interés por el bienestar del empleado y la inversión en su desarrollo profesional dentro de la empresa. A cambio, las obligaciones del empleado incluyen una gama de actividades que son más amplias que las que pudieran corresponder a un puesto de trabajo específico. Se espera que apoye a otros empleados de menos experiencia, que acepte cambios de puesto cuando se considere necesario, que tenga una actitud favorable al aprendizaje continuado; en fin, que se involucre con los intereses de la empresa. Es una situación en la que tiene lugar una inversión mutua, a largo plazo, entre el empleado y el empleador.

Las situaciones en las que no se produce este equilibrio entre los aportes de las dos partes que componen la relación de empleo, pueden ser también de dos tipos. El primero se presenta cuando se pide al empleado que sea capaz de desempeñar una amplia gama de tareas, mientras que el empleador sólo ofrece a

cambio una retribución esencialmente monetaria, sin compromiso de relación a largo plazo ni inversión en el desarrollo profesional del empleado. Esta situación puede calificarse como de *infrainversión*: es claramente más favorable para el empleador que para el empleado.

En el segundo tipo ocurre un intercambio inverso. Mientras que el empleado desarrolla un trabajo muy concreto y centrado exclusivamente en las obligaciones de un puesto, sin un compromiso expreso con el desarrollo de la organi-

zación, el empleador ofrece un empleo por tiempo indefinido y con un amplio paquete de retribuciones, que incluyen formación y oportunidades de desarrollo profesional. Se produce de esta manera una *sobreinversión*, en la que el empleado resulta la parte más favorecida. Un ejemplo claro de este tipo de relaciones son las que suelen presentarse en algunos grupos de funcionarios de organismos públicos. La síntesis de las características de cada una de las relaciones posibles puede verse en la siguiente tabla.

Cuadro 1  
RELACIONES EMPLEADO-EMPRESA

TIPOS	DEFINICIÓN DE TAREAS	TIPO DE RETRIBUCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO	NIVEL DE COMPROMISO
Relaciones en equilibrio - no inversión	Concreta y restringida	Monetaria	Alto	Bajo
- inversión mutua	Flexible y amplia	Paquete amplio de retribuciones monetarias y no monetarias	Alto	Alto
Relaciones en desequilibrio -infrainversión	Flexible y amplia	Monetaria	Bajo	Bajo
-sobreinversión	Concreta y restringida	Paquete amplio	Bajo	Bajo

El compromiso con la Gestión de la Calidad Total lleva consigo el desarrollo de un tipo de relaciones que encajarían en el tipo de inversión mutua. En este sentido, puede considerarse como un enfoque de carácter sociotécnico, en el que el objetivo es combinar la productividad en el trabajo con la calidad de la vida laboral, entendiendo que ésta puede actuar como catalizador de la productividad. Aun cuando se da preferencia a las relaciones de empleo a largo plazo, debido a que para crear el compromiso deseado de parte de los empleados se

requiere tiempo, esto no tiene por qué ser incompatible con la utilización temporal de los servicios de empleados que tienen una relación laboral efímera con la empresa.

Estos empleados también pueden recibir beneficios que les permitan desarrollar su potencial mientras trabajan para la empresa y que los hagan más competitivos en el mercado laboral una vez que la relación haya cesado. A cambio, ellos ofrecen la versatilidad que la GCT requiere.

## El departamento de recursos humanos en el marco de la gestión de la calidad total

En las empresas que implementan el sistema de Gestión de la Calidad Total, el Departamento de Recursos Humanos es el área responsable de diseñar y ejecutar las políticas que, en el marco de la estrategia general, guían la gestión de los recursos humanos. Al departamento le corresponde la puesta en marcha de los mecanismos que aseguren que en todo aquello que tiene que ver con la relación de empleo se actúa en congruencia con los requerimientos de la calidad. En algunas funciones, el DRH puede actuar directamente, mientras 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 una parte importante de la gestión de los recursos humanos. Se trata, en última instancia, de prestar un servicio de calidad a todos aquellos sobre los que tiene efecto la gestión de los recursos humanos, es decir, a los clientes.

El énfasis en el cliente hace que la labor del DRH tenga muchos puntos de conexión con el marketing interno. Esto significa que en la implementación de la calidad en sus funciones, el DRH se puede configurar como si fuera una empresa. Como tal, en su nivel, necesita definir los mismos elementos que se definen a nivel global para toda la organización.

### *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, 1997; 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 presenta 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 MI 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 esto se desprende una estrecha vinculación entre el concepto de marketing interno y el de gestión estratégica de recursos humanos.

Sobre estas premisas, es posible plantearse la estrategia del DRH como empresa considerando los siguientes elementos:

a) 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 como las encuestas

para conocer el ambiente organizacional. Hacia afuera de la empresa, el *benchmarking*<sup>2</sup> resulta una metodología útil para conocer la situación del DRH de una empresa en relación con los de otras.

b) 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. Objetivos fundamentalmente orientados hacia la eficacia en tres niveles:

- La eficacia en el plano del individuo.
- La eficacia en el plano de la organización.
- La contribución al desarrollo global de la organización.

c) 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 todas las otras áreas de la empresa. 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 ayudarlos 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. 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. Algunos se convierten en clientes sólo cuando se enfrentan a un problema, en una situación determinada en la que se dan cuenta de que existe un servicio interno que puede proveer una solución para ese problema.

d) 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, que han de ser objeto de una mejora constante.
- La *promoción* se refiere a la comunicación que se realiza hacia los distintos grupos de clientes, por medio de los instrumentos pertinentes, para que 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 Gestión de la Calidad Total comprende aspectos como las políticas de puertas abiertas o el desarrollo de la participación.

Se trata, de un enfoque en el que el DRH se constituye como una unidad-empresa que presta servicios al resto de la organización, siguiendo unos criterios de conducta basados en la calidad. A esta

unidad se le pide que sea eficaz (eficacia hacia las personas y la organización), y al mismo tiempo que tenga una orientación estratégica (contribución al desarrollo de la empresa).

Los servicios que el DRH presta a su mercado son de distinta naturaleza. En este sentido, pueden ubicarse dentro de la clasificación de los servicios internos que realiza Stauss (1995: 62-78), en la que se distinguen dos grandes grupos:

- Los servicios relacionados con el flujo de trabajo.
- Los servicios de apoyo y asesoramiento, dentro de los cuales se encuentran, a su vez, los servicios de evaluación y auditoría.

Las acciones de gestión de los recursos humanos lideradas por el Departamento de Recursos Humanos encajan preferentemente en el segundo tipo, aunque también contienen elementos del primero. En ocasiones, el DRH ha de prestar apoyo y asesoría a los directivos y jefes de línea, mientras que en otras se dirige directamente a los empleados con diferentes servicios.

En lo que a los servicios de apoyo se refiere, hay que tener en cuenta que no siempre es posible llevar a cabo una completa determinación del grado de desempeño que se obtiene con cada uno de ellos (cuánto trabajo y con qué calidad se ha realizado), puesto que se trata de servicios que no se requieren de forma continuada. Este es el caso, por ejemplo, de las actividades de reclutamiento y selección, o las que se llevan a cabo para negociar acuerdos entre la empresa y los empleados. También puede suceder que se produzca una situación de monopolio, en la que el cliente no tiene otra instancia a la que acudir, lo cual puede desvirtuar la orientación hacia el cliente y hacia la

calidad por parte de los responsables de este servicio.

Las relaciones que se generan de los flujos de trabajo son las que se producen como consecuencia de las interacciones que tienen lugar entre los departamentos que están vinculados en un flujo de trabajo. Esto sucede, por ejemplo, con la transferencia de información en un proceso administrativo. Cada departamento depende de aquellos otros que realizan las tareas precedentes, y está sujeto a las presiones y solicitudes del departamento siguiente.

En suma, se está planteando la gestión de los recursos humanos en la empresa con un enfoque de mercado. 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 capacidades y la disposición necesarias para trabajar con calidad. Para ello, empresarializa 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.

Finalmente, también es preciso señalar ciertas limitaciones de concepción, tanto teóricas como prácticas, que presenta el enfoque de marketing interno aplicado a las relaciones de empleo. Estas aparecen cuando se pretende equiparar la situación del cliente externo de la empresa con la del cliente interno. Resulta obvio que en las condiciones actuales del mercado de empleo, el cliente interno-empleado, salvo en situaciones concretas 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. Salvando esta circunstancia, el enfoque de MI 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-, que 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 (ilustración 2.).

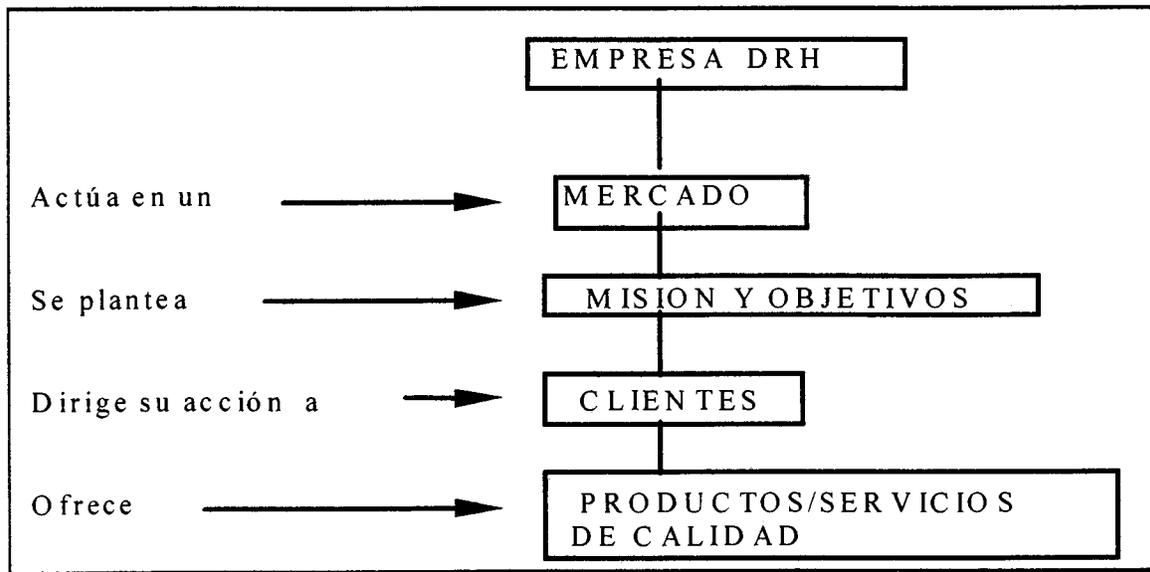


Ilustración 2. El DRH como empresa interna.

### *Principios y valores 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:

a) 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 aquél en el cual interesan más los procedimientos y técnicas internas que las necesidades de los clientes.

b) 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 eficacia. Esto quiere decir que no se rehacen trabajos, que se emplean correctamente los recursos, que se hacen bien las cosas. Al mismo tiempo al hacer las cosas correctamente, se asegura el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

c) 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 RH 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.

d) 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.

e) 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.

Estos principios, a su vez, se manifiestan a través del desarrollo y la práctica de un conjunto de valores que guían la acción del Departamento de Recursos Humanos, tanto hacia su propio interior como hacia el resto de la empresa. Algunos de estos valores son los que aparecen en el cuadro 1.

Cuadro 1  
VALORES DEL DRH EN LA GCT

- Trabajar con ahinco para el cliente interno
- Estar siempre en contacto con el cliente interno e involucrarlo en las decisiones.
- Confiar en el cliente interno.
- Suministrar un servicio total al cliente interno.
- Mantener integridad y coherencia en las acciones.
- Mantenerse al lado del cliente interno
- Dejar que el cliente interno se lleve el crédito.
- Recordar que es un cliente interno satisfecho.

De esta manera, una vez que el Departamento de Recursos Humanos 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 interno, 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.

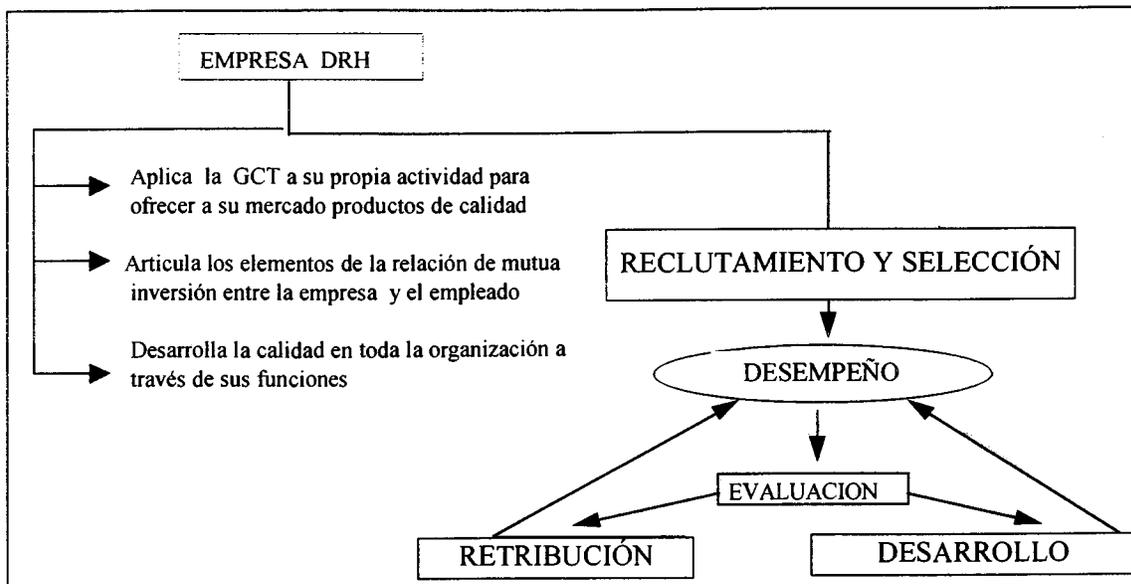


Ilustración 3. La calidad en el DRH vía para la calidad en la gestión de los recursos humanos en toda la organización.

La relación entre todos estos elementos se muestra en la ilustración 3.

### La contribución del departamento de recursos humanos a la implantación de la GCT en la gestión de los recursos humanos

Para determinar de qué manera el DRH puede contribuir al desarrollo de la calidad en la organización a la que pertenece, es necesario establecer previamente la diferencia entre la gestión de los recursos humanos, como componente de la gestión empresarial, y el Departamento de Recursos Humanos como instrumento de implementación de la GRH.

La gestión de los recursos humanos comprende todas las decisiones y acciones de gestión que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados. Esto la convierte en algo propio de toda la empresa y que no puede constituirse como un monopolio del DRH. La gestión de los recursos humanos es una parte del plan de recursos humanos, que, a su vez, es

parte del plan estratégico general de la empresa. En este contexto, la existencia del DRH se justifica como un elemento de la estrategia de la empresa a la que corresponde tratar los asuntos relacionados con las personas en la empresa. De aquí la necesidad de que el DRH también tenga su plan "empresarial", en el que se determine:

- Cuál es la visión que tiene de sí mismo.
- Qué estrategia de actuación se plantea.
- Cuáles son sus prioridades.
- Qué capacidades y competencias se requieren de él.

El plan de recursos humanos del DRH se estructura como apoyo del plan de recursos humanos de la empresa. En este plan, el DRH es responsable del desarrollo de las herramientas y prácticas necesarias para la gestión de los recursos humanos, mientras que la aplicación de una parte de estas herramientas y prácticas es realizada por la dirección de línea. Todo ello se orienta hacia un objetivo central: la creación de valor mediante una gestión efectiva de las competencias de los empleados.

Con el objetivo de poder cumplir con su papel de impulsor de la calidad en toda la organización, el DRH redefine la fundamentación y los procesos para su actuación en cada una de las funciones que le son propias. Las principales oportunidades se encuentran en los campos de la selección, la formación y el desarrollo de los empleados, así como en la puesta en práctica de nuevos sistemas de evaluación y retribución

Así, la forma en que se seleccione, capacite y motive a los empleados condicionará las posibilidades que la organización tiene para garantizar calidad a los clientes. La GCT requiere de personas flexibles y versátiles, capaces de realizar las tareas de más de un puesto y de tomar decisiones, con disposición y capacidad para trabajar en equipo. Esto requiere que el DRH desarrolle nuevos métodos de selección, como sucede en las empresas en donde la GCT ha avanzado más. En algunas es frecuente la participación de los miembros del equipo de trabajo al cual podría incorporarse el candidato en alguna de las etapas del proceso de selección.

La formación requiere de un doble enfoque; ha de ser útil a la empresa y al empleado. A éste debe proporcionarle conocimientos, habilidades y actitudes que no sólo garanticen que se desempeñe con excelencia en la empresa, sino que también pueda hacerlo en el caso de que salga de ella. Esto quiere decir que ha de llevar un componente de empleabilidad, un arma defensiva que permita a los empleados estar en capacidad de hacer frente a los requerimientos de empleos diferentes en organizaciones diferentes.

La formación se vincula directamente con la participación. Busca proveer a los empleados con el conocimiento, las capacidades y las responsabilidades para

desarrollar sus tareas de manera flexible, según las circunstancias de cada momento, y con la intención de que esto genere altos niveles de compromiso y desempeño. En la medida en que estas características se desarrollen, los empleados serán capaces de tomar decisiones de complejidad creciente. La participación se asienta sobre la formación, y su objetivo es que los empleados adquieran mayor seguridad y autoridad para controlar su trabajo y los resultados de éste. Se puede medir el grado de avance del proceso de implantación de la GCT en una empresa por el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones.

La evaluación del trabajo se tiene que realizar en base a unos resultados medibles, en los que se tengan en cuenta tanto los factores que dependen de la persona, como que son propios del sistema. Su objetivo esencial es ayudar a desempeñar mejor el trabajo y a prepararse para el futuro, ofreciendo información directa de cómo se está haciendo y cómo se puede mejorar. Se asume que la capacidad del empleado es un hecho y de lo que se trata es de aumentar su valor. Se trata de un enfoque humanista que se centra en el potencial del empleado y que vincula estrechamente la evaluación con la formación.

Las retribuciones han de ser de muchas clases y superar los métodos tradicionales, basados en la evaluación de rendimiento. El propio W. E. Deming (1989: 79-92) considera que este sistema sólo es aceptable si se plantea como una manera más de compensar y valorar. Hay que decidir qué retribuir aunque, en general, se recompensará el logro de objetivos de calidad controlables y alcanzables por los empleados. Los empleados tienen que entender perfectamente los criterios en los que se fundamenta la retribución.

Paralelamente, la implicación de los empleados en la calidad exige disponer de un sistema de comunicación eficaz para difundir la información operacional (*need to know*), para optimizar

procesos y satisfacer clientes internos y externos, y para brindar la información motivacional (*nice to know*) necesaria para participar activamente en una iniciativa de calidad.

#### Notas

1. "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" (Schoengrund, 1996:82).
2. *Benchmarking* es la expresión que se utiliza para designar una metodología de búsqueda de las mejores prácticas de gestión, mediante el estudio de la manera en que realizan su trabajo las organizaciones más reconocidas por su calidad.

#### Bibliografía

- CLUTTERBUCK, D.; DEARLOVE, D. (1995). *Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función de los recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- COLLINS, B. y PAYNE, A. (1991). "Internal marketing: a new perspective for HRM". *European Management Journal*, Vol 9, N° 3.
- COOPER, D. y ROBERTSON, T. (1995). *The psychology of personnel selection. A quality approach*. London, Routledge.
- DALEY, D. M. (1992). "Pay for performance, performance appraisal, and total quality management", *Public productivity and management review*, Vol. 16, N 1, Fall, pp 39-51.
- DEMING, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, Diaz de Santos.
- GASCO, M. y RABASSA, N. (1997). "Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: el marketing interno", en *Capital Humano*, N° 104.
- HALES, C. (1994). "Internal marketing as an approach to human resources management: a new perspective or a metaphor too far", en *Human Resource Management Journal*, Vol 5, N° 1, Autumn.
- ISHIKAWA, K. (1985). *Guide to Quality Control*. Hong Kong. 2nd edition.
- SCHOENGRUND, CH. (1996). "Aristotle and total quality management", en *Total Quality Management*, Vol 7, N° 1.
- STAUSS, B. (1995). "Internal services: classification and quality management", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6, N° 2.
- TSUI *et. al.* (1997). "Alternative approaches to employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", en *Academy of Management Journal*, Vol 40, N° 5.