



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 45, agosto 2003, pp. 189-220**

Los recursos humanos y la aplicación de modelos de calidad: diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado de Castilla-La Mancha

Felipe Hernández Perlínes

Universidad de Castilla-La Mancha

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2003 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Los recursos humanos y la aplicación de modelos de calidad: diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado de Castilla-La Mancha

Felipe Hernández Perlines

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

Los grandes cambios del entorno están provocando que la calidad se esté convirtiendo en uno de los retos estratégicos más relevantes de las empresas. Aunque todavía, las empresas de Castilla-La Mancha, y menos aún, las Cooperativas de Trabajo Asociado, no han descubierto la calidad como arma competitiva de primera magnitud. En este trabajo vemos como las empresas mercantiles y las Cooperativas de Trabajo Asociado presentan diferencias en cuanto a cómo conciben la calidad, al tipo de beneficios y de inconvenientes que pueden obtener de la aplicación de modelos de calidad. Del mismo modo, difieren en la aplicación de las prácticas de recursos humanos (como comunicación, formación, creatividad, participación y motivación) en función de si tienen o no implantado un sistema de calidad.

PALABRAS CLAVE: Empresas Mercantiles, Cooperativas de Trabajo Asociado, Calidad, Recursos Humanos.

CLAVES ECONLIT: J540, L150, M540, P120, P130.

Les ressources humaines et l'application des modèles de qualité : les différences entre les entreprises marchandes et les coopératives de travail associé de Castilla-La Mancha

RÉSUMÉ: Les grands changements contextuels sont en train de faire en sorte que la qualité devienne un des défis stratégiques les plus importants pour les entreprises. Même si les entreprises de Castilla-La Mancha, et encore moins les Coopératives de Travail Associé, n'ont pas encore découvert la qualité comme étant une arme concurrentielle de premier ordre. Dans ce travail nous observons que les entreprises marchandes et les Coopératives de Travail Associé présentent des différences quant à leur approche de la qualité et quant au type de bénéfices et d'inconvénients qu'elles peuvent avoir en appliquant des modèles de qualité. Elles diffèrent également en ce qui concerne l'application des pratiques de ressources humaines (telles que la communication, la formation, la créativité, la participation et la motivation), en fonction de si elles ont mis en place ou non un système de qualité.

MOTS CLÉ: Entreprises Marchandes, Coopératives de Travail Associé, Qualité, Ressources Humaines.

Human resources and providing quality models: differences between mercantile companies and worker co-operatives in Castilla-La Mancha

ABSTRACT: The substantial changes in the business environment are causing the idea of quality to emerge as one of the most important strategic challenges for companies. Still, however, companies in Castilla-La Mancha, much less worker co-operatives, have not yet discovered quality as a prime competitive tool. In this paper we see how trading companies and worker co-operatives show differences as regards how they conceive quality, and the types of benefits and inconveniences that can be obtained from applying quality models. In the same way, the two differ in their application of human resources practices (such as communication, training, creativity, participation and motivation) depending on whether they have implemented a quality system.

KEY WORDS: Mercantile companies, worker co-operatives, Quality, Human resources.

1.- Introducción

La mayor globalización de la economía, la modificación de las diferentes dimensiones del entorno, las nuevas formas de hacer negocio, etc. están provocando una alteración de las formas de competir de las empresas. Estas nuevas circunstancias, que se alteran a gran velocidad, están induciendo a las empresas a utilizar nuevos modos para acceder a un mercado cada vez más amplio y exigente. En esta búsqueda, las empresas han encontrado el camino de la calidad y han descubierto que pueden ser más competitivas si son capaces de obtener productos y/o servicios de alta calidad y bajo coste (Claver et al., 1999). En este sentido, actualmente la calidad se está convirtiendo en uno de los retos estratégicos más relevantes de las empresas. La calidad permite a las empresas mejorar su capacidad para competir en mercados cada vez más extensos y sometidos a profundas transformaciones. Esta relación entre calidad y competitividad ha sido establecida por diversos autores. Entre otros, para Ivancevich et al. (1996) la calidad *“se ha convertido en un elemento competitivo de capital importancia”*. Por su parte, Hill y Jones (1996) afirman que el logro de un nivel de calidad superior es uno de los bloques fundamentales de la ventaja competitiva, ya que dicha calidad permite obtener unos mayores niveles de eficiencia, puesto que se producen menos errores y defectos, y una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores, pues supone el adecuar la actividad de la empresa a las exigencias de sus clientes.

La aplicación de la calidad no es tan novedosa ni es el resultado de una moda. Para algunos autores (Claver et al., 1999), la calidad, históricamente, se empieza a aplicar en los gremios artesanales de la Edad Media, donde la calidad se identifica con la habilidad y la reputación de los artesanos, que elaboran productos en su pequeño taller, destinados a un mercado reducido (local o urbano) y que se ajustan lo más posible a los requisitos de sus clientes. Con la llegada de la Revolución Industrial, se generaliza la producción en masa comenzando el declive de la producción artesanal, lo que supone una alteración de la calidad, más cercana a los gustos y preferencias de una mayor cantidad de clientes. Ahora bien, es desde finales del siglo XIX cuando aparecen los primeros esfuerzos por aplicar en las empresas criterios de calidad de forma sistematizada. En este sentido, es posible destacar cuatro etapas en el desarrollo de la calidad (Garvin, 1988; Claver et al., 1999; Cuatrecasas, 1999):

Primera Etapa - Calidad mediante la inspección – A finales del siglo XIX y principios del XX se generalizan los sistemas de producción estandarizados en los que se obtenían productos previamente diseñados y sujetos a unas especificaciones preestablecidas. La calidad se caracteriza porque se comprueba a través de la inspección de todos los productos, desechando los defectuosos. La calidad es aplicada por el área de inspección del departamento de producción.

Segunda Etapa - Control estadístico de la calidad – La calidad en esta etapa se controla mediante la selección estadística, a través del muestreo de productos. La calidad pasa a ser aplicada por los departamentos de producción y de ingeniería.

Tercera Etapa - Aseguramiento de la calidad – En esta etapa, la calidad se produce y se extiende a otras funciones de la empresa y no sólo a la producción. La obtención de calidad exige coordinación entre las diferentes funciones de la empresa. La calidad aplica nuevos conceptos como los costes de calidad, defectos cero, etc. en un intento de prevenir la no conformidad. La calidad pasa a ser un enfoque activo que afecta a todas las funciones de la empresa, aunque a la dirección de la empresa le corresponde liderar todo el proceso.

Cuarta Etapa - Calidad como estrategia competitiva – En esta etapa, la calidad se relaciona con la rentabilidad y la eficiencia. La calidad es analizada desde la óptica del cliente, siendo un factor clave de la competitividad de la empresa e incluyéndose en el proceso de dirección estratégica. La calidad pasa a ser el punto de partida de la dirección empresarial, puesto que define el desarrollo de las actividades empresariales (mejor que los competidores) y de los productos (que satisfagan las necesidades de los clientes). Con estas premisas se empieza a hablar de *gestión estratégica de la calidad*. La calidad afecta a todos los miembros de la empresa y se difunde por todas las actividades de la cadena de valor.

Figura 1 – Aspectos de la calidad según etapas de desarrollo

Aspectos	Etapa de la calidad mediante la inspección	Etapa de control estadístico de la calidad	Etapa de aseguramiento de la calidad	Etapa de calidad como estrategia empresarial
Característica básica de la calidad	La calidad se comprueba	La calidad se controla	La calidad se produce	La calidad se gestiona
Identificación de la calidad	La calidad se identifica con la inspección de todos los productos para detectar los defectuosos	La calidad se identifica con la selección estadística de un porcentaje de productos	La calidad se identifica con la necesidad de ampliar la calidad a otras funciones de la empresa, lo que implica mejorar la coordinación entre ellas	La calidad se identifica con un factor estratégico que la empresa debe gestionar
Implicaciones de la calidad para la empresa	La calidad es un problema que la empresa debe resolver, ya que ésta debe encontrar y separar los productos no conformes	La calidad es un problema que la empresa debe resolver, ya que ésta debe encontrar y separar los productos no conformes	La calidad es un problema que se intenta resolver a priori, en un intento por prevenir la no conformidad: se actúa sobre la calidad en vez de controlar a posteriori	La calidad es una oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas
Objetivo de la producción	Obtención del mayor número de productos uniformes para su posterior venta en el mercado	Obtención del mayor número de productos uniformes para su posterior venta en el mercado, aunque simplificando las tareas de inspección	Afecta a la totalidad de las actividades de la empresa: desde que se inicia el proceso de creación de un nuevo producto hasta que dicho producto sale con éxito al mercado	Se pretende conseguir productos/servicios que cumplan con los niveles de exigencia del mercado y sean capaces de satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado
Métodos para comprobar la calidad	La fijación de estándares y la medición para comprobar que se logran	Herramientas y técnicas estadísticas: muestreo, contraste de hipótesis, etc.	Aplicación de sistemas y programas de calidad que afectan a todas las funciones de la empresa	La dirección estratégica
Rol del responsable de calidad	Garantizar la inspección, medición y clasificación de los productos	Aplicar métodos estadísticos para la medición de la calidad y solucionar problemas de no conformidad	Planificar y medir la calidad; diseñar programas de calidad, etc.	Fijación de objetivos de calidad, adiestrar y formar a los empleados, diseñar programas de calidad, coordinar funciones y departamentos
Situación de la calidad en la estructura jerárquica de la empresa	Dentro del departamento de producción, en el área de inspección.	Dentro del departamento de producción y de Ingeniería	La calidad afecta a todas las funciones de la empresa, aunque a la dirección le corresponde liderar todo el proceso: fijar objetivos de calidad, diseñar políticas para alcanzarlos, coordinar su aplicación y controlarla	La calidad afecta a todos los miembros de la empresa bajo el liderazgo de la dirección corporativa

Fuente: Cuatrecasas, 1999.

Una vez que hemos visto las diferentes etapas que se pueden considerar en la aplicación de la calidad en la empresa y algunos aspectos de la calidad en cada una de esas etapas, vamos a establecer qué se entiende por calidad. No es una tarea sencilla, ya que existen múltiples definiciones que son el resultado de las diferentes respuestas a problemas a los que se ha ido enfrentando la empresa. Analizando la literatura, no es posible destacar un concepto de calidad como el más representativo, más universal y generalmente aceptado. Podemos encontrar conceptos nuevos de calidad que no sustituyen a los antiguos, ya que unos y otros, en ocasiones, han sido empleados según la utilidad para la empresa o según su bondad para la medición. Por lo tanto, no parece existir una definición específica que puedan calificarse como la más correcta o la mejor (Ivancevich et al., 1996).

El concepto de calidad ha ido evolucionando en paralelo con el cambio de enfoque en la gestión empresarial. De hecho, la definición de la gestión empresarial implica que la calidad se presenta como una norma competitiva que los directivos han de aplicar de manera continuada (Ivancevich, 1996 y Pérez-Fernández, 1999).

En la Figura 2 aparecen diferentes aproximaciones al concepto de calidad considerando diversos enfoques .

Figura 2 – Definiciones de calidad según distintos enfoques

1. Basadas en la fabricación	2. Basadas en el cliente	3. Basadas en el producto	4. Basadas en el valor	5. Trascendente
<p>La calidad se logra en la medida en que se cumplen con unos estándares o requisitos previamente establecidos.</p> <p>P.B. CROSBY: "la calidad significa conformidad con los requisitos".</p> <p>H.L. GILMORE: "Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación"</p>	<p><i>La calidad implica igualar o superar las expectativas de los clientes</i></p> <p>J. M. JURAN: "Calidad es aptitud para el uso".</p> <p>WESTINGHOUSE: "Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer".</p> <p>AT&T: "Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida".</p> <p>S.MARCUS: "Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve".</p>	<p><i>La calidad se deriva de la cantidad de atributos o características que posee un producto</i></p> <p>L. ABBOTT: "Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado".</p> <p>K.B.LEFFER: "La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado"</p> <p>DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE USA: "La calidad se define como la composición de todos los atributos y características, incluyendo el rendimiento de un determinado producto".</p>	<p><i>La calidad se entiende como la relación que existe entre las prestaciones de un producto o servicio y su coste</i></p> <p>J. M. JURAN: "Lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual; b) el precio de venta del producto.</p> <p>R.A. BROH: "Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un coste aceptable".</p> <p>A.V. FEIGENBAUM: "Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto.</p>	<p><i>La calidad se identifica con la excelencia, lo mejor, la superioridad del producto o servicio</i></p> <p>R. PIRSING: "Calidad no es ni materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos..., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es".</p> <p>B. W. TUCHMAN: "Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad...Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento".</p>

Fuente: elaboración propia en base a Garvin (1988); Reeves y Bednar, (1994); Ivancevich et al., (1996); Moreno-Luzón et. al., (2000).

En definitiva, una vez vistas las distintas concepciones y enfoques de la calidad, la empresa puede utilizar aquella definición que mejor se ajuste a sus circunstancias, teniendo siempre presente que los productos y servicios que obtenga deben ser capaces de satisfacer las necesidades expresas e implícitas de los diferentes grupos de interés relacionados con la empresa.

2.- El papel de la gestión de los recursos humanos en la implantación de la calidad

Las organizaciones están constituidas, entre otros elementos, por personas que se desarrollan dentro en las mismas (Chiavenato, 1993, pag. 1). A los miembros de la empresa les corresponde definir la misión y el plan estratégico de la empresa y su posterior implantación. De hecho, las personas son el factor crítico y diferencial de las organizaciones, cuyo comportamiento y la eficaz aplicación del mismo son la renovada ventaja competitiva de la empresa de hoy y de mañana (Gasalla, 1993, pag. 29).

Si el factor humano es importante cuando hablamos de la empresa en general, todavía lo es más cuando nos referimos a la calidad. No cabe duda que la calidad está planificada, diseñada, fabricada y comercializada por personas (Ishikawa, 1994, pag.74). Por lo tanto, como afirman Ivancevich et al (1996), los recursos humanos constituyen el factor clave para la construcción de una organización orientada a la calidad, siendo innegable su importancia en el logro de la calidad y de la mejora de la competitividad empresarial. En definitiva, la calidad, puede convertirse en el objetivo primario del enfoque estratégico de la dirección de recursos humanos, puesto que permite mejorar la imagen de la empresa como parte fundamental de la filosofía de la organización.

La aplicación de un enfoque de calidad en la dirección de recursos humanos supone una redefinición de sus tareas y responsabilidades e incluso implica que los roles de los directivos y de los empleados cambien (Petrick y Furr, 1997). En este sentido, Gómez-Mejía et al. (1998) insisten en que la introducción de la gestión de calidad en las empresas exige una serie de cambios importantes en la manera de gestionar los recursos humanos

Si nos centramos en la dirección de recursos humanos, observamos que se está produciendo una alteración de sus planteamientos como consecuencia de la aplicación de enfoques de calidad. Así, siguiendo a O'Dell (1980) y Petrick y Furr (1997) existen diferencias en la forma de desarrollar la dirección de recursos humanos según el enfoque seguido, ya sea el enfoque tradicional o el enfoque de calidad. Las diferencias más importantes son las siguientes:

1 – En relación con la filosofía, el enfoque tradicional está impregnado por la correlación justa entre el tiempo trabajado y el salario recibido. Sin embargo, en el enfoque de calidad se basa en que la responsabilidad, el compromiso y las compensaciones son compartidas por todos los miembros de la empresa.

2 – Para el enfoque tradicional, los objetivos de la empresa se centran en lograr mayores niveles de productividad, de rentabilidad, por lo que la calidad ocupa un segundo lugar y sólo aplicada a la pro-

ducción. Por el contrario, para el enfoque de calidad, la calidad pasa a ser un objetivo de primera magnitud al igual que la productividad, la satisfacción del cliente y del empleado.

3 – La calidad para el enfoque tradicional es concebida como la necesaria para permanecer en el negocio y los trabajadores deben lograr esos niveles establecidos de calidad. Sin embargo, en el enfoque de calidad se produce una gestión de calidad que afecta a toda la empresa de manera que se persigue una mejora continua en y a través de cada función o actividad de la empresa.

4 – En el enfoque tradicional, la información está limitada al trabajo desarrollado: sólo se utiliza aquella que se necesita para desempeñar un puesto de trabajo. En el enfoque de calidad, la información es accesible y compartida por todos los miembros de la empresa: la información puede referirse a la calidad, los beneficios, los costes, los planes de gastos, etc.

5 – En el enfoque tradicional, los principales actores en las empresas son los directivos y los propietarios. Por el contrario, en el enfoque de calidad los principales actores pasan a ser los clientes y todos los empleados de la empresa.

6 – La participación de los trabajadores en la marcha de la empresa en el enfoque tradicional no suele estar formalizada, como mucho se admiten opiniones, sugerencias, etc. Por el contrario, en el enfoque de calidad la participación de los trabajadores en la marcha de la empresa es básica y fundamental tanto dentro de la propia función en la que desarrolla su trabajo como entre otras funciones. La implicación de los trabajadores es parte de la filosofía de la calidad.

7 – La formación en el enfoque tradicional se centra en y para el propio trabajo. Sin embargo en el enfoque de calidad, la formación sobre calidad, resolución de problemas en grupo adquiere una importancia capital.

8 – La estructura salarial en el enfoque tradicional es diseñada por el equipo directivo, mientras que en el enfoque de calidad la estructura de recompensas es diseñada por un comité formado por los directivos y los empleados.

9 – La estabilidad en el empleo no es algo básico para el enfoque tradicional: si aparecen épocas de recesión se pueden producir paros o regulaciones de empleo. Para el enfoque de calidad la estabilidad en el empleo es un compromiso formal de gran trascendencia.

Por otro lado, podemos analizar las diferencias entre la orientación tradicional y la de calidad, utilizando como criterio las áreas más relevantes en la dirección de recursos humanos. Así, Dean y Bowen (1994) y Petrick y Furr (1997) siguiendo los criterios del Baldrige Award destacan las siguientes diferencias:

1 – Los dos enfoques tratan de alinear la dirección de recursos humanos con la dirección de la empresa. Los dos enfoques consideran que la estrategia de recursos humanos debe ser coherente y debe estar coordinada con la estrategia de la empresa.

2 – Para el enfoque tradicional, la selección de personal debe tener en cuenta el puesto que va a desempeñar: se detecta una vacante y se selecciona al candidato que mejor se ajusta a los requerimientos del puesto de trabajo. Sin embargo, con el enfoque de calidad, la selección de personal se realiza pensando en la empresa como sistema de forma que el trabajador desde su puesto de trabajo debe encajar en dicho sistema.

3 – La contratación en el enfoque tradicional trata de casar los conocimientos, las capacidades y las habilidades del individuo con las que se precisan para desarrollar un determinado puesto de trabajo. Por el contrario, el enfoque de calidad se centra en las potencialidades de los trabajadores de forma que pueda ir desarrollando sus conocimientos, capacidades y habilidades como individuo.

4 – Para los dos enfoques, la participación de los trabajadores es importante, aunque difieren en su consideración. Así, para el enfoque tradicional, la participación dependerá de una serie de circunstancias, como la estrategia de la empresa, la tecnología, el tamaño de la empresa, etc. Sin embargo, en el enfoque de calidad, la implicación de los trabajadores es total bajo cualquier circunstancia. En definitiva, para el enfoque tradicional la participación es contingente o situacional mientras que para el enfoque de calidad la participación es universalista.

5 – Para ambos enfoques la formación es considerada como un aspecto relevante teniendo que ser continua y permanente. Sin embargo, la finalidad de la formación es entendida de manera diferente. Así, para el enfoque tradicional es una forma para mejorar en la posición jerárquica, y vinculada, por lo tanto, con la carrera profesional, mientras que para el enfoque de calidad es una forma de adquirir una perspectiva de sistema.

6 – Para el enfoque tradicional los factores individuales son los que más influyen en el reconocimiento y la actuación del empleado. Además, se insiste en las diferencias que puedan aparecer. Por el contrario, para el enfoque de calidad, los factores de sistema que mayor importancia tienen son el reconocimiento y la actuación de los empleados, siendo poco significativas las diferencias individuales.

7 – Los incentivos y recompensas en el enfoque tradicional suelen tener un carácter cuantitativo y tratan de reforzar un determinado comportamiento para lograr objetivos a corto plazo. Sin embargo, en el enfoque de calidad, las recompensas e incentivos se fijan en grupo tratando de lograr objetivos a largo plazo y orientados hacia la calidad.

8 – El enfoque tradicional se centra más en la actuación del empleado que en su satisfacción, ya que la primera contribuye a la eficiencia organizacional y la segunda no se puede determinar su relación con total claridad (la satisfacción afectaría de forma muy débil a la actuación del empleado).

Por el contrario, el enfoque de calidad destaca la fuerte vinculación entre satisfacción del empleado, su actuación y su conducta. Por lo tanto, la satisfacción del empleado influye en la mejora continua y en la eficiencia.

3.- Metodología y resultados de la investigación

La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones más importantes de las empresas. Una empresa es competitiva cuando es capaz de ofrecer productos y/o servicios a un mercado cada vez más amplio y sujeto a mayores niveles de exigencias (Cuervo, 1993). Ahora bien, para que las empresas logren este objetivo de competitividad deben aplicar sistemas de gestión, en los que la calidad se convierte en una norma competitiva de gran trascendencia. De hecho, Hill y Jones (1986) estacan que la calidad es uno de los bloques de la ventaja competitiva. En este sentido, la mejora de la calidad es uno de los desafíos más críticos al que se deben enfrentar las empresas, y en el que, sin duda, los empleados tienen un papel preponderante.

Dada la importancia que la calidad viene presentando en los últimos años, son numerosos los estudios que sobre ésta podemos encontrar en la literatura, pero existen pocos que desciendan al ámbito regional de Castilla-La Mancha. El elemento sobre el que gira este trabajo es el análisis de la calidad y algunas de las áreas más relevantes de la dirección de recursos humanos en las empresas de Castilla-La Mancha. En este trabajo, trataremos de encontrar diferencias en la implantación de la calidad y el desarrollo de algunas prácticas de recursos humanos en dos tipos de hacer empresa: por un lado, en las empresas mercantiles y, por otro, en las cooperativas de trabajo asociado.

3.1.- Metodología

Para realizar la presente investigación, se ha propuesto el siguiente esquema metodológico:

- 1 – Objetivo de la investigación – Análisis de la calidad y las áreas de recursos humanos
- 2 – Sujetos de la investigación – empresas de mercantiles y cooperativas de trabajo asociado de Castilla-La Mancha
- 3 – Soporte de la investigación – encuesta postal, reforzada con llamadas telefónicas
- 4 – Método de investigación – cuestionario de calidad y áreas de recursos humanos

Para concretar el número total de empresas a entrevistar, vamos a tener en cuenta las empresas que operaban en Castilla-La Mancha. Según el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, el número total de empresas en funcionamiento en Castilla-La Mancha en el 2000 se elevaba a 99.433.

Se descartaron las empresas sin trabajadores contratados y las de menos de 20 trabajadores. Por lo tanto, se desestimaron 97.265 empresas que no cumplían las características. Por lo tanto la población objeto de estudio fueron 2.168 empresas con actividad en Castilla-La Mancha. Por otro lado, según el Registro Regional de Cooperativas de Castilla-La Mancha en el año 2000 operaban en la región 1.251 cooperativas de trabajo asociado, de las cuales 162 tenían más de 20 trabajadores.

Los datos de las empresas fueron facilitados por el Consejo Regional de Cámaras de Comercio de Castilla-La Mancha para las empresas mercantiles y por el Registro Regional de Cooperativas para las cooperativas de trabajo asociado. Se aceptó un nivel de confianza del 95,5% y un error de $\pm 5\%$. Para cumplir con estos criterios, necesitábamos 337 encuestas de empresas mercantiles y 105 de cooperativas de trabajo asociado. Las empresas fueron seleccionadas a partir de un muestreo aleatorio¹, utilizando como criterios de selección las ramas de actividad más significativas de Castilla-La Mancha, tanto en el ámbito regional como provincial y cifra de negocios.

La técnica cuantitativa utilizada para la obtención de respuestas fue el cuestionario postal. De las 2.168 empresas se recibieron un total de 200 cuestionarios, de los cuales hubo que desechar 20, por fallos en las respuestas o por incompletos. El resultado final fueron 180 cuestionarios válidos. De ellos, 140 correspondían a empresas mercantiles y 40 a cooperativas de trabajo asociado².

En la elaboración del cuestionario participaron, además de gerentes de empresas certificadas de la región, un grupo de expertos auditores en calidad de diversas empresas. El cuestionario contenía 52 preguntas.

El período de recogida de la información fueron los meses de mayo a octubre de 2000 con doble envío de correo y seguimiento telefónico de las empresas para obtener un mayor índice de respuesta.

3.2.- Variables y resultados – La información de las empresas la vamos a agrupar en dos apartados:

- A – datos de calidad
- B – datos de las áreas de recursos humanos

1.- Se confeccionó un listado con todas las empresas para cada tipo de entidad. Posteriormente, para el caso de las empresas mercantiles se elegía una empresa cada 6 y para las cooperativas de trabajo asociado cada 2.

2.- El número de encuestas recibidas elevó el error muestral hasta $\pm 8,17$ en las empresas mercantiles y $\pm 11,69$ en las cooperativas de trabajo asociado.

A – Datos de Calidad

A.1.- Modelos de calidad – En este apartado se preguntó sobre si la empresa utiliza algún tipo de modelo de calidad, si considera que es o sería ventajoso para su empresa la aplicación de algún modelo de calidad y, en caso negativo, por que no aplica modelo de calidad alguno. Centrándonos en la primera de las cuestiones la mayoría de las empresas del total de la muestra no aplica ningún modelo de calidad (51,67%). En definitiva, la calidad está poco extendida entre las empresas de Castilla-La Mancha. Ahora bien, si comparamos la situación entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado, en éstas últimas la calidad está todavía menos difundida que en las primeras (tan sólo el 27,50% de las cooperativas de trabajo asociado aplica algún modelo de calidad, frente al 54,28% de las empresas mercantiles). Estos datos nos permiten afirmar que la calidad no es, actualmente, una prioridad para las empresas de esta región.

Cuadro 1. Aplicación de modelos de calidad en su empresa

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	87	48,33	76	54,28	11	27,50
No	93	51,67	64	45,72	29	72,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado. De esta aproximación se desprende una cierta responsabilidad que ostentan las empresas de que todos sus productos o servicios deben cumplir unos niveles de calidad. Existen diversos tratamientos de la calidad por parte de las empresas. En función de cuáles sean las bases conceptuales aplicadas, se puede hablar de control, de aseguramiento o de gestión de la calidad. Uno u otro tratamiento obedece a momentos y contextos socio-económicos distintos. El aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad son posteriores al control, y se diferencian de él en que el énfasis se pone en la normalización de procesos para evitar errores, en lugar de en la corrección de errores. La diferencia entre el aseguramiento y la gestión está en que el primero se limita a los procesos operativos mientras que la segunda contempla todos los procesos (sean operativos o no) y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo.

El primero de los tratamientos, el control de calidad, no es compartido por las empresas analizadas como el más adecuado para definir la calidad. Así, el 23,33% del total de las empresas concibe la calidad como el cumplimiento de unos requisitos. Este porcentaje se eleva al 25% para las coopera-

tivas de trabajo asociado y desciende al 22,85% para las empresas mercantiles. De los datos se desprende que para ambos tipos de empresas la calidad es algo más que corregir errores.

En el segundo de los tratamientos es en el que surgen diferencias. La calidad es concebida como aseguramiento por el 29,28% de las empresas mercantiles, mientras que el 40% de las cooperativas de trabajo asociado afirma que la calidad tiene como finalidad evitar que aparezcan errores en la producción o en la prestación del servicio.

También en la tercera de las concepciones se observan diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado. El 53% de las primeras opina que la calidad tiene como finalidad la mejora de la gestión empresarial, mientras que esta opción es elegida por el 30% de las cooperativas de trabajo asociado.

Según los datos anteriores, las cooperativas de trabajo asociado, se encuadran dentro del enfoque de aseguramiento de la calidad, en la medida que su objetivo se centra en la obtención de productos o servicios sin defectos o conformes con las especificaciones previamente especificadas.

Cuadro 2. Concepto de calidad para la empresa

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Cumplir unos requisitos	42	23,33	32	22,85	10	25,00
Controlar una buena producción/ servicio	57	31,81	41	29,28	16	40,00
Mejorar la gestión empresarial	65	36,11	53	35,87	12	30,00
Otros	16	8,85	14	10,00	2	5,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Si nos centramos en los beneficios para la empresa de la aplicación de algún modelo de calidad, el 91,66% del total de la muestra considera beneficiosa dicha aplicación. En esta respuesta, las cooperativas de trabajo asociado detectan en mayor medida los beneficios de la calidad (el 95% de las mismas considera que la aplicación de algún modelo de calidad resultaría beneficioso para su empresa). Lo curioso de estas respuestas es que aunque las cooperativas de trabajo asociado tienen más claro los beneficios de la implantación de la calidad son más reacias a su aplicación.

Cuadro 3. Beneficios de la implantación de algún modelo de calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	165	91,66	127	90,71	38	95,00
No	15	8,34	13	9,29	2	5,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Respecto de los tipos o clases de beneficios que la aplicación de algún modelo de calidad podría reportar a la empresa, el total de la muestra señala la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/servicios (80%). En este punto también observamos diferencias. Así, la mayoría de las empresas mercantiles señala que la calidad supone una mejora de su imagen y de sus productos/servicios (88,57%). Sin embargo, las cooperativas de trabajo asociado, indican que el mayor beneficio que obtendrían de la aplicación de algún modelo de calidad, sería el relacionado con la mejora de los productos/servicios. En este sentido, en relación con los beneficios de la calidad, las primeras siguen encuadradas en el enfoque estratégico de la calidad mientras que las segundas lo estarían en el enfoque del aseguramiento.

Cuadro 4. Tipo de beneficios de la implantación de la calidad³

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos/servicios	144	80,00	124	88,57	20	50,00
Prevención de errores, disminución de no conformidades	120	66,66	94	67,14	26	65,00
Aumento de la satisfacción, fidelización de los clientes	117	65,00	95	67,85	22	55,00
Mejora del producto/servicio	80	44,44	48	34,28	32	80,00

Fuente: encuesta.

3.- Las empresas podían elegir más de un beneficio de la implantación de la calidad.

Por el contrario, son pocas las empresas que destacan que la implantación de algún modelo de calidad les supondría inconvenientes. Tan sólo el 31,11% de las empresas del total de la muestra destaca la existencia de trabas a la hora de aplicar modelos de calidad. Este porcentaje es mayor en las empresas mercantiles (33,57%) y menor en las cooperativas de trabajo asociado (22,50%).

Cuadro 5. Inconvenientes de la implantación de algún modelo de calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	56	31,11	47	33,57	9	22,50
No	124	68,89	93	66,43	31	77,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Centrándonos en los tipos de inconvenientes, la mayoría de las empresas del total de la muestra, destaca la excesiva burocracia que exige la aplicación de un modelo de calidad (58,92%). Este inconveniente, también es destacado, aunque en mayor medida, por las empresas mercantiles (59,57%). Sin embargo, las cooperativas de trabajo asociado, subrayan el coste como mayor traba para la aplicación de algún modelo de calidad (88,88%). En definitiva, las cooperativas de trabajo asociado señalan que la implantación de la calidad sería positiva, ya que posibilitaría la obtención de grandes beneficios, pero no la aplica por problemas relacionados con su coste.

Cuadro 6. Tipo de inconvenientes de la implantación de la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Conlleva mucha burocracia	33	58,92	28	59,57	5	55,55
Es complicada	29	51,78	26	55,31	3	33,33
Es costosa	25	44,64	17	36,17	8	88,88
Total	56	100,00	47	100,00	9	100,00

Fuente: encuesta.

A.2.- Control de costes de calidad – La implantación de un sistema de calidad supone unos costes que deben afrontarse y otros, que se pueden evitar (Cuatrecasas, 1999, pag. 37). Por eso, los costes totales de calidad son de dos tipos (Juran, 1951; Cuatrecasas, 1999; Moreno-Luzón et al., 2000)

- a) Los costes de calidad - que son los que se derivan de la obtención de la calidad.
- b) Los costes de no calidad – que son los que se derivan de la falta o ausencia de calidad.

La mayoría de las empresas del total de la muestra no controla los costes de calidad (56,11%). Este resultado es lógico, pues como ya hemos comprobado, la implantación de la calidad no está muy extendida en las empresas analizadas. Esta situación es extensible tanto a las empresas mercantiles como a las cooperativas de trabajo asociado, aunque en estas últimas, el control de costes de calidad es una práctica menos habitual (la realizan el 42,50% de las cooperativas de trabajo asociado frente al 44,28% de las empresas mercantiles).

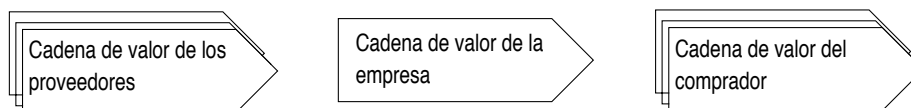
Cuadro 7. Controla los costes de calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	79	43,89	62	44,28	17	42,50
No	101	56,11	78	55,72	23	57,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

A.3.- Sistema de valor – El sistema de valor se define como el conjunto de cadenas de valor de diferentes empresas que operan en un sector (Porter, 1992, pág. 53). En este sistema se suceden cadenas de valor de proveedores, empresas y compradores. Este concepto nos conduce a la idea que la calidad de las empresas no sólo depende de sí mismas: también es afectada y afecta a la calidad de otras empresas del sistema de valor.

Figura 3. Sistema de valor de un sector



Fuente: Porter, 1992, pág. 53

El papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva. Los proveedores constituyen el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen (Cuatrecasas, 1999, pág. 35). Por lo tanto, la calidad de la empresa, en parte, también depende de la calidad de otras empresas que se encuentren antes en el sistema de valor. Si analizamos los datos de la encuesta, observamos que el 63,33% de las empresas del total de la muestra involucra a sus proveedores en la obtención de su calidad. Este porcentaje se eleva para el caso de las empresas mercantiles (67,85%) y desciende para las cooperativas de trabajo asociado (47,50%). En definitiva, las cooperativas de trabajo asociado poseen menor capacidad para imponer a sus proveedores determinados niveles de calidad que sus homónimas mercantiles y por lo tanto logran que sus proveedores se comprometan con el logro de mayores niveles de calidad..

Cuadro 8. Involucra a sus proveedores en la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	114	63,33	95	67,85	19	47,50
No	66	36,67	45	32,15	21	52,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

El principio más importante de la calidad es la orientación al cliente, ya que si el cliente se encuentra satisfecho la empresa logrará el éxito organizacional a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la empresa debe aceptar que el cliente es quién define la calidad y ,en este sentido, se ha de integrarlo en el proceso de calidad de la empresa (Llorens et. al, 2001, pág. 41). Este principio parece que se ha sido entendido por la mayoría de las empresas analizadas. Así, el 52,22% de las empresas del total de la muestra logra involucrar a sus clientes. En este caso, las cooperativas de trabajo asociado, porcentualmente, consiguen que sus clientes se involucren más en la calidad que las empresas mercantiles.

Cuadro 9. Involucra a sus clientes en la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	94	52,22	73	52,14	21	52,50
No	86	47,78	67	47,86	19	47,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Los resultados anteriores ponen de relieve que la calidad no depende exclusivamente de la propia empresa, sino también de otras empresas que interactúan con ella en las diferentes fases del sistema de valor.

B – Recursos Humanos

Existen múltiples definiciones de los recursos humanos, aunque para nosotros en este trabajo nos decantamos por definirlos como el conjunto de personas, estructuras y relaciones que trabajan conjuntamente para lograr una contribución colectiva a la calidad. Dicho término incluye todas las relaciones humanas a lo largo y ancho de la organización (Juran y Godfrey, 2001, pag. 15.2). Para lograr esa contribución, la dirección de recursos humanos debe ejercitar las capacidades de las personas (Ishikawa, 1994, pág. 76).

A continuación vamos a detenernos en algunas de las prácticas de recursos humanos y su relación con la calidad. De dicho análisis podemos determinar si existe o no un diferente comportamiento de las empresas mercantiles y de las cooperativas de trabajo asociado.

B.1 - Comunicación sobre calidad – La comunicación se define como el intercambio de información entre un emisor y un receptor. Si no se comparte el significado de la información, no se produce comunicación (Ivancevich et al., 1996). Los empleados deben tener acceso sin obstáculos a la información adecuada. Cuando hablamos de empresas de calidad, sus miembros necesitan entender claramente la visión, misión y objetivos de la organización, y por eso, la alta dirección, una vez que los ha definido, ha de comunicarlos a todos los miembros de la empresa (Juran y Godfrey, 2001, pag. 15.5). En nuestro caso, la mayoría de las empresas del total de la muestra han transmitido información sobre calidad a sus empleados en algún momento a lo largo del último año, concretamente el 83,33%. Este porcentaje, para las empresas mercantiles se eleva al 84,28%, mientras que para las cooperativas de trabajo asociado desciende al 80%. Volvemos a comprobar como la calidad tiene menos relevancia para las cooperativas de trabajo asociado que para las empresas mercantiles, y por eso, es menos difundida entre los empleados de las primeras que de las segundas.

Cuadro 10. Comunicación

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	150	83,33	118	84,28	32	80,00
No	30	16,66	22	15,72	8	20,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Considerando el tipo de comunicación o de canal que utilizan las empresas para transmitir información sobre calidad, destacamos que la mayoría de las empresas del total de la muestra prefiere la comunicación verbal (53,88%) y, en menor medida, la escrita (27,77%). Este modelo también se ve reflejado tanto en las empresas mercantiles como a las cooperativas de trabajo asociado. Se observa la escasa utilización de la comunicación electrónica o informática (correo electrónico, intranet, etc.) para transmitir información sobre calidad a los empleados de la empresa, aunque en las cooperativas de trabajo asociado este canal es empleado en mayor medida para transmitir información sobre calidad que las empresas mercantiles. Por otro lado, las cooperativas de trabajo asociado utilizan más que las empresas mercantiles otros tipos de comunicación como conferencias, cursos, etc.

Cuadro 11. Tipo de comunicación para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Verbal	97	53,88	78	55,71	19	47,50
Escrita	52	27,77	46	32,85	6	15,00
Informática	12	6,66	8	5,72	4	10,00
Otro	19	10,55	8	5,72	11	27,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

B.2 - Formación sobre calidad – La formación se centra en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento (Gómez-Mejía et al., 1998). Un atributo que tienen en común las organizaciones con éxito es el compromiso con la formación de los empleados (Juran y Godfrey, 2001, pág. 15.26). La formación ha tenido una gran importancia para el desarrollo de planteamientos de calidad en las empresas. Así, la calidad empieza y termina con la formación (Imai, 1986), ya que la mejora continua se logra a partir de una política de formación permanente y continua (Ishikawa, 1994, pág. 75). Ahora bien si se quiere extender la calidad por toda la empresa, es fundamental que se eduque e instruya a todos los empleados, ya que en caso contrario, la calidad se convertiría simplemente en un pasatiempo de un grupo selecto de personas (Ishikawa, 1994, pág. 438). La formación para la calidad solamente puede tener éxito si existe responsabilidad sobre sus costes, su implantación y su efectividad (Juran y Godfrey, 2001, pág. 16.3).

Si nos centramos en la muestra, el 55,55% del total de las empresas suelen utilizar como práctica de dirección de recursos humanos la de formar a sus trabajadores en temas de calidad, porcentaje ligeramente superior en las empresas mercantiles e inferior en las cooperativas de trabajo asociado. En definitiva, se concede menos importancia a la formación sobre calidad de los trabajadores en las cooperativas de trabajo asociado que en las empresas mercantiles.

Cuadro 12. Formación

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	100	55,55	78	55,71	22	55,00
No	80	44,45	62	44,29	18	45,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

Respecto al tipo de formación, la mayoría de las empresas del total de la muestra prefiere que sus trabajadores adquieran formación sobre calidad a través de cursos específicos sobre la materia (43,3%) o a través de charlas en el propio puesto de trabajo (38,33%), y en menor medida por conferencias (11,66%). Este esquema de formación se repite tanto en las empresas mercantiles como en las cooperativas de trabajo asociado: prefieren, en primer lugar, los cursos de formación, seguido de las charlas en el puesto de trabajo y en tercer lugar, la asistencia a conferencias. Ahora bien, dicha preferencia cambia según el tipo de empresa de la que estemos hablando. Así, en las cooperativas de trabajo asociado es mayor el porcentaje de éstas que prefiere los cursos de formación y las conferencias que en las empresas mercantiles, mientras que las charlas en el propio puesto de trabajo son preferidas, porcentualmente en mayor medida, por las empresas mercantiles. Parece que la formación se realiza por personal externo, por lo que se sigue las indicaciones de algunos de los "gurus" de la calidad. En este sentido, Ishikawa (1994, pág. 439) afirma que la formación puede ser más eficaz si se realiza por expertos externos o se envía a los trabajadores a cursos o seminarios externos.

Podríamos preguntarnos sobre cuál son las funciones de la formación de la calidad. Así, la primera función de la formación de la calidad consiste en desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo, el conocimiento y la competencia de los trabajadores (Juran y Godfrey, 2001, pág. 16.25). Por eso, la formación debería centrarse en el desarrollo de conocimientos técnicos y sociales. Los primeros están relacionados con la parte técnica del trabajo y los segundos son habilidades de relación y administración de personal (Juran y Godfrey, 2001, pág. 15.28).

Cuadro 13. Tipo de formación

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Cursos de formación	78	43,33	60	42,85	18	45,00
Charlas en el puesto de trabajo	69	38,33	56	40,00	13	32,50
Conferencias	21	11,66	16	11,42	5	12,50
Otros	12	6,68	8	5,73	4	10,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

B.3 - Creatividad para la calidad – La creatividad se puede definir como la capacidad de dar existencia a algo nuevo (Ivancevich et al., 1996, pág. 737). Algunos autores afirman que el mundo empresarial está asistiendo a lo que han denominado como la “revolución creativa”, en la que la unidad fundamental de valor son las ideas (Bateman y Snell, 1999, pag. 100). En ese nuevo escenario que se está desarrollando no cabe duda que la empresa si quiere ser competitiva debe considerar a la creatividad como un recurso que ha de ser cultivado, apoyado y recompensado (Ivancevich et al., 1996, pág. 738). Por eso, la utilización de enfoques creativos se convierte en una necesidad de las empresas si quieren mejorar su eficacia y las contribuciones de sus trabajadores (Ivancevich et al., 1996, pág. 46). Es más, las personas piensan mientras trabajan y de ese proceso de pensamiento surgirán buenas ideas y sugerencias excelentes, lo que favorece la creatividad (Ishikawa, 1994, pág. 74). Por eso, las ideas e informaciones que los empleados suministran son esenciales para la mejora continua (Juran y Godfrey, 2001, pág. 15.6).

Ciñéndonos en nuestro trabajo, las empresas del total de la muestra suelen emplear mayoritariamente la creatividad para que sus trabajadores cumplan con el objetivo de calidad marcado (67,22%). Dicha creatividad para la calidad tiene una mayor consideración en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado (62,50%). Si la creatividad afecta a la calidad, es lógico que las empresas mercantiles la contemplen en mayor medida, pues en ellas la calidad está más extendida.

Cuadro 14. Creatividad para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	121	67,22	96	68,57	25	62,50
No	59	32,78	44	31,43	15	37,50
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

B.4 - Participación para la calidad – La participación significa la implicación de los empleados en la toma de decisiones (Vroom y Jago, 1988) y supone que se responsabilicen personalmente de las tareas que desarrollan (Bowen y Lawler, 1995). Además, un estilo participativo, suele provocar una mejora en el funcionamiento de la organización en general, ya que implica una mejor integración de los recursos humanos en el funcionamiento dinámico de la empresa (Hermel, 1990). La calidad requiere la participación y compromiso de todos miembros de la organización (Moreno-Luzón et al., 2000). Por eso, el cumplimiento de los objetivos de calidad exige que los trabajadores sean participativos (Ivancevich et al., 1996). Uno de los aspectos más importantes de la aplicación de la calidad es, por lo tanto, la participación de los trabajadores en todo el proceso, siendo uno de sus pilares básicos. En este sentido, la mayoría de las empresas del total de la muestra parece haber entendido esta relación, ya que el 79,44% afirma que trata de involucrar a sus trabajadores en la calidad. En las cooperativas de trabajo asociado dicho porcentaje se eleva hasta el 80%, mientras que en las empresas mercantiles fue del 79,24%. No parece existir una gran diferencia, a pesar de que las cooperativas de trabajo asociado son, por definición, empresas participativas, donde la persona posee una primacía por encima de otros factores. Se trata de empresas autogestionadas en las que la intensidad de la participación es mayor que en las empresas tradicionales o capitalistas modernas (Tezanos, 1987; pág. 27). Sin embargo, coincidimos con Barra (1985, pag. 38) cuando afirma que en la actualidad, muchos empleados sienten que merecen tener una oportunidad de participar en la toma de decisiones de la empresa, lo que explicaría los resultados de participación obtenidos en las empresas mercantiles.

Por otro lado, las empresas que aplican sistemas participativos suelen tener trabajadores cuyas acciones animan hacia la creatividad y la motivación (Hermel, 1990). Sin embargo, en nuestro estudio no se cumple la primera parte de la afirmación, ya que las empresas mercantiles son menos participativas y, sin embargo, más creativas que las cooperativas de trabajo asociado y sí la segunda, las empresas mercantiles son menos participativas y sus trabajadores están menos motivados que los de las cooperativas de trabajo asociado.

Cuadro 15. Participación para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	143	79,44	111	79,28	32	80,00
No	37	20,56	29	20,72	8	20,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

En cuanto a las técnicas de participación más utilizadas por el total de las empresas de la muestra destacan las reuniones de trabajo (77,62%) y a gran distancia, el buzón de sugerencias (22,37%). Este modelo es seguido tanto en las empresas mercantiles como en las cooperativas de trabajo asociado, aunque los porcentajes cambian. Así, las reuniones de trabajo y el buzón de sugerencias, son utilizadas en mayor proporción por las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado. Sin embargo, las encuestas personales y otro tipo de técnicas (reunión de grupos) son más empleadas por las cooperativas de trabajo asociado que por las empresas mercantiles.

A la vista de los resultados, podemos afirmar que la mayoría de las empresas reconoce que el trabajo en equipo tiene gran importancia para el logro de la calidad. En definitiva, la calidad es una cuestión de equipo y no tanto de individualidades. Por otro lado, el buzón de sugerencias, como técnica de participación para la calidad, permite el anonimato en la generación de ideas, sobre todo aquellas que, en principio, pueden parecer absurdas, dando mayor libertad a los trabajadores a la hora de expresar su creatividad en temas de calidad. Estos resultados son coincidentes con los expresados casos analizados por Moreno-Luzón et. al (2000, pág. 307, 327, 345 y 365).

Cuadro 16. Técnicas de participación para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Reuniones de trabajo	111	77,62	88	79,27	23	71,87
Encuestas	12	8,39	8	7,20	4	12,50
Buzón de sugerencias	32	22,37	25	22,52	7	21,87
Otras	25	17,48	19	17,11	6	18,75
Total	143	100,00	111	100,00	32	100,00

Fuente: encuesta.

B.5 - Motivación para la calidad – La motivación de los trabajadores, en tanto que afecta a sus comportamientos y contribuciones a la empresa, ha sido un tema ampliamente tratado en la literatura sobre organización empresarial y dirección de recursos humanos. No en vano, se pueden encontrar múltiples teorías que intentan explicar los elementos y los procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de los trabajadores en la empresa. La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, etc (Guarnizo et. al., 1999, pág. 244). La motivación describe las fuerzas que actúan sobre un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento hacia una meta. La motivación hace referencia al deseo de las personas de realizar su trabajo lo mejor posible o a la aplicación del máximo esfuerzo para llevar a cabo las tareas encomendadas (Gómez-Mejía et al., 1998). Una de las fuentes de la motivación humana en el trabajo se deriva del trabajo bien hecho. De ahí que la motivación sea un aspecto de gran relevancia en la aplicación de modelos de calidad. En este sentido, casi el 94% de las empresas de toda la muestra motiva a sus trabajadores para que apliquen sistemas de calidad en sus tareas. Dicho porcentaje es mayor en las cooperativas de trabajo asociado que en las empresas mercantiles (95% de las primeras frente al 93,57% de las segundas). Lo mismo que afirmamos en la participación se puede expresar para la motivación. Generalmente, la motivación en las cooperativas de trabajo asociado es mayor porque los trabajadores son a la vez propietarios de la firma, con lo que su interés por la misma será mayor. En definitiva, la mayor motivación en las cooperativas de trabajo asociado no es tanto consecuencia de la calidad sino más bien de su carácter personalista.

Cuadro 17. Motivación para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Si	169	93,88	131	93,57	38	95,00
No	11	6,12	9	6,43	2	5,00
Total	180	100,00	140	100,00	40	100,00

Fuente: encuesta.

La empresa debe ser capaz de encontrar aquella o aquellas técnicas de motivación que sean capaces de inducir un comportamiento de calidad en sus empleados. Como afirmar Juran y Godfrey (2001, pág. 15.19) la empresa debe estimular la calidad con un reconocimiento adecuado. Así, circunscribiéndonos a la encuesta, destaca la utilización de técnicas de motivación no monetarias para generar un comportamiento de calidad en sus trabajadores por la mayoría de las empresas del total de la muestra (86,17%). Además, la mayoría de estas empresas utiliza más de una técnica de motivación. Aunque la herramienta de motivación a la que más recurren es la del reconocimiento de la labor de los empleados y aumento de la confianza en dichos trabajadores.

El empleo de técnicas de motivación monetarias para lograr un comportamiento de calidad en los trabajadores en las cooperativas de trabajo asociado (27,50%) es menor que en las empresas mercantiles (29,44%). Este resultado se puede explicar por el carácter menos mercantilista de las cooperativas de trabajo asociado, pues son empresas donde prima el individuo.

Cuadro 18. Técnicas de motivación para la calidad

Respuesta	Total muestra		Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas	
	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje	Nº Empr.	Porcentaje
Reconocimiento de su labor	99	55,00	77	55,00	22	55,00
Dando mayor confianza	84	46,66	65	46,42	19	47,50
Apoyo a sus ideas	71	39,44	56	40,00	15	37,50
Incorporación a grupos de trabajo	19	10,55	18	12,85	1	2,50
Promoción	57	31,66	53	37,85	4	10,00
Aumento de sueldo	53	29,44	42	30,00	11	27,50

Fuente: encuesta.

Para terminar este análisis nos interesa saber si existe un diferente comportamiento de las empresas que aplican o no modelos de calidad y los aspectos de la dirección de recursos humanos considerados. Para ello vamos a utilizar tablas de contingencia, que proporciona el programa estadístico SPSS. Según los datos del cuadro 19 parece haber un comportamiento diferenciado entre las empresas mercantiles y la cooperativas de trabajo asociado. Así, la comunicación es una práctica de recursos humanos que realiza el 98,68% de las empresas mercantiles que a su vez aplican modelos de calidad, frente al 81,81% de las cooperativas de trabajo asociado. Por el contrario, la comunicación es utilizada en mayor medida por las cooperativas de trabajo asociado que no aplican modelos de calidad que las empresas mercantiles (79,31% en las primeras frente al 67,18% en las segundas). En este sentido, el gap derivado de la aplicación de modelos de calidad y la comunicación es del 31,5% en las empresas mercantiles frente al 2,5% en las cooperativas de trabajo asociado. Por lo tanto, la aplicación de modelos de calidad y el desarrollo de prácticas de comunicación están estrechamente relacionadas, siendo esta vinculación mayor en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado.

Por otro lado, la formación es realizada por el 82,89% de las empresas mercantiles y por el 81,81% de las cooperativas de trabajo asociado. En este sentido, respecto a este primer aspecto, no hay diferencias significativas entre ambos tipos de empresas. Sin embargo, si comparamos el porcentaje de empresas mercantiles y cooperativas de trabajo asociado que realizan formación aún sin aplicar mode-

los de calidad, encontramos diferencias a favor de las cooperativas de trabajo asociado. Así, éstas últimas llevan a cabo tareas de formación en mayor medida que las empresas mercantiles (44,82% frente al 23,43%). Sin embargo, si nos centramos en el gap del desarrollo de formación según se aplique o no modelos de calidad, este es mayor en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado (59,46% en las primeras frente al 36,99% en las segundas). En definitiva, al igual que ocurría con la comunicación, la formación es una práctica estrechamente relacionada con la calidad de tal manera que aquellas empresas que aplican modelos de calidad son a su vez las que aplican en mayor medida programas de desarrollo. Además, esta vinculación es mayor en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado.

Por su parte, la creatividad para la calidad es utilizada en mayor medida en las empresas mercantiles que aplican modelos de calidad (80,26%) que en las cooperativas de trabajo asociado (72,72%). Luego, desde esta primera aproximación, existen diferencias significativas entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado respecto a la creatividad para la calidad. Pero estas diferencias son aún mayores si consideramos el gap entre las compañías que aplican modelos de calidad de aquellas que no las aplican. Así, para las empresas mercantiles dicho gap es del 25,58% mientras que para las cooperativas de trabajo asociado es del 14,1%. En definitiva, la aplicación de modelos de calidad es un factor de mayor relevancia para la creatividad en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado.

Por último, la participación y la motivación para la calidad, son aspectos en los que los comportamientos de las empresas no es tan claro. Si analizamos las empresas que aplican modelos de calidad, el 100% de las cooperativas de trabajo asociado aplican técnicas de participación y de motivación. Estos resultados, son del 77,63% para la participación y del 92,10% para la motivación en las empresas mercantiles. Sin embargo, si analizamos las empresas que no aplican modelos de calidad, los porcentajes cambian. Así, el 72,41% de las cooperativas de trabajo asociado aplican técnicas de participación frente al 81,25% de las empresas mercantiles. Por otro lado, el 93,10% de las cooperativas de trabajo asociado aplica técnicas de motivación frente al 95,31% de las empresas mercantiles. En este sentido, aún siendo uno de los elementos de la aplicación de modelos de calidad la participación y la motivación, son aplicados en mayor medida por las cooperativas de trabajo asociado que por las empresas mercantiles. Luego en estos dos puntos, se produce el resultado contrario a las otras prácticas de recursos humanos, aunque más que deberse a la aplicación de modelos de calidad o no, es producto del efecto conjunto de ser empresas participativas, en las que los trabajadores son a su vez propietarios, y de aplicar modelos de calidad.

Cuadro 19. Modelos de calidad y áreas de dirección de recursos humanos

		¿Su empresa aplica algún modelo de calidad?											
		Total muestra				Empresas mercantiles		Empresas Cooperativas					
		Si		No		Si		No					
		Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%				
Comunicación para la calidad	Si	84	96,55	66	70,96	75	98,68	43	67,18	9	81,81	23	79,31
	No	3	3,45	27	20,04	1	1,32	21	32,82	2	18,19	6	20,69
Formación para la calidad	Si	72	82,75	28	30,10	63	82,89	15	23,43	9	81,81	13	44,82
	No	15	17,25	65	69,90	13	17,11	49	76,57	2	18,19	16	55,18
Creatividad para la calidad	Si	69	79,31	52	55,91	61	80,26	35	54,68	8	72,72	17	58,62
	No	18	20,69	41	44,09	15	19,74	29	45,32	3	27,28	12	41,38
Participación para la calidad	Si	70	80,45	73	78,49	59	77,63	52	81,25	11	100	21	72,41
	No	17	19,55	20	21,51	17	22,37	12	18,75	0	0	8	27,59
Motivación para la calidad	Si	81	93,10	88	94,62	70	92,10	61	95,31	11	100	27	93,10
	No	6	6,90	5	5,38	6	7,90	3	4,69	0	0	2	6,90

Fuente: encuesta y elaboración propia.

4.- Conclusiones

A tenor del análisis realizado anteriormente, podemos extraer las siguientes conclusiones:

La aplicación de la calidad no ha calado en las empresas de Castilla-La Mancha. Si consideramos los dos tipos de empresas considerados, la calidad está menos extendida en las cooperativas de trabajo asociado que en las empresas mercantiles. En este sentido, la calidad es un rasgo que caracteriza más a las empresas mercantiles que a las cooperativas de trabajo asociado.

El concepto de calidad más extendido entre las empresas mercantiles es el que lo asocia con la mejora de la gestión empresarial, mientras que en las cooperativas de trabajo asociado está ligado al

control de la producción y/o del servicio. En definitiva, mientras que en las empresas mercantiles parece estar más extendido el planteamiento estratégico de la calidad, en las cooperativas de trabajo asociado lo está el planteamiento de aseguramiento de la calidad.

La gran mayoría de las empresas ve beneficioso la aplicación de la calidad para su empresa. Ahora bien, mientras que para las empresas mercantiles, este beneficio se centra, sobre todo, en la mejora de la imagen de la empresa, en las cooperativas de trabajo asociado, esta mejora, se asocia, en mayor medida, con la prevención de errores.

Son menos las empresas que destacan que la aplicación de la calidad tiene inconvenientes. Si analizamos cada grupo de empresas, mientras las empresas mercantiles destacan como principal inconveniente de la implantación de la calidad en sus empresas el aumento de la burocracia, las cooperativas de trabajo asociado se fijan, sobre todo, en su elevado coste.

La mayoría de las empresas no suele controlar los costes de calidad. Este control, todavía es menos importante en las cooperativas de trabajo asociado que en las empresas mercantiles.

Gran parte de las empresas suele involucrar a sus proveedores y a sus clientes en la calidad, es decir, que consideran que la calidad no sólo depende de sus actividades, sino que también depende de cómo actúen otras empresas, antes o después del sistema de valor. Analizando más profundamente, las empresas mercantiles suelen involucrar más a sus proveedores que las cooperativas de trabajo asociado (enfoque orientado a los inputs), mientras que las cooperativas de trabajo asociado suelen involucrar más a sus clientes en la calidad que las empresas mercantiles (enfoque orientado a los outputs).

La comunicación es una práctica de recursos humanos utilizada por la mayoría de las empresas analizadas, aunque es más empleada por las empresas mercantiles que por las cooperativas de trabajo asociado. Si relacionamos esta práctica con la aplicación de la calidad, empresas mercantiles las empresas mercantiles que aplican modelos de calidad realizan en mayor medida esta práctica de recursos humanos, mientras que en las cooperativas de trabajo asociado, la aplicación de modelos de calidad no tiene tanta influencia sobre la comunicación.

Con la formación y la creatividad pasa lo mismo: son prácticas de recursos humanos empleadas por la mayoría de las empresas analizadas, aunque son empleadas en mayor medida por las empresas mercantiles que por las cooperativas de trabajo asociado. Al igual que pasaba con la comunicación, la calidad tiene mayor influencia en las empresas mercantiles que en las cooperativas de trabajo asociado a la hora de influir en las consideraciones de la formación y la creatividad como prácticas de recursos humanos.

La participación y la motivación son prácticas de recursos humanos que suelen realizar la mayoría de las empresas analizadas, aunque tiene más importancia en las cooperativas de trabajo aso-

ciado que en las empresas mercantiles. Este resultado corrobora el hecho de este tipo de empresas se caracterizan por ser entidades participativas, en las que la toma de decisiones se basa en la participación de los socios, en este caso, mayoritariamente a la vez trabajadores, y en la retribución en función a la actividad realizada en la cooperativa (el retorno cooperativo se calcula teniendo en cuenta la actividad cooperativizada de cada socio-trabajador).

Por último, de las prácticas de recursos humanos, destacan, por su aplicación en la mayoría de las empresas, la motivación y la comunicación. Este dato nos confirma que la mejor manera de aplicar una cultura de la calidad en las empresas es a través de la motivación de los trabajadores, para orientar sus comportamientos a favor de dicha cultura y que la difusión de la misma depende del traslado de sus valores a través de los canales de comunicación adecuadas a los miembros de la empresa.

Cuadro 20. Áreas de la dirección de recursos humanos

Aspecto	Total Muestra	Empresas Mercantiles	Empresas Cooperativas
Comunicación	83,33	84,28	80,00
Formación	55,55	55,71	55,00
Creatividad	67,22	68,57	62,50
Participación	79,44	79,28	80,00
Motivación	93,88	93,57	95,00

Fuente: encuesta y elaboración propia.

5.- Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CALIDAD. *Glosario de términos de calidad e ingeniería de software*, Madrid: Asociación Española de Calidad, 1987.

BATEMAN, T.S. y SNELL, S. A. *Administración. Una ventaja competitiva*, Irwin-Mc Graw Hill, México, 1999.

BARRA, R. *Círculos de calidad en operación*, México: Mc Graw Hill, 1985.

BOWEN, D.E. y LAWLER III, E.E. Empowering services employess, *Sloan Management Review*, vol. 36, nº 4, 1995.

CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 1993.

- CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J y TARÍ GUILLÓ, J.J. *Calidad y dirección de empresas*, Madrid: Civitas, 1999.
- COLOMER CUGAT, M. A. *Estadística en el control de calidad*, Lleida: Universidad de Lleida, 1996.
- CUATRECASAS LL. *Gestión de la calidad. implantación, control y certificación*, Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- CUERVO GARCÍA, A. El papel de la empresa en la competitividad, *Papeles de Economía*, nº 56, Madrid, 1993.
- DEAN, J. W. Y BOWEN, D. E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3, 1994.
- DEMING, W.E. *Calidad, productividad y competitividad*, Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- DOLAN, S. ET. AL. *La gestión de recursos humanos*, Madrid: Mc Graw Hill, 1999.
- GALGANO, A. *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*, Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- GARVIN, D. A. *Managing quality: The strategy and competitive edge*, The Free Press, 1988
- GASALLA DAPENA, J. M. *La nueva dirección de personas*, Madrid: Pirámide, 1993.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. y CARDY, R.L. *Gestión de recursos humanos*, Madrid: Prentice Hall, 1998.
- GROOOCK, J. M. *La cadena de la calidad*, Madrid: Díaz de Santos, 1993.
- GUARNIZO GARCÍA, J.V., JIMÉNEZ MORENO, J.J., HERNÁNDEZ PERLINES, F. Y GARCÍA VILLAVERDE, P.M. *Dirección de recursos humanos*, Albacete: Tebar Flores, 1999.
- HANSEN, B. L. *Control de calidad: teoría y aplicaciones*, Madrid: Díaz de Santos, 1990.
- HERMEL, P. *La gestión participativa*, Barcelona: Gestión 2000, 1990.
- HILL, C. W. Y JONES, G. R. *Administración estratégica: un enfoque integrado*, Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.
- ISHIKAWA, K. *Introducción al control de calidad*, Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- IVANCEVICH, J. M., LORENZI, P, SKINNER, S.J. y CROSBY, P. B. *Gestión, calidad y competitividad*, Madrid: Irwin, 1996.
- JURAN, J. M. *Quality control handbook*, Nueva York: Mc Graw Hill, 1951.
- JURAN, J. M. *Análisis y planeación de la calidad: del desarrollo del producto al uso*, México: Mc Graw Hill, 1995.
- JURAN, J. M. y GODFREY, A.B. *Manual de calidad*, Madrid: Mc Graw Hill, 2001.

- KUME, H. *Herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad*, Bogotá: Parramón, 1985.
- LABOUCHEIX, V. *Tratado de la calidad total. Tomo I y II*. Madrid: Limusa, Ciencias de la Dirección, 1992.
- LLORENS MONTES, F. J. Y FUENTES FUENTES, M. M. *Calidad total. Fundamentos e implantación*, Madrid: Pirámide, 2001.
- MERLI, G. *La calidad total como herramienta de negocio: una respuesta estratégica al reto europeo*, Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- MILLS, D. *Manual de auditoría de la calidad*, Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. y GONZÁLEZ, T. *Gestión de calidad y diseño de organizaciones*, Madrid: Prentice Hall, 2000.
- O'DELL, C. Sharing the productivi pafoffty, en WERTHER, W. B. et al. *Productivity through people*, St. Paul (Minnesota): West Publishing, 1980.
- OPERÉ SANTILLANA, M. *Calidad total*, Madrid: Instituto Superior de Estudios Empresariales, 1995.
- ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, M. *La nueva gestión de los nuevos recursos humanos*, Barcelona: Gestión 2000, 1995.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A. *Gestión de la calidad orientada a los procesos*, Madrid: Esic, 1999.
- PETRICK, J. A. Y FURR, D. S. *Calidad total en la dirección de recursos humanos*, Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- PFEIFER, T. *Manual de gestión e ingeniería de la calidad*, Zaragoza: Mira, 1999.
- PORTER, M.E. *Ventaja competitiva*, México: CECSA, 1992.
- REEVES, C. A. Y BEDNAR, D. A. Defining quality: altenatives and implications, *Academy Of Management Review*, vol. 19, nº 3, 1994.
- VROM,D. Y JAGO, A.G. *The new leadership. Managing participation in organizations*, Inc, Prentice Hall, 1998.
- TEZANOS, J. F. *La democratización del trabajo*, Madrid: Sistema, 1987.