

**Revista
Do
Instituto Superior Politécnico Portucalense**

(Edição Especial)

DIRECTOR:	António Lencastre Godinho
DIRECTOR ADJUNTO:	Albérico Mendonça Tavares
SECRETÁRIA DE REDACÇÃO:	Conceição Castro
CONSELHO DE REDACÇÃO:	José Alberto Damas
	Maria Amélia Lopes Nunes
	Maria Antónia Silva
	Mário Rui Marques de Carvalho
	Rui José da Conceição Nunes

Os artigos publicados são única e exclusivamente da responsabilidade dos seus autores.

Todos os direitos ficam reservados, conforme a legislação em vigor, dos textos, mapas, gravuras e fotografias.

Solicita-se permuta. On prie l'échange. Exchange wanted.
Tauschverkehr erwünscht. Sollecitiamo intercambio.

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO PORTUCALENSE
Rua do Paço, n.º 3 4560 Penafiel - PORTUGAL
Telef: 055-711054 Fax: 055-711053

PROPRIEDADE

Universidade Portucalense - Infante D. Henrique - Cooperativa de Ensino Superior, CRL.
Avenida Rodrigues de Freitas, 339
4000 Porto - PORTUGAL

I.S.S.N.: 0873-0784

Depósito Legal: 127457/98

Composição: Centro de Investigação e Desenvolvimento Informático do Instituto
Superior Politécnico Portucalense

Impressão: *HUMBERTI*PO Artes Gráficas, Lda. - Porto

Capa: Rui Nunes / Nortimagem

Ano: 1997

(OR-65) LA VULNERACIÓN DE LOS VALORES COOPERATIVOS EN EL SECTOR
FRESERO ONUBENSE

(OR-66) LA DIRECCIÓN DE LAS REUNIONES EMPRESARIALES. EL CAMINO A
RECORRER

(OR-67) ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

(OR-68) LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN EL NUEVO SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

(OR-69) DE LA TEORÍA NEOCLÁSICA AL ENFOQUE DEL *STAKEHOLDER*. UN
ESBOZO DEL DEVENIR DE LOS PLANTEAMIENTOS EN LA TEORÍA
FINANCIERA DE LA EMPRESA

(OR-70) LA SOCIEDAD "GLOBAL" Y SUS IMPLICACIONES EN EL MERCADO
TURÍSTICO

(OR-71) LA MEJORA CONTINUA COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

(OR-72) MOTIVACIONES Y ACTITUDES RESPECTO A LA CREACIÓN DE
EMPRESAS: LOS ALUMNOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS COMO FUENTE POTENCIAL DE EMPRENDEDORES

(OR-73) DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACION EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CONCLUSÕES

ÍNDICE DOS DE TÍTULOS

ÍNDICE DOS AUTORES

ÍNDICE GERAL

(OR-68) LA RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN EL NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Moreno Domínguez, María Jesús
Plaza Mejía, María Ángeles
Universidad de Huelva (España)

RESUMEN

La Gestión de la Calidad Total (GCT) es una nueva filosofía que aplica el pensamiento estratégico a la dirección de las empresas con el objetivo de mejorar continuamente su competitividad. La consideración de las personas miembros de la organización como "clientes internos" determina la importancia que la gestión de estos recursos tiene para la GCT. Para ello es necesario conseguir la implicación, compromiso y participación de todos los miembros de la empresa en el proceso de mejora continua.

En este trabajo pretendemos analizar qué factores nos permitirían motivar al trabajador para conseguir su implicación, participación y compromiso respecto a la mejora de la Calidad Total. Planteamos la necesidad de utilizar una nueva sistemática, más acorde a los principios de la GCT, que permita evaluar el desempeño de los mismos. Una posible solución al problema expuesto creemos que sería la implantación de la Gestión por Competencias.

Teniendo en cuenta los sistemas de retribución preferentemente utilizados en la actualidad, basados en incrementos salariales conforme a la negociación colectiva, parece evidente la necesidad de establecer métodos de retribución alternativos más flexibles y acordes con la nueva cultura de Calidad deseada.

Palabras clave: Participación, Empowerment, Retribución, TQM, Desempeño, Competencias.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a new philosophy that use strategic thinking in Management in an attempt of continuously improving the business competitiveness. Considering the members of the organization as internal customers become a main subject in Human Resources Management for TQM.

So it is necessary the achievement of people taking part in the process of continuous improvement.

The objective of this paper is analyzing which factors could help in motivating people respect Total Quality Management. We think a new method is needed, accordingly to TQM principles, to evaluate the effectiveness.

It seems relevant that the traditional remuneration systems should be changed in order to implement a system based on performance, which would be more flexible and aligned with TQM culture.

Keywords: Participation, Empowerment, Payment, Performance, TQM, Skills.

INTRODUCCIÓN: LA NECESIDAD DE ADOPTAR UN NUEVO ENFOQUE

En las puertas del siglo XXI los principios fundamentales de la calidad total propuestos por DEMING, CROSBY, JURAN e ISHIKAWA han comenzado a ser una realidad en el ámbito de numerosas empresas españolas. Y es que si bien el aumento de la competitividad dio lugar a una imparable guerra de mercados que obligó a las organizaciones a reducir costes en detrimento de la calidad, en la actualidad, aunque la guerra de precios no haya desaparecido, el objetivo principal es el cliente, para el cual se trabaja con el fin último de ofrecerle lo que demanda: calidad e innovación.

La decisión de iniciar un programa de Calidad Total ha obligado a numerosas organizaciones a un cambio de enfoque en los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Y todo ello con un fin concreto: revalorizar la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes externos mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes internos. Lo cual conlleva a que la función de recursos humanos

deba ser organizada con el propósito de lograr un servicio de calidad hacia los clientes internos¹.

El éxito en la implantación del *Total Quality Management* (TQM), como señala el profesor LEAL², tiene que ver con un cambio en la cultura de la empresa y en la forma en que trabajan juntas las personas. Y para inyectar ese importante cambio cualitativo en la cultura corporativa es necesario contar con el apoyo de la gerencia; es decir, que exista una implicación incondicional del equipo directivo, la cual deberá materializarse en las acciones del día a día y no en meras recomendaciones o declaración de intenciones. Si los empleados no perciben un compromiso permanente y total por parte del nivel gerencial, la internalización de la filosofía de la calidad resultará imposible.

Tal exigencia queda reflejada, en mayor o menor medida, en el Modelo Europeo de Calidad Total, en el premio americano *Malcolm Baldrige*, en el premio japonés Deming, en los criterios recogidos en el premio Príncipe Felipe a la excelencia empresarial y en las normas ISO-9000. Todos ellos, con diferentes matices, reflejan la necesidad de gestionar y planificar los recursos humanos, fomentar su participación y desarrollo, reconocer los esfuerzos y logros, establecer comunicaciones fluidas, en definitiva se trata de cuidar cualquier aspecto relativo a la satisfacción del personal³.

Todo ello sin olvidar que un requisito imprescindible para que funcione el plan de calidad es la definición de un proyecto por parte de la alta dirección y su apoyo. Ahora bien, como indica el profesor GÓMEZ-MEJÍA⁴, apoyo no significa imposición.

Se plantea entonces como paso inicial en la implantación del sistema de Calidad Total el desarrollo de un plan de comunicación fluido, transparente y eficaz con vistas a crear un clima de relación-comunicación abierto que facilite el mantenimiento de unas buenas relaciones laborales -caracterizadas por la ausencia de jerarquías intermedias obstaculizadoras y una clara y explícita política de puertas abiertas donde todo el mundo puede hablar con todo el mundo- y garantice una baja o nula conflictividad.

Con la debida información y participación de los trabajadores en las medidas tomadas por la dirección será más fácil alcanzar el cambio cultural definido como necesario para poder tener éxito en la GCT, ya que la falta de información sobre asuntos internos de la organización es una de las cuestiones que crean mayor insatisfacción entre los colaboradores. Ahora bien, despejar dudas e incertidumbres y buscar el compromiso de las personas ante el cambio que supone todo plan o programa de TQM es una de las tareas más delicadas en todo proceso de mejora continua.

PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, COMPROMISO, MOTIVACIÓN Y EMPOWERMENT

Implantar un programa de Calidad Total en la organización resulta imposible sin contar con los protagonistas de la misma, que son los que diariamente tendrán que hacerlo

¹ LLORENS MONTES, F.J. *Calidad Total: ¿Quién es el cliente interno de una empresa?*. Capital Humano, 1997, n° 99, p.64.

² LEAL MILLÁN, A. et al. *La importancia de los recursos humanos en las evaluaciones de la Gestión de la Calidad Total: las directrices del Modelo Europeo de la EFQM*. Alta Dirección, 1997, n° 194, p.284

³ MEMBRADO MARTÍNEZ, J. *Análisis comparativo de los premios a la calidad*. Revista ICE, 1993, n°724, pp.75-94.

⁴ GÓMEZ MEJÍAS, Luis R. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997, p.559

realidad, las personas. Por tanto, un aspecto a considerar, según Wilkinson, A. et al.⁵, será de qué forma se puede implicar a los recursos humanos en dicho proyecto. A este respecto debe tenerse en cuenta que la atención prestada al aspecto *Hard del TQM* -concentrado en herramientas, técnicas, mediciones y controles sistemáticos que aseguren la conformidad con los estándares y la reducción de variabilidad- o *Soft del TQM* -centrado en la orientación al cliente, formación y entrenamiento, participación del empleado y cambio cultural- determinará en gran medida el grado y naturaleza de dicha implicación.

Las principales diferencias entre el doble enfoque arriba señalado, pueden en última instancia, concretarse en torno a los siguientes elementos⁶:

- el elemento educativo,
- los cambios en los procesos de trabajo, y
- la variedad de equipos establecidos para acometer problemas puntuales o corrientes.

Promover la participación activa -no es suficiente opinar, hay que actuar-, fomentar la creatividad y aprovechar las capacidades y conocimientos con el fin de mejorar la calidad y la productividad podrían ser algunas de las vías que nos llevarán a alcanzar la colaboración y el compromiso del personal. No obstante, aunque todos los trabajadores deban implicarse, es imprescindible la articulación de una estructura organizativa adecuada y, lo que es más importante, es necesario enfatizar el hecho de que cada miembro de la organización tiene su responsabilidad en el proceso TQM.

En cuanto al cambio en la estructura organizativa, deberá orientarse hacia la simplificación y reducción de los niveles jerárquicos existentes en la misma, de modo que surjan estructuras más orientadas a los procesos que a las funciones y donde la comunicación sea más fluida en todas las direcciones.

Referente a la responsabilidad, o mejor "autorresponsabilidad", de cada empleado de la organización, debe primarse la inclusión de funciones de inspección (autocontrol), evaluación (autoevaluación) y solución de problemas con el fin de aumentar su sentido de participación y autoestima.⁷

El *Empowerment* surge en este contexto como una poderosa herramienta, que enriquece la tradicional gestión participativa. Este término, difícil de traducir al castellano con una única palabra, puede definirse como el modo de "capacitar o proporcionar a una persona todos los elementos necesarios y suficientes que le permitan atender y resolver todas las situaciones de negocio que se le planteen a su nivel"⁸. No consiste, por tanto, simple y exclusivamente en una delegación de responsabilidades, ya que para lograr una aplicación eficaz del mismo será necesario que vaya precedido del establecimiento de unos objetivos y de un posterior sistema de mediciones (Sistema de Gestión GEM -Goals, Empowerment, Measurement-)⁹.

La participación activa y responsable es el primer eslabón de la cadena que

⁵ Citado en: WILKINSON et al. *Bouquets, Brickbats and Blindkickers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice*, Organization Studies, vol.18/5, 1997, p.801.

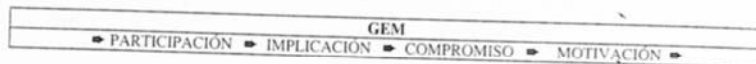
⁶ Citado en: Wilkinson et al. *Bouquets, Brickbats and Blindkickers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice*, Organization Studies, vol.18/5, 1997, p.807-809.

⁷ GOMEZ MEJIAS, Luis R. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997, p.549

⁸ MORALEDA, Florentino. *Empowerment: Cuando el poder fluye en la empresa*. Capital Humano, octubre 1997, nº 104, p. 19.

⁹ QUIN MILLS, Daniel. *The New Management System*. European Management Journal., september 1995, vol. 13, nº 3, p.253.

conducirá a la satisfacción del empleado:



La PARTICIPACIÓN permite IMPLICAR a las personas, para a partir de ahí lograr su COMPROMISO, que es el que genera mayores dosis de motivación. Todo ello contemplado desde la perspectiva del *Empowerment* y su integración en un sistema de gestión GEM.

Ahora bien, los cambios que supone la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total en cuanto a la participación del personal, ¿son percibidos por el trabajador como una mejora respecto a las relaciones de trabajo y la GRH?¹⁰

Sólo cuando el personal de la empresa siente que "es capaz de hacer" aquello que es considerado importante en la empresa y percibe el "apoyo y compromiso" de la Dirección a través de hechos concretos, podemos considerar que hemos emprendido el camino correcto hacia la Calidad Total, puesto que el trabajador habrá entendido los beneficios que dicho cambio puede suponer a la empresa en su conjunto y a él mismo como individuo.

Son dos las palabras claves a destacar del párrafo anterior: capacitación y compromiso de la Dirección. La importancia de la primera deriva de su relación directa con lo comentado acerca del *Empowerment*. En cuanto al impulso e iniciativa de la Dirección, aún conscientes de sus múltiples facetas, consideramos de especial relevancia, para el objeto del presente trabajo, el papel desempeñado por la gerencia en el establecimiento de sistemas de evaluación y de retribución del personal de la empresa.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN y RETRIBUCION BASADOS EN EL DESEMPEÑO

Los sistemas tradicionalmente más utilizados en las empresas para la evaluación, han sido los basados en el desempeño/ rendimiento /efectividad¹¹. La evaluación del desempeño es "una técnica que centra la atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado periodo de tiempo".¹²

¿Es aconsejable implantar sistemas de evaluación basados en el desempeño en empresas que acometen procesos TQM? La respuesta no es unívoca, puesto que el éxito de tales sistemas de evaluación dependerá de¹³:

- La existencia de unos objetivos de calidad claramente identificados.
- La disponibilidad de recursos para alcanzar esos objetivos.
- La creación de canales fluidos de comunicación que faciliten la retroalimentación acerca de la consecución de los mismos.
- La definición de modelos efectivos de reconocimiento ante el logro de los objetivos inicialmente planteados.

¹⁰ WILKINSON, A. et al. *Bouquets, Brickbats and Blindkickers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice*, Organization Studies, vol.18/5, 1997, p.806.

¹¹ Obviamos cualquier pequeño matiz conceptual, por lo que utilizaremos indistintamente desempeño, rendimiento y eficacia.

¹² IVANCEVICH, John M. et al. *Gestión, Calidad y Competitividad*, Madrid: McGraw-Hill, 1997, pp. 381-382.

¹³ MITRANI, Alain et al. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*, Bilbao: Deusto, 1992, p. 123.

Pérez Fernández de Velasco¹⁴ señala algunos aspectos a considerar si se desea que la evaluación del desempeño sea acorde a la filosofía de la Calidad Total:

1. La evaluación no pretende identificar culpables, sino posibilitar el correcto desempeño y desarrollo personal del colaborador.
2. No debe suponer necesariamente modificaciones en la concesión de gratificaciones económicas.
3. La evaluación debe ser progresiva y no puntual o esporádica.

Si se tienen en cuenta los aspectos anteriormente citados no deberían existir grandes problemas para el éxito de la evaluación basada en el desempeño, pues se estaría dando solución al principal problema que dicha evaluación supone para Deming, es decir, que surja el miedo¹⁵ entre los empleados y se autoexcluyan del proceso de mejora continua¹⁶.

No podemos obviar, como señala Alain Mitrani¹⁷, que este sistema puede descuidar los aspectos del desarrollo personal de cada empleado y la planificación de la forma de satisfacer esas necesidades y además, como señala Deming¹⁸, fomenta un excesivo individualismo en los miembros de la organización, que perjudicará el espíritu de cooperación y trabajo en equipo necesarios para el éxito del TQM.

Los sistemas de evaluación del desempeño han estado tradicionalmente vinculados a sistemas de retribución por incentivos o rendimiento, aunque dicho esquema de remuneración esté sujeto a limitaciones¹⁹:

- No permite retribuir aquellos aspectos del trabajo más difíciles de medir.
- Pueden provocar conflictos y una excesiva competencia entre los empleados.
- Los empleados no siempre pueden controlar todos los factores que afectan a su rendimiento.
- Puede resultar poco equitativo y desmoralizador.
- Se requieren grandes dosis de objetividad en el evaluador, puesto que no existen medidas de rendimiento que sean exactas.
- Los empleados no siempre perciben como positivos y justos dichos sistemas de retribución, por lo que podría tener efectos negativos y no positivos sobre el comportamiento de los mismos.
- Puede limitar las posibilidades de desarrollo personal al centrar la atención del empleado en la consecución de los objetivos y no en los medios para lograrlos.

Una vez identificadas las limitaciones del sistema de remuneración por desempeño, que evidentemente afectan negativamente a cualquier proceso TQM, parece aconsejable la propuesta de establecer un Modelo Mixto que "trate de compensar el sistema de

¹⁴ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A. *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: Esic Editorial, 1994, pp.182-183.

¹⁵ Ver: SUAREZ, J. Gerald. *El miedo en las organizaciones*. Harvard DEUSTO Business Review, julio-agosto 1997, nº 79, pp. 4-14.

¹⁶ IVANCEVICH, John M. et al. *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill, 1997, p.382.

¹⁷ MITRANI, Alain et al. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto, 1992, p. 113.

¹⁸ Citado en: KNOUSE, Stephen B. *Variations on Skill-Based Pay for Total Quality Management*, SAM Advanced Management Journal, 1995, vol.60, nº 1, p.34.

¹⁹ GOMEZ MEJIAS, Luis R. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997, pp.361-364.

remuneraciones por desempeño con un sistema de remuneración de competencias²⁰, centrado, de forma complementaria, en QUÉ ha conseguido el empleado y COMO lo ha conseguido.

Como afirma el Prof. Redondo Durán et al.²¹ dicho sistema de retribución implicaría tener en cuenta tanto los aspectos personales del trabajador, como las funciones concretas de cada puesto: QUÉ hace, CÓMO lo hace y QUIÉN lo hace.

¿QUÉ ES LA RETRIBUCION BASADA EN COMPETENCIAS?

En primer lugar conviene definir qué entendemos por competencias y qué utilidad esperamos de la misma. La siguiente definición nos parece la más completa para dar respuesta a la primera cuestión:

"Conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que se deben aportar a un trabajo para realizarlo con el adecuado nivel de eficiencia. Están ligadas a las personas, son específicas de cada organización, y lo que es más importante, son medibles"²²

Respecto a la segunda cuestión, señalar que la gestión por competencias tiene dos utilidades fundamentales²³:

- Facilitar la flexibilidad de las organizaciones, otorgándole de este modo capacidad para modificar las operaciones al ritmo que marca el mercado.
- Desarrollar personas capaces de adaptarse a diferentes situaciones de trabajo de una manera dinámica.

Este sistema de retribución no está exento de limitaciones e inconvenientes²⁴:

- Las empresas pagan a sus empleados por ser cada vez más valiosos para la organización, lo que implica que las pagas se incrementen proporcionalmente en la misma medida.
- Los trabajadores no producen mientras están recibiendo la formación para adquirir las competencias deseadas.
- Supone muchos gastos en formación para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollar nuevas capacidades.
- Cuando, pasados unos años, los empleados han desarrollado todas las capacidades que el programa de formación les ofrecía y sienten que ya no pueden aspirar a más, empezarán a sentirse insatisfechos, pudiendo llegar a abandonar la organización.
- Es difícil, para los individuos, mantener actualizadas todas las competencias.

²⁰ MITRANI, Alain et al. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto, 1992, p. 113

²¹ REDONDO DURAN, R. et al. *La gestión de los recursos humanos con base en competencias*. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano Francés AEDEM. Universidad de Lleida: 1997, vol. 2, p.220.

²² REYES, José C. URL: <http://www.feiba.es/estudio/rrhh/ander.html>

²³ REYES, José C. URL: <http://www.feiba.es/estudio/rrhh/ander.html>

²⁴ KNOUSE, Stephen B. *Variations on Skill-Based Pay for Total Quality Management*, SAM Advanced Management Journal, 1995, vol.60, nº 1, p.35.

CONCLUSIÓN: UN MODELO DE RETRIBUCION PARA LA CALIDAD

Sin tener en cuenta las peculiaridades de cada una de las empresas que acometen iniciativas de mejora continua, creemos que el siguiente modelo sería válido para diseñar un sistema de retribución para la Calidad Total, teniendo en cuenta que conforme se avance en el proceso de mejora continua deberá prestarse progresivamente más atención a la parte variable de la retribución, constituyendo esta un mayor porcentaje del salario total

SALARIO TOTAL ²⁵				
RETRIBUCION FIJA	RETRIBUCION VARIABLE			
En base al puesto	En base al Desempeño		En base a Competencias	
	Individuo	Equipo	Individuo	Equipo
	<i>Profit Sharing</i>	<i>Profit Sharing</i>	Sistema de Bonos por entrenamiento	Sistema basado en la adquisición de determinadas competencias por todos los miembros del equipo
	<i>Gain Sharing</i>	<i>Gain Sharing</i>	Sistema de incrementos permanentes	
	Gratificaciones			
	Pago a destajo			

Nos centramos en la parte variable de la retribución, conforme al Modelo Mixto de retribución variable, buscando el equilibrio de los siguientes aspectos²⁶:

MODELO MIXTO DE RETRIBUCION VARIABLE	
QUÉ ha conseguido el trabajador/equipo Aspectos cuantitativos del trabajo Horizonte temporal a corto plazo Consideración de las recompensas	CÓMO lo ha conseguido el trabajador/ equipo Aspectos cualitativos del trabajo Horizonte temporal a largo plazo Consideración del desarrollo personal

Consideramos que en un entorno competitivo, donde es necesaria la continua adaptación a los nuevos escenarios en los que la organización se ve inmersa, la remuneración variable desempeña un papel fundamental, que permite relacionar la Calidad Total con los criterios claves²⁷ que deben estar presentes en todo sistema de retribución: equidad interna/equidad externa, rendimiento/participación, elitismo/igualitarismo, retribuciones públicas/retribuciones secretas, retribuciones centralizadas/retribuciones descentralizadas.

Es por ello que en las siguientes tablas hemos pretendido poner de manifiesto las

²⁵ VAZQUEZ-PENA PEREZ, José M^o. *Gestión de las personas: una vía de futuro a través de las competencias*. VI Foro Anual Club Gestión de Calidad. Las mejores prácticas. Vol. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997, p.5.

²⁶ MITRANI, Alain et al. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto, 1992, p. 113.

²⁷ GOMEZ MEJIAS, Luis R. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997, p.322

consideraciones, que a nuestro juicio, parecen relevantes al diseñar la estructura salarial variable desde la perspectiva de la Calidad. La ponderación o importancia dada dentro de la remuneración variable al desempeño (D) o a las competencias (C) dependerá de las circunstancias individuales de cada empresa.

EQUIDAD INTERNA	D	En un sistema de Calidad Total la mayor parte de los errores provienen del sistema y por tanto el trabajador puede considerár injusta una estructura retributiva en base al rendimiento de su trabajo, puesto que hay factores de rendimiento que no puede controlar.
	C	Siempre que la empresa dé las mismas oportunidades a todos los empleados para desarrollar unas determinadas competencias, a pesar del coste que ello supondrá para la empresa, el trabajador asumirá como justa una política retributiva que premie las habilidades, Conocimientos, actitudes.
EQUIDAD EXTERNA	D	Ambos sistemas de retribución precisan de técnicas tales como el Benchmarking que permitan mantener continuamente un equilibrio entre la política retributiva de la empresa y lo que pagan otras organizaciones comparables. De modo que en todo momento la empresa sepa si sus salarios son superiores o inferiores a los del mercado.
	C	Deberá evitar que, una vez adquiridas todas las habilidades que el programa de competencias ofrecía, el trabajador sienta que ya no puede aspirar a más (justo en el momento que más valor tiene para la empresa), se sienta desmotivado y por tanto atraído por las ofertas de otras organizaciones.
RENDIMIENTO	D	Un sistema de retribución basado en el desempeño se centra en la consecución de unos determinados objetivos, obviando los medios que han contribuido a alcanzarlos, tan importantes desde la perspectiva TQM.
	C	Este sistema por prestar más atención a los medios que contribuyen a un determinado resultado, especialmente al desarrollo de los trabajadores, parece más acorde con la filosofía de la Calidad Total, orientada al largo plazo y dónde los resultados son la consecuencia lógica de la atención prestada a los medios.
PARTICIPACION	D	La dirección podría hacer partícipes a los empleados de los resultados obtenidos mediante la aplicación de técnicas, tales como <i>Gain Sharing</i> o <i>Profit Sharing</i> .
	C	Ambos sistemas de retribución permiten considerar la participación del trabajador así como el que la empresa haga partícipes a sus empleados de los resultados obtenidos por el esfuerzo individual/grupal, siendo este último aspecto de vital importancia respecto al Liderazgo de la Dirección. Así mismo dicha participación puede considerarse teniendo en cuenta que los propios trabajadores deben haberse implicado en el diseño y definición del plan salarial.
CENTRALIZADO	D	Las decisiones salariales centralizadas son más adecuadas respecto a la consideración de aspectos formales, legales y normativos del salario. En cualquier otro caso fomentará el secretismo y dificultará la comunicación fluida, desembocando finalmente en desconfianza, falta de motivación e insatisfacción.
	C	
DESCENTRALIZADO	D	Entendemos que un sistema retributivo descentralizado es más coherente con la cultura de la Calidad Total. Permite la participación de una amplia mayoría de trabajadores en el diseño de la política retributiva, lo cual garantiza la consecución de una mayor percepción de la equidad interna.
	C	
ELITISMO	D	El elitismo en la retribución viene determinado por las diferentes categorías profesionales existentes en la organización que son las que definen, esencialmente, la parte fija del salario. Fomenta, por tanto, la existencia de múltiples niveles jerárquicos, en detrimento de estructuras más planas que faciliten la comunicación y la flexibilidad empresarial, aspectos claves para la eficaz implantación del TQM. Parece aconsejable que a medida que se avance en el proceso de mejora continua se vaya reduciendo el protagonismo de la parte fija del salario en beneficio de una mayor consideración de los elementos retributivos variables.
	C	
IGUALITARISMO	D	No quiere decir que todos los trabajadores van a obtener la misma retribución, sino más bien que a todos se les va a aplicar un mismo plan de retribución centrado prioritariamente en conceptos retributivos variables. Ello fomentará la cooperación y el desarrollo de un clima de confianza.
	C	

PUBLICA	D	Todos los miembros de la plantilla deben conocer todos los criterios que van a influir en la determinación del salario, con el fin de evitar interpretaciones erróneas y posibles conflictos entre trabajadores/grupos de trabajadores. Cualquier desigualdad salarial deberá estar justificada de forma clara.
	C	
SECRETA	D	En ningún caso parece aconsejable que, desde una perspectiva TQM, donde debe primar la confianza, la comunicación fluida y transparente, se establezca una política retributiva que no sea conocida por todos los miembros de la organización. Lo anterior fomentaría un clima de desconfianza, que repercutiría negativamente en la motivación y espíritu colaborador del empleado.
	C	

El modelo planteado nos sugiere una reflexión final sobre el papel limitador que juega la actual legislación laboral y los convenios colectivos respecto a la viabilidad de la fórmula propuesta. Por tanto, la puesta en práctica de la fórmula retributiva definida habrá de considerar dicha restricción y plantear, en última instancia, si fuese necesario, una flexibilización de la normativa que permita contemplar las nuevas situaciones laborales que requiera el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- GOMEZ MEJIAS, Luis R. et al. *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall, 1997.
- GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J.A. *Objetivos de la Empresa en el Modelo TQM*. Calidad, mayo 1995.
- IVANCEVICH, John M. et al. *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- KNOUSE, Stephen B. *Variations on Skill-Based Pay for Total Quality Management*, SAM Advanced Management Journal, 1995, vol.60, nº 1.
- LEAL MILLÁN, A. et al. *La importancia de los recursos humanos en las evaluaciones de la Gestión de la Calidad Total: las directrices del Modelo Europeo de la EFQM*. Alta Dirección, 1997, nº 194.
- LLORENS MONTES, F.J. *Calidad Total: ¿Quién es el cliente interno de una empresa?*. Capital Humano, 1997, nº 99.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, J. *Análisis comparativo de los premios a la calidad*. Revista ICE, 1993, nº724.
- MERINO DÍAZ DE CERIO, J. *La incidencia de la Gestión de la Calidad Total sobre la estructura organizativa*. En Workshop on "The impact of strategic, Job design and organization structure on Human Resource Management: Scenarios for the year 2000". Cádiz, mayo 1997.
- MITRANI, Alain et al. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto, 1992, p. 123.
- MORALEDA, Florentino. *Empowerment: Cuando el poder fluye en la empresa*. Capital Humano, octubre 1997, nº 104.
- OSORIO, M. *Gain Sharing: Cómo generar y estimular la participación y el compromiso de los empleados mediante la política retributiva*. Capital Humano, marzo 1997, nº98, pp.45-50.
- OSORIO, M. *Participación en beneficios*. Capital Humano, abril 1997, nº99, pp.70-71.
- PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A. *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: Esic Editorial, 1994.
- QUIN MILLS, Daniel. *The New Management System*. European Management Journal., september 1995, vol. 13, nº 3.
- REDONDO DURAN, R. et al. *La gestión de los recursos humanos con base en competencias*. XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano Francés AEDEM. Universidad de Lleida: 1997, vol. 2.

- REYES, José C. URL: <http://www.feba.es/estudio/rrhh/ander.html>
- SUAREZ, J. Gerald. *El miedo en las organizaciones*. Harvard DEUSTO Business Review, julio-agosto 1997, nº 79.
- VAZQUEZ-PENA PEREZ, José M°. *Gestión de las personas: una vía de futuro a través de las competencias*. VI Foro Anual Club Gestión de Calidad. Las mejores prácticas. Vol. Madrid: Club Gestión de Calidad, 1997.
- WILKINSON et al. *Bouquets, Brickbats and Blindkickers: Total Quality Management and Employee Involvement*