

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS CON ORIENTACION EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Las funciones del departamento de Recursos Humanos en el proceso de implementación de la Norma ISO 9001 en la empresa Santiago Saenz S.A.

Trabajo final de graduacion presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciado en Recursos Humanos.

Autor: Saravia Leguizamón, Facundo Nicolás

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Investigación

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Formación

Pbro. Cristian Arnaldo Gallardo

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena

Jefa de la Carrera Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

INDICE

Abstract

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Presentación

Tema

Subtema

Justificación

Planteamiento del problema

Identificación del problema

Formulación del problema

Sistematización del problema

Delimitación del objeto de estudio

Objetivos

General

Específicos

Hipótesis

Identificación de las variables

Clasificación de la hipótesis

Operacionalización de las variables

Conceptual

Empírica

Determinación del universo

Tipo de investigación

Fuentes y técnicas para la recolección de datos

Antecedentes

CAPÍTULO II

“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS “

Organización del departamento de recursos humanos

Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos

Objetivos de la gestión de los recursos humanos

Características del personal del departamento de recursos humanos

Planificación de los recursos humanos

“NORMA ISO 9001”

Historia de la norma

¿Qué es ISO? ¿Qué es la Norma ISO 9001?

Sistema de Gestión de Calidad

Ventajas de aplicar un Sistema de Gestión de Calidad

Problemas que pueden surgir durante la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Calidad

Calidad y su enfoque basado en procesos

Estructura organizativa de la Norma ISO 9001 Ciclo PDCA

Principios

Proceso básico para la certificación de la norma

Proceso de certificación de la Norma ISO 9001según INTI

Tiempo necesario para su aprobación

Organismos de certificación en Argentina

Costo de la certificación

Personas encargadas de llevar adelante el proceso de certificación en la empresa

Documentación requerida por la norma ISO

Factores críticos de éxito en la aplicación de la Norma ISO 9001:

Beneficios que la norma otorga a la organización en general y a los recursos humanos

Participación de los recursos humanos en los diferentes artículos de la norma ISO 9001

Metodología para cumplir con el requisito 6.2 (Recursos Humanos) de la Norma ISO 9001

Organizaciones de la Provincia de Salta con certificación ISO 9001

“SANTIAGO SAENZ S.A”

Historia de Santiago Saenz S.A

Misión

Visión

Valores

Políticas de calidad.

Estructura de la empresa y Área de Recursos Humanos

Productos

CAPÍTULO III

RECOPIACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Modelo de encuestas

Análisis de las encuestas al personal de Recursos Humanos

Análisis de las encuestas al personal en General de la empresa

Interpretación de datos

Conclusiones finales y aportes

Bibliografía

Webgrafía

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

PRESENTACION

La empresa Santiago Saenz S.A busca ofrecer productos para el cuidado del hogar y personal de calidad y la mejor atención a los clientes con el fin de lograr su fidelidad. Esto se alcanza en muchas instituciones pero son la minoría las que llegan a poder certificar sus procesos para demostrar que cumplen con los requisitos para ser aprobados por las Normas ISO 9001.

Esta organización conoce muy bien la importancia de tener un Sistema de Calidad que lo respalde pero no es fácil su aprobación por los entes encargados de regular estos procesos. Para lograrlo se necesita cumplir con múltiples requerimientos pero sobre todo contar con personal comprometido con los procesos y capacitado para lograr ser competente en la tarea que se le asigne. El área de Recursos Humanos influye de manera directa en los factores que llevan al éxito y aprobación de la Norma.

La información obtenida le será útil a la institución en la cual se realizó el estudio para conocer las funciones y la importancia del Área de Recursos Humanos en su estructura y para aquellas empresas que deseen aplicar dicha Norma.

TEMA

Las funciones del departamento de Recursos Humanos en el proceso de implementación de la Norma ISO 9001 en la empresa Santiago Saenz S.A.

SUBTEMA

Relación que existe entre la participación del área Recursos Humanos y el éxito en la implementación de la Norma ISO 9001 en la empresa Santiago Saenz S.A.

JUSTIFICACION

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en un ambiente cambiante, turbulento e irregular. Muchas empresas evolucionan al mismo ritmo que su entorno pero existen otras que no lo hacen, por lo que están destinadas a desaparecer.

Es una actividad vital para la organización, su evolución, y la constante búsqueda de ventaja competitiva con el fin de estar a la vanguardia en los mercados en los que se quiera ser líder. Si se quiere lograr esto, se tiene la opción de implantar un sistema de aseguramiento de calidad que permita a la empresa obtener beneficios que le otorguen valor agregado con respecto a la competencia.

La Norma ISO 9001 define Gestión de Calidad como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”. Por tal motivo el desarrollo de la presente investigación apuntará a analizar el grado de influencia que tiene el área de Recursos Humanos en el proceso de implementación exitosa de dicha norma en la empresa Santiago Saenz S.A.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia del papel del departamento de recursos humanos en la implementación exitosa de la Norma ISO 9001 y su incidencia en la correcta implementación en dicho proceso y sus funciones en Santiago Saenz S.A.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la función del departamento de Recursos Humanos?

¿Qué es la Norma ISO 9001?

¿Qué significa “implementación exitosa de la Norma ISO 9001”?

¿Qué beneficios otorga la certificación de dicha Norma?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué modo inciden las funciones de los RRHH en el éxito de la implantación de la Norma ISO 9001 en la empresa Santiago Sáenz?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar el rol estratégico de la función de recursos humanos en la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 con el propósito de fortalecer el protagonismo de dicha área.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Considerar las principales acciones de la conducción de la empresa que actualmente se están aplicando en relación a la gestión de calidad.
 - Especificar el conocimiento del personal sobre la norma ISO 9001
 - Especificar de qué manera Recursos Humanos evalúa su gestión respecto a los lineamientos de la Norma.
 - Identificar el grado de influencia de Recursos Humanos sobre la gestión de las competencias del personal y la cultura para alinear la misma con las especificaciones de la Norma.
 - Identificar de qué manera participa Recursos Humanos en la implementación de la Norma ISO 9001
 - Determinar la importancia de las funciones de Recursos Humanos en la implementación exitosa de la Norma ISO 9001.
 - Determinar si el área de Recursos Humanos es un factor clave para el éxito la implementación de la Norma ISO 9001.

HIPÓTESIS

Los roles del área de Recursos Humanos de Santiago Saenz S.A, tienen un papel fundamental en la implementación exitosa de la Norma ISO 9001.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

-Implementación.

-Roles del área de Recursos Humanos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Implementación

VARIABLE INDEPENDIENTE

Roles del área de Recursos Humanos

OPERACIONALIZACIÓN CONCEPTUAL

IMPLEMENTACIÓN de las normas

La palabra implementación, según el Diccionario de la Real Academia Española, significa poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc. para llevar a cabo algo.

Entonces cuando se habla de implementación, de la Norma ISO 9001, significa lograr los objetivos propuestos para crear un sistema de gestión de calidad satisfactorio en la organización mediante la instauración de políticas orientadas a los mismos.

ROLES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta variable se relaciona con la intervención de Recursos Humanos en los procesos de la organización, entendiendo al área de Recursos Humanos como el sector de la empresa encargado de incorporación de personal, capacitación, retención de talentos, comunicación, liderazgo, control, motivación, evaluación de desempeño, promoción, etc. Es decir, administra y/o gestiona al personal de la empresa.

OPERACIONALIZACIÓN EMPÍRICA

Variable	Dimensión	Indicadores
<p><i>Variable dependiente</i></p> <p>Implementación de las normas</p>	<i>Planificación</i>	<p>-Registro de todas las acciones que se llevarán a cabo.</p> <p>-Especificación de la función de cada persona</p> <p>-Expectativas de los clientes.</p>
	<i>Dirección</i>	<p>-Objetivos del área</p> <p>-Objetivos de la organización.</p> <p>-Visión.</p> <p>-Misión</p>
	<i>Control de proceso</i>	<p>-Registro de controles anteriores.</p> <p>-Resultado del control actual.</p> <p>-Factores que se deben modificar.</p> <p>-Resultados.</p>
	<i>Políticas de personal</i>	<p>-Normas de comportamiento.</p> <p>-Maneras en la que debe actuar el personal.</p>

		-Guía para la toma de decisiones.
<p><i>Variable independiente</i></p> <p>Roles del área de Recursos Humanos</p>	<i>Provisión</i>	<p>-Investigación del mercado de RRHH.</p> <p>-Reclutamiento del personal</p> <p>-Selección del personal</p>
	<i>Aplicación de personas y seguimiento personal</i>	<p>-Integración de personas.</p> <p>-Descripción y análisis de cargos.</p> <p>-Evolución de desempeño.</p> <p>-Controles (frecuencia, productividad, balance social)</p>
	<i>Mantenimiento</i>	<p>-Remuneración y compensación.</p> <p>-Beneficios y servicios sociales.</p> <p>-Higiene y seguridad en el trabajo.</p> <p>-Relaciones Laborales.</p>
	<i>Desarrollo</i>	<p>-Capacitación</p> <p>-Desarrollo organizacional</p>

UNIVERSO

El universo de estudio de dicha investigación serán todos los individuos que forman parte de Santiago Saenz S.A.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Según su finalidad es básica, tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es prospectiva, ya que los momentos estudiados refieren al presente inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es micro sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y las Normas ISO 9001, 10018:2012 y 9000. En tanto se emplean fuentes primarias citadas a continuación a partir de los siguientes instrumentos: entrevistas-encuestas.
- Según la concepción del fenómeno es homotética: se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen validas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos. Se opera un estudio abarcativo para el análisis de conocimientos conceptuales y aplicación en análisis empírico.

FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de información utilizadas a lo largo del trabajo de investigación serán:

FUENTES SECUNDARIAS

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico-conceptual al análisis.

Norma ISO 9000

Norma ISO 9001

Norma ISO 10018

FUENTES PRIMARIAS

Encuestas realizadas a personal en general.

Encuestas realizadas al personal de Recursos Humanos.

ANTECEDENTES

CARRERA	Licenciatura en Recursos Humanos
TITULO	La capacitación en un sistema de gestión de calidad: Estudio de caso en una empresa de gaseosas donde se certificó las normas ISO 9001.
ABSTRACT	1. Dimensión epistemológica; Marco teórico: El capacitador en los nuevos

	escenarios; El conocimiento; La globalización y la organización del trabajo; La organización; Tipos de organizaciones
AUTOR	Miraglio, Ernesto
AÑO	2010

CARRERA	Licenciatura en Administración de empresas
TITULO	La valoración de la Norma ISO 9001:2000 en los diferentes niveles organizacionales de la empresa Salvador Marinaroé hijos S.R.L.
ABSTRACT	Primera parte. Introducción -- Segunda parte. Marco teórico: Capítulo 1. Calidad y gestión de la calidad; Capítulo 2. Norma ISO 9001 "Sistema de gestión de calidad"; Capítulo 3. Recursos humanos y su relación con la Norma ISO 9001:2000; Capítulo 4. Definición de sistema; Capítulo 5. Organización y estructura organizacional; Capítulo 6. Salvador Marinaroé Hijos S.R.L. – Conclusiones
AUTOR	Ana Lucía Ruiz de los Llanos
AÑO	2009

CAPITULO II MARCO TEORICO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para que el departamento de recursos humanos sea eficiente, debe no solo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura interna adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño interno, se pueden señalar algunos criterios para guiar su estructuración.

La gestión de los recursos humanos en la organización

Debiera quedar claro que la orientación que debe adoptar el departamento de recursos humanos de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en plantear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar antes que nuestros competidores las oportunidades. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:

- Dotar a los directores de recursos humanos de las competencias necesarias.
- Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas.
- Aplicar políticas de recursos humanos para el conjunto de la organización.
- Que el departamento de recursos humanos tenga el poder y la autoridad suficiente como para que se garantice la aplicación de sus políticas.

Los cuatro puntos señalados son los que deben determinar la estructura del departamento de recursos humanos. No obstante, como ya se ha señalado, el peso del departamento de Recursos Humanos estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a sus actividades. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el de su estatus dentro de la organización, el cual, a su vez, explica los papeles asignados.

La gestión de los recursos humanos en la jerarquía. Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir dicha área, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización. De hecho, los estudios ponen de manifiesto que, en las grandes compañías, los departamentos de recursos humanos dependen directamente de la alta dirección, con el mismo nivel que los responsables de finanzas, marketing o producción.

El estar en lo más alto permite al director de recursos humanos diseñar políticas que afecten al conjunto de la organización, integrándolas en la gestión global de la empresa y disponiendo del poder necesario para aplicarlas. Cuando la gestión de los recursos humanos tiene este protagonismo, es muy probable que lleve a cabo actividades tanto operativas como de gestión y estratégicas. Además de estas consideraciones es imprescindible dotar al departamento de recursos humanos del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las diferentes funciones que le son propias.

La posición asignada a los departamentos de recursos humanos varía de una organización a otra. En alguna los encontramos como una unidad staff mientras que en otros casos es una unidad de línea. Lo realmente importante, en cualquiera de los dos casos, es que sea considerada por el director general y los directores funcionales como la unidad especializada en todos los temas relacionados con los recursos humanos. Cada vez más los departamentos de recursos humanos son visto también como centros de costos realizando aportaciones claras a la consecución de los beneficios de la empresa. Es fundamental que en la organización se perciba el valor aportado por el componente humano.

Competencias y papeles de los departamentos de recursos humanos

Son variables organizativas las que determinan en cada momento el tipo de respuesta que se exige o espera de los responsables de la gestión de los recursos humanos (tamaño, nivel tecnológico, posición de la dirección, etc.). Se puede decir que los roles de los directores de recursos humanos son contingentes de las características de la organización y que estas son las que explican las competencias asignadas.

En términos generales nos encontramos con que la amplitud de las competencias del órgano de personal varía desde posicionamientos restrictivos a otros más amplios o globales. Hasta los años sesenta los departamentos de recursos humanos venían desarrollando tareas subalternas y rutinarias, centradas en la contratación, despido y control. Sin embargo, como consecuencia de las evoluciones que tienen lugar en el entorno de las organizaciones y de las aportaciones teóricas en el campo de la gestión de los recursos humanos, se produce un importante cambio en los objetivos y competencias marcados al órgano responsable. Las competencias del área de recursos humanos sufren una ampliación en un doble sentido: 1) En su ámbito de aplicación y 2) En su horizonte temporal.

El ámbito de aplicación de las prácticas de gestión de recursos humanos ya no recae solo en los trabajadores de los niveles inferiores, sino que esta se extiende también a mandos intermedios y directivos, contribuyendo ello a que pase a ocupar una posición más relevante dentro de la estructura organizativa. Por otra parte, la incorporación de nuevas técnicas permite emprender acciones o agregar nuevos procesos, pasando del corto plazo a un horizonte temporal mayor, al medio y largo plazo, impulsando la gestión de previsión y la planificación como herramientas de gestión y adoptando una perspectiva estratégica y no solo operacional.

Junto a la ampliación de las competencias también se ha producido un cambio importante en cuanto a los papeles asignados al departamento de recursos humanos y, por tanto, a su responsable. Los roles que hoy debe desarrollar son:

- Colaborador estratégico, en tanto que ayuda a crear valor y a mejorar la competitividad de la empresa.
- Vendedor de la gestión de los recursos humanos, realizando una labor de marketing de la función social. Debe saber vender a sus clientes internos la importancia de los programas de recursos humanos.

- Líder de la función de los recursos humanos. Ello implica marcar la dirección hacia donde debe dirigirse el componente humano.
- Consultor estratégico, asesorando a la alta dirección y poniendo de manifiesto su poder experto.
- Agente de cambio. Debe promover acciones innovadoras que permitan anticiparse a las nuevas situaciones de la organización.
- Gestor de la cultura organizativa. Esta tarea implica no solo diagnosticar y conocer la cultura existente en la organización, sino el diseminarla a través de las orientaciones dadas a las prácticas de gestión de los recursos humanos

Centralización frente a descentralización

El concepto organizativo de centralización frente a descentralización se relaciona con el lugar en el que se toman las decisiones. Bajo un sistema centralizado, las decisiones tienen lugar en un mismo sitio, en la cúspide de la organización, mientras que en un sistema descentralizado las decisiones se toman en las distintas divisiones o departamentos.

La tendencia de las organizaciones es buscar un equilibrio entre ambas posiciones. Por un lado, desde la cúspide se transmiten las líneas básicas que deben inspirar la gestión de los recursos humanos, pero cada vez es mayor la tendencia a ir dotando de ámbitos de libertad a los distintos responsables jerárquicos en cuanto a la gestión de las políticas marcadas.

Cuando las organizaciones disponen de divisiones, en la sede central suele existir un departamento de recursos humanos que se encarga de marcar las grandes líneas estratégicas de la corporación en esta área, sirviendo como marco de referencia a los distintos responsables de las divisiones o unidades de negocio, pudiendo ellos adaptarlas a la situación particular de su organización. A medida que las distintas divisiones y unidades organizativas van creciendo en complejidad, estas se van dotando de especialistas de recursos humanos.

En general, hay cinco factores principales que influyen en la organización a la hora de decidir centralizar o descentralizar el departamento: a) tipo de estructura de la empresa, b) características de la actividad del negocio, c) grado de flexibilidad deseado en la gestión de los recursos humanos, d) papel asignado a los responsables de los departamentos de recursos humanos y, e) estrategia de la empresa.

¿Quién es el responsable de la gestión de los recursos humanos?

Uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida. Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Esta distribución de responsabilidades no debe interpretarse como dejación de las mismas. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidad para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización.

Los directores y supervisores deben ser vistos como personas que tienen capacidad para tomar decisiones que inciden en el comportamiento de aquellos que están bajo su

responsabilidad. Son, por tanto, los que manejan los criterios que posteriormente determinan una promoción o una recompensa monetaria.

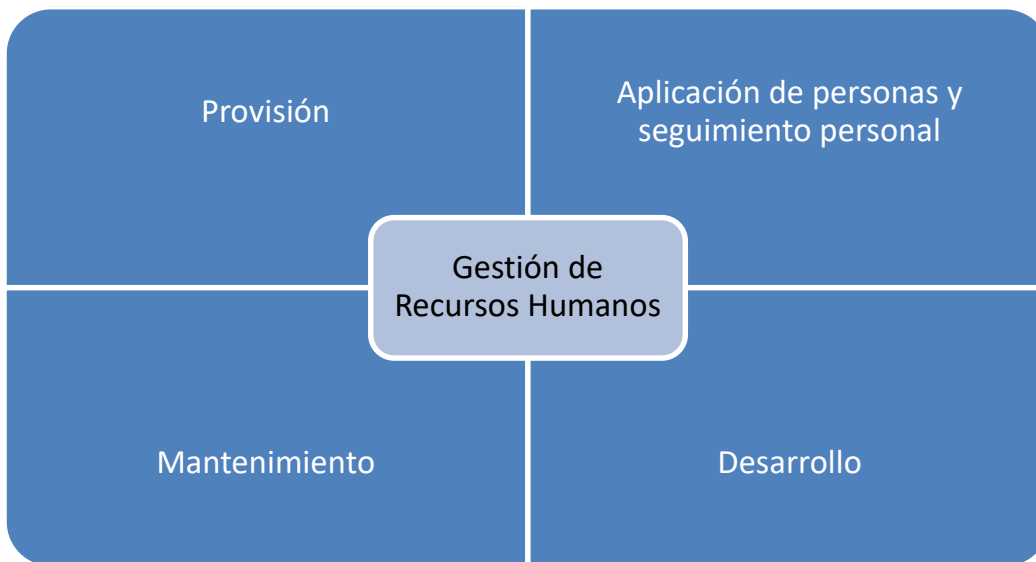
En la actualidad los propios empleados tiene cada vez un papel más activo en la gestión que de ellos se realiza. Por ejemplo, se les puede pedir que evalúen su propio rendimiento o el de sus compañeros o que ayuden a determinar sus propios criterios y objetivos. Ya no resulta extraño que sea el empleado quien redacte la descripción de su puesto de trabajo. Pueden diseñar o, al menos, incidir en la gestión de sus carreras profesionales o en función de sus necesidades y valores. No obstante, los departamentos de recursos humanos deben ayudar a guiar este proceso a fin de asegurarse de que los planes individuales sean coherentes con los objetivos de la organización.

Tamaño y presupuesto de la función de recursos humanos

La existencia de departamentos de recursos humanos, normalmente, está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión del personal, estableciendo las políticas a seguir, mientras que la parte correspondiente a las nóminas, seguros sociales, etc., recae en el departamento de administración.

Sin embargo, a medida que la organización va creciendo, el director se ve obligado a ir delegando las responsabilidades, transfiriendo las relativas a los recursos humanos a otra persona que se encarga de forma exclusiva de dichos temas. En estos momentos es cuando se inicia el proceso de creación de los departamentos de recursos humanos. En otros casos, es el propio volumen de trabajo que genera el área de recursos humanos lo que invita a la creación de un departamento específico. Si bien no existen pautas definidas para determinar cuándo crear el departamento, a menudo se utilizan indicadores que reflejan tendencias o comportamientos de un sector determinado. Se pueden utilizar índices (índice normal) para señalar el número de empleados del departamento de recursos humanos en relación al número total de empleados de la empresa o (índice ajustado) el número de profesionales o especialistas empleados en el área de los recursos humanos (se excluyen los que realizan tareas de administración) en relación al número total de empleados de la organización.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: *Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Chiavenato, Idalberto. 2000. Pag 159*

Provisión de Recursos Humanos

Todas las organizaciones, para cumplir con sus planes estratégicos, se fijan objetivos y uno de ellos es contar con una plantilla de personal idóneo que los apoye para alcanzar los objetivos planteados. Es por ello, que se hace necesario contar con el talento humano más cualificado para cubrir las vacantes generadas en la organización. El talento humano, es el protagonista principal, ya que es quien ejecuta las actividades del proceso productivo de la organización. Las funciones de esta etapa son: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, etc.

Aplicación y seguimiento de personal

Se busca colocar a cada trabajador en el puesto que pueda ser más competente, dependiendo de sus conocimientos, habilidades, actitudes, etc. es decir que logren realizar sus tareas de manera eficiente. Para lograr lo mencionado se debe realizar un seguimiento de cada uno de ellos, a través de la evaluación de desempeño, base datos, etc. Las funciones específicas de esta etapa son: Diseño de cargos, Descripción y análisis de cargos, controles, etc.

Mantenimiento

La retención de los trabajadores es un factor importante en la organización para evitar la rotación del personal que trae consigo grandes gastos, fuga de conocimientos y el fin de la relación laboral con personal competente. Es decir que se busca mantener a las personas trabajando en la organización a través de políticas de remuneración y compensaciones, relaciones laborales, beneficios y servicios sociales y brindándoles higiene y seguridad entre otras.

Desarrollo

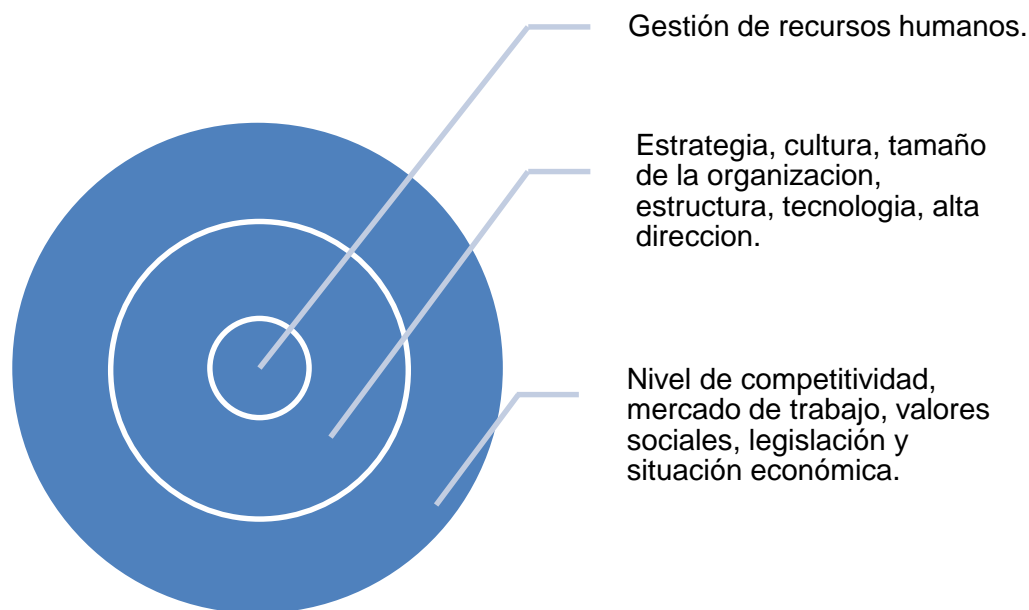
Implica decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como incrementar su rendimiento y hacerlos crecer. Debido a los costes que supone la rotación

de personal muchas organizaciones han elaborado políticas creando trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la misma. Muchas empresas utilizan esta actividad como una estrategia para seguir siendo competitivas. Las actividades comprendidas en este nivel son: Capacitación y desarrollo organizacional.¹

CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS A LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Más que considerar la gestión de los Recursos Humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. El ajuste y congruencia entre las orientaciones dada a cada uno de los procesos de gestión de los Recursos Humanos hace que se deriven resultados superiores a cuando se consideran y formulan estos de manera individualizada. Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los Recursos Humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de Recursos Humanos de la organización. Es decir, no solo se requiere una congruencia interna en el sistema de los mismos, sino también de este con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización o el ambiente de ésta.

Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos



Fuente: La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2da Edición. Simón L. Dolan. 2003. Pag 7

¹SALOM, JOSÉ LUIS GABRIEL (2013). Seminario optativo. Gestión de los recursos humanos. Pag. 31

Influencias internas

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de Recursos Humanos, pueden destacarse: La alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender como y porque cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las practicas de Recursos Humanos.

Apoyo de la alta dirección. La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los Recursos Humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en termino de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuaran del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de Recursos Humanos serán poco importantes o de escaso impacto, y en consecuencia, se llevaran a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los Recursos Humanos se planteen de forma “reactiva” en lugar de “proactivo”. Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respectos a los Recursos Humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del término utilizado para designar a la unidad responsables: Departamento de personal vs Departamento de Recursos Humanos.

El apoyo de la dirección a la gestión de los Recursos Humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

Estrategia. Las organizaciones cada vez están vinculando más la gestión de sus Recursos Humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, se informara a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras. Estas características, si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Este planteamiento, que es el que se ha venido señalando como deseable, sin embargo hoy a dado paso a una orientación distinta. La teoría de recursos y capacidades nos invita también a considerar que son las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que se poseen -los individuos de la organización- o se pueden adquirir (a corto, medio y largo plazo), mediante actuaciones internas o en el mercado, las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales. Por tanto, la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los Recursos Humanos y estos a su vez para los posicionamientos estratégicos de las empresas.

Cultura. La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de esta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en la que deberían ser tratados. A menudo, la cultura se refleja en la práctica de recursos humanos de la empresa, juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones, los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc. La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y a su vez se puede ver reforzada por ellos. Lo que debe cualquier organización evitar es la contradicción entre los valores que se tratan de resaltar y lo que realmente se está recompensando.

Tecnología y estructura. Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción en los costos. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual vs. grupo), la orientación en la formación (específica vs. polivalente), sistemas de retribución (individual vs. grupo), etc. Por tanto tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

Tamaño. El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, como evaluarlos, como clasificar los puestos de trabajo y como establecerles las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos. Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular, y por tanto a una pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

Influencias externas

Entre los principales elementos del ambiente externo a la organización que influyen en las funciones y actividades de recursos humanos están la economía, los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población activa, los valores sociales y la legislación.

La economía. Las economías nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiene a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, retener los empleados claves, aumentar la deseabilidad de la formación y a preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicativos y con sindicatos más fuertes. Por el contrario, en una economía débil el nivel del desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiaran. Resulta fácil de comprender lo que señalamos cuando nos fijamos en economías como la norteamericana o la europea frente a las de centro y sudamericana o las africanas.

Competencia internacional. La gestión de los recursos humanos se ve afectada no solo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional, los acuerdos de libre comercio celebrados entre países como Canadá, EE.UU y México, la unidad económica que representa la unión europea o la influencia de los países asiáticos. Todo ello obliga a que las empresas que se mueven en mercados globales deban ser más competitivas, flexibles y deban revisar las políticas de gestión de sus recursos humanos con objeto de hacer estos más productivos. La globalización de los mercados ha incrementado la necesidad de la mejora con competitividad y ha puesto de manifiesto en muchos casos que los mercados locales son insuficientes para el desarrollo de las empresas.

OBJETIVOS DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con el fin de comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del nuevo siglo, debemos conocer la evolución que esta área de la empresa ha experimentado. Esta evolución puede ser descrita, de forma sintética, en base a tres aspectos: 1) Su orientación administrativa y preocupación por el control (el departamento recibe el nombre de Departamento de Personal); 2) Su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) Su enfoque estratégico. Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión así como el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa.

Normalmente estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de los departamentos de RRHH. No obstante, hoy, por la contribución que realiza a la empresa, la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia. La influencia en la competitividad de las empresas del factor humano así lo pone de manifiesto.

En su origen, los departamentos de RRHH fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo siendo su preocupación fundamental el manejo de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo, conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo

depende del de los individuos y por tanto este requiere una posición determinante para el futuro de la organización. Junto a esta evolución de la función del departamento de recursos humanos también se produce la del perfil de su máximo responsable. En la medida en que se entiende que debe estar presente en los comités de dirección y participar en los planteamientos estratégicos, se le pide que hable y entienda el lenguaje de la empresa: el económico.

Cada una de las funciones y actividades vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos planteados. Estos fines u objetivos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estas tres categorías de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes.

Objetivos explícitos

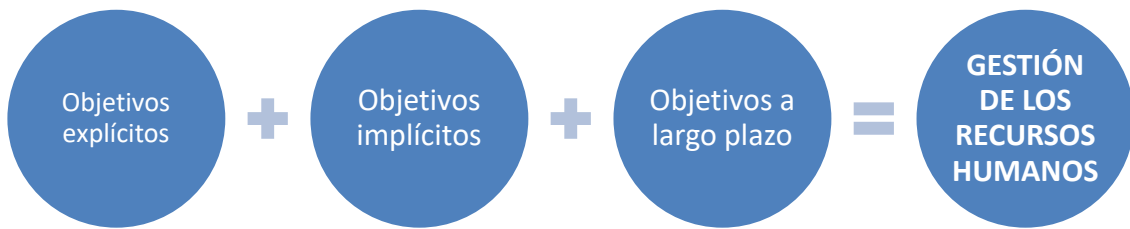
Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que estos adquieran u compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para atraer candidatos potencialmente cualificados no es suficiente con disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso. Puede que también sea preciso contar con programas atractivos de retribuciones y de formación y desarrollo para el individuo. Esto mismo sucede con cualquiera de las demás funciones y actividades de los recursos humanos: para llevar a cabo una de ella eficientemente es preciso tener en cuenta las demás.

Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido, en gran medida, a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados y, en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos, ello afecta positivamente los resultados de la organización. Por el contrario, la selección deficiente de empleados, u o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos de la gestión de recursos humanos



Fuente: La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2da Edición. Simón L. Dolan. 2003. Pag 12

Objetivos implícitos

Existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

Productividad. Para cualquier organización, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y la orientación que dan a la gestión de los recursos humanos. La mejora en la productividad no es solo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y por lo tanto de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona. Por lo tanto, mientras que en el primer caso el diseño de incentivos podría ser importante, en el segundo adquiere relevancia la calidad del proceso de selección y el diseño adecuado de los procesos de formación. Hay dos áreas básicas en las que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes respecto del aumento de la productividad: la organización del trabajo y su diseño. Las investigaciones ponen de manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, cada vez más, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos.

Calidad de vida en el trabajo. Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga lugar. Son muchos los que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización. Existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que estos se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Hay programas y

enfoques cuyos propósitos es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.).

Cumplimiento de la normativa. En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en la que está implicada la gestión de los recursos humanos. El director de recursos humanos de hoy en día debe conocer o al menos disponer del personal especializado que lo asesore en las leyes y normativas que afectan a las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, por nombrar solo algunas. El marco normativo debe ser escrupulosamente respetado y marcar los límites de actuación por parte de la organización.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo, o de balance final, se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos. El centrarse en el balance final y orientarse a los resultados es el camino mediante el cual la gestión de los recursos humanos puede ganarse el reconocimiento y el respeto en las organizaciones.

CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La eficacia y eficiencia con que se gestionen los recursos humanos en una organización depende, en gran parte, de la calificación de las personas que componen el departamento. Considerando los cambios que están produciéndose en el entorno laboral y los nuevos cometidos que están asumiendo los profesionales de los recursos humanos, un director de esta área debería tener las siguientes características (competencias).

Cualidades del director y del personal de recursos humanos

Mayor conocimiento de la gestión de empresas. Si los directores de recursos humanos desean realmente formar parte del equipo directivo y realizar contribuciones a través de la participación en las decisiones de la organización, es necesario que cambien algunos de los componentes del perfil que tradicionalmente ha dominado a las personas que se ocupaban de este área. Así, deberá tener una visión holística de la organización de forma que le permita comprender los objetivos de la empresa y los medios que deberán emplearse para lograr dichos objetivos; tener una formación sólida en planificación estratégica, comprender los balances financieros, conocer el mercado de la empresa, las tecnologías de producción que se utilizan y saber cómo utilizar las herramientas modernas de gestión, tales como los sistemas de procesamiento de datos y los de gestión de la información. A menudo los directores generales se lamentan de los escasos conocimientos en materia de gestión de los recursos humanos. Esto afecta fuertemente a su credibilidad, incluso en su propio campo.

Comprensión más profunda de los fenómenos económicos. La globalización de los mercados, la internacionalización de las empresas y la siempre creciente insistencia en la calidad exigen a los profesionales de recursos humanos un mayor conocimiento de las cuestiones económicas, ya que se les pedirá que asesoren, tanto a los empleados como a los responsables de línea, en temas relacionados con la productividad. Entre los factores económicos que inciden directamente en los cometidos del director de recursos humanos esta, por ejemplo, el diseño de un sistema retributivo que manteniendo la equidad interna sea competitivo en términos del mercado de referencia. Es decir, nos permita atraer y retener a las personas con los conocimientos y habilidades que la organización necesita y obtener unos niveles de rendimiento satisfactorios.

Mayor capacidad analítica. Debido a las nuevas funciones que las empresas desean que asuman los directores de recursos humanos, cada vez que se les pide con más frecuencia que gestionen procesos, en lugar de actividades, y que presten ayuda en los aspectos relacionados con los conflictos y actitudes de frenado que se generan, en determinados grupos, ante los cambios. Por tanto, los directores de recursos humanos tienen que desarrollar unas buenas capacidades analíticas que les permitan el diagnóstico y la elaboración de propuestas de soluciones ante los problemas planteados.

Liderazgo competente. La posición en la jerarquía puede ser una condición necesaria pero nunca suficiente para ejercer una función de liderazgo en la empresa. El éxito de la gestión de los recursos humanos y la capacidad de liderar las acciones correspondientes dependerán de la credibilidad personal de su director, de sus conocimientos, poder de convicción o influencia. Saber cómo influir sobre quienes toman las decisiones, sin tener siempre la autoridad y ser capaz de vender y defender su posición, no es tarea fácil, pero sí uno de los cometidos de los directores de recursos humanos.

Mayor inclinación a la acción. Para formar parte del equipo de toma de decisiones, los directores de recursos humanos deben estar preparados para adoptar un enfoque proactivo. En lugar de esperar a que los otros se acerquen con problemas, deben tener la previsión de acercarse a la gente antes de que sucedan las cosas. Los directores de recursos humanos no pueden seguir asilados en su propio territorio; en lugar de ello, deben actuar en el de sus colegas sin ser, no obstante, una amenaza para ellos. Dicho de otro modo, los directores de recursos humanos no pueden ser eficientes replegándose en una política que ha funcionado bien en el pasado, es decir, “no haciendo olas”; se verán forzados a actuar en el centro del escenario, donde se toman las decisiones y se encuentran los riesgos para la empresa, y donde pueden fracasar rotundamente si dan consejo equivocados.

Mayor habilidad como “desarrollador”. Debido a que la supervivencia cada vez depende más de la adaptación, el director de recursos humanos debe estar íntimamente comprometido con los tumultuosos cambios estructurales de la organización. El profesional de este área debe colaborar en la creación de planes y estrategias, con el propósito de equipar la empresa con el personal necesario, tanto en calidad como en cantidad, ayudar a motivar y retener a los empleados y gestionar los movimientos internos en la empresa.

Aumento de la concienciapolítica. Los directores de recursos humanos deben desarrollar habilidades políticas, no en el sentido de los juegos políticos que tienen lugar en el escenario de la organización, sino en el de integrar todos los recursos y cohesionarlos en torno a los objetivos y valores fundamentales de la empresa. El cambio de la cultura de la organización requiere una gran habilidad política.

PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En termino generales podríamos decir que la planificación supone prever las necesidades derecursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

¿En qué consiste la planificación de los recursos humanos? Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que haya disponible el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido. La misma ayuda ha asegurar que la organización logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos. Una vez que se han establecido los planes empresariales, proceso en el que ha debido participar el departamento de recursos humanos, la planificación de recursos humanos ayuda a desarrollar estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados que se requerirán para lograr las metas y objetivos.²

Fines e importancia de la planificación de los recursos humanos

Importancia teórica de la planificación de los recursos humanos. Hay dos ideas que se han puesto en las organizaciones y que han conducido al reconocimiento del papel de la planificación de los recursos humanos. Por una parte, las empresas han ido adquiriendo, poco a poco, la convicción de que los recursos humanos representan un capital tan importante o más que los otros recursos organizativos y que, por tanto, es necesario optimizar su uso; por otra parte, con la incorporación a la gestión de los recursos humanos de técnica anteriormente reservadas a otras áreas de la organización, se va aceptando que es posible planificar este recurso aplicando procedimientos objetivos y cifrados. La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de

² La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2da Edición. Simón L. Dolan. 2003. Pag 7-24

determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad.

Fines de la planificación de los recursos humanos. Los fines de la planificación de los recursos humanos son:

- Reducir los costos ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Todos estos fines pueden lograrse ahora mucha más fácilmente de lo que nunca se haya podido gracias a los sistemas informáticos. Estos permiten almacenar una amplia base de datos sobre el puesto de trabajo de cada empleado, creándose, en esencia, un sistema de información de recursos humanos. Estos registros, que incluyen información sobre las preferencias de puesto de trabajo de los empleados, sobre su experiencia laboral y las evaluaciones de su rendimiento, proporcionan un historial de trabajo de cada empleado de la organización así como un conjunto de información completa sobre los trabajos y los puestos. Esta puede utilizarse, a su vez, para facilitar los fines de la planificación de los recursos humanos de cara a los intereses individuales y de la organización.

El alcance de la planificación de los recursos humanos explica, en parte, la reciente y creciente importancia de este proceso de gestión. Así mismo, existe un gran número de cambios en el entorno y en la organización que justificaría su aplicación y desarrollo. Estos cambios están haciendo que la gestión de los recursos humanos se oriente más hacia el futuro y sea más abarcadora e integradora. Este nuevo planteamiento implica varios aspectos fundamentales: 1) considerar que muchos de los costos de los recursos humanos son una inversión más que un gasto incontrolable; 2) ser proactivo más que reactivo o pasivo, a la hora de abordar la creación de políticas y resolver los problemas de recursos humanos; 3) cambiar el punto de vista del papel que debe desempeñar la gestión de los recursos humanos; se está sustituyendo el enfoque tradicional del corto plazo por otro más orientado hacia el futuro, en el que el dicho departamento actúe de impulsor de la evolución y desarrollo de los recursos humanos de la organización; 4) se reconoce que debe existir un vínculo explícito entre la planificación de los recursos humanos y otras funciones de la organización, tales como la planificación estratégica, la previsión económica y de mercado, y la planificación de inversiones e instalaciones; 5) se reconoce que actividades de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, las relaciones laborales, la retribución y las prestaciones

sociales, la formación, la planificación organizativa y la gestión de la carrera deben verse como actividades dinámicas interconectadas en lugar de como un conjunto de funciones independientes y sin integrar; y 6) se centra en enfoque que promuevan tanto los objetivos de la organización como los individuales.

Un cambio importante que se ha producido en el entorno de las organizaciones y que debe ser tomado en consideración por estas y por los responsables de la planificación de los recursos humanos es relativo a la composición cualitativa y cuantitativa del mercado de trabajo. Junto a la escasez de determinados perfiles profesionales nos encontramos con una abundante mano de obra que no puede ser absorbida por las empresas.

El aumento de la probabilidad de “obsolescencia” de los directivos es otro aspecto crucial. Los rápidos cambios que están produciéndose en el conocimiento, hace que, a los profesionales, a los ingenieros y a los gerentes les resulte difícil mantenerse al día en su trabajo. Por consiguiente, debe dárseles la oportunidad de contar con una formación continua que permita la actualización de sus capacidades. No obstante, las organizaciones no siempre saben cómo abordar este problema y además no suelen reconocer o percibir que dicha obsolescencia se está produciendo. Esto supone una amenaza para el crecimiento del potencial de las organizaciones y de la sociedad como un todo.

La expansión y diversificación general que están experimentando las organizaciones debido a la competencia mundial están haciendo también que la planificación de los recursos humanos sea más importante. La tendencia a las operaciones multinacionales trae problemas de transferencia de trabajadores y de dotación de personal en culturas foráneas.

Otra razón de peso para la planificación de los recursos humanos es la inversión que realiza una organización en sus recursos humanos. El activo humano, a diferencia de otros activos, puede aumentar el valor. Un empleado que desarrolle sus habilidades y actitudes se convierte en un recurso más valioso. Puesto que una organización invierte en su personal, ya sea a través de formación directa, o a través de la asignación de trabajos, es importante que se utilice a los empleados con eficacia a lo largo de su carrera. Si bien es muy difícil determinar el valor monetario de una fuerza laboral formada, flexible, motivada y productiva, pero puede recurrirse a indicadores que reflejan las relaciones existentes entre el costo de los empleados (tratados como una inversión) y los resultados de la empresa. Por ejemplo:

- Beneficios antes de impuestos/Número total de empleados.
- Beneficios después de impuestos/Número total de empleados.
- Ventas/Número total de empleados.
- Beneficios antes de impuestos/Costo de los empleados.
- Costo de los empleados/Valor añadido.
- Costos de capital/Valor añadido.
- Beneficios antes de impuestos/Valor añadido.
- Valor añadido/Ventas.

Además, cada vez un mayor número de directivos de organizaciones están reconociendo que la calidad de la fuerza laboral puede ser responsable de importantes diferencias en los resultados a corto y a largo plazo. Muchos directivos de empresas están llegando a la conclusión de que unos recursos humanos insuficientes y sin cualificar suponen un obstáculo tan serio como la falta de capital, y que las inversiones en recursos humanos constituyen un factor tan importante en la planificación de la empresa como la adquisición de fábricas, equipos o materiales.

El último motivo del aumento de la atención sobre la planificación y la programación de recursos humanos es la creciente resistencia de los empleados al cambio y a la reubicación. Así mismo, se hace un mayor hincapié en la autoevaluación y en valorar la lealtad y dedicación a la organización. Todo ello hace que a la organización le resulte difícil mover a sus empleados de un sitio a otro tanto funcional como geográficamente, aumentando, por tanto, la necesidad de planificar dichos movimientos.

Relaciones e influencias

La planificación de los recursos humanos es importante porque influye sobre prácticamente todas las demás actividades de recursos humanos.

Análisis del puesto de trabajo. Para poder embarcarse en la planificación de los recursos humanos y poder determinar los perfiles de las personas necesarias se precisa tanto de las descripciones como de las especificaciones de los puestos de trabajo existentes en la empresa o de nueva creación.

Reclutamiento y selección. La planificación de los recursos humanos ayuda a determinar las necesidades del personal en una organización. Junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuantas personas y de qué tipo habrá que reclutar. El reclutamiento ejerce influencia sobre el conjunto de solicitantes de un puesto, lo que, a su vez, influye en las necesidades de selección y colocación. Por lo tanto, la planificación de los recursos humanos puede verse como una fuente de alimentación fundamental para la función de dotación de personal de la organización.

Formación. La planificación de los recursos humanos ayuda a prevenir la escasez de fuerza laboral, así como las áreas en las que puede producirse obsolescencia. Esto facilita a la organización al diseñar planes de formación para sus empleados y asegurarse de que cuenten con los conocimientos y experiencia pertinentes.

Gestión de la carrera profesional. La planificación de los recursos humanos ayuda a que los programas de gestión de la carrera profesional colaboren en la organización a retener a los empleados valiosos y mantengan actualizados sus conocimientos. Así mismo, junto con la planificación de la carrera profesional de los empleados, la planificación de los recursos humanos ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral. La organización puede hacer sus planes basándose en una oferta orientada hacia el fin de retención de su personal altamente cualificado.

NORMA ISO 9001

HISTORIA DE LA NORMA

La historia de la normativa de calidad se remonta a los Estados Unidos más precisamente en épocas de la Segunda Guerra Mundial. La ausencia de controles en procesos y productos de carácter bélico hicieron de esta casi una necesidad. A través de la OTAN se empezó a expandir por Europa, donde las Fuerzas Armadas Británicas, también adoptaron el modelo de normativa para sus productos. En ese momento, el concepto de calidad hacía referencia a “conformidad” más que a “mejora continua” como se conoce hoy en día.

Mientras tanto en los Estados Unidos, el ejército adoptó la normativa MIL-Q-9858 para sus proveedores y a este le siguieron la administración nacional Aeronáutica y la Espacial más conocida como NASA.

En Europa, el problema surgió cuando las organizaciones, comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, se creó una diversidad tan grande que era imposible satisfacer a todos los sectores interesados, fue entonces cuando el British Standard tomó cartas en el asunto y creó en 1979 la BS 5750, antepasada más cercana a la ISO 9001. La BS 5750 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada prácticamente sin hacer cambios.



Revisiones ISO 9001

- ISO 9001:1987: Versión Original.
- ISO 9001:1994: Primera revisión del modelo original.
- ISO 9001:2000: Segunda revisión del modelo original.
- ISO 9001:2008: Tercera revisión del modelo original
- ISO 9001:2015: Cuarta revisión. Modelo al que hoy en día todas las organizaciones que deseen estar certificadas deben migrar en el plazo de 3 años.

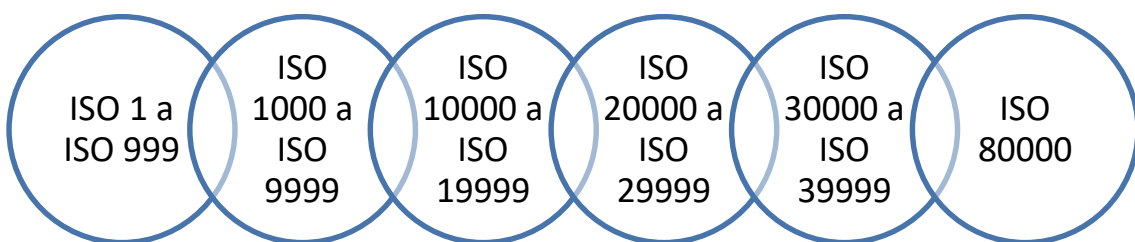
¿QUE ES ISO? ¿QUE ES LA NORMA ISO 9001?

ISO(Organización Internacional para la Estandarización) es una organización no gubernamental establecida en 1947 de alcance mundial integrada por cuerpos de

estandarización nacionales de 163 países, uno por cada país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. Se encarga de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Todos los trabajos realizados por esta resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales. Su misión es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo, con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder a ellos el público corriente debe comprar cada documento.

En la actualidad existen 6 tipos de Normas ISO principales:



Fuente: Propia

Cada uno de estos tipos de Normas contiene subdivisiones que sumadas logran un total de 19000 normas activas aproximadamente.

La ISO 9001 está comprendida en la serie ISO 9000 (conjunto de cuatro normas relacionadas entre sí, son normas genéricas, no específicas que permiten ser usadas en cualquier actividad ya sea industrial o de servicios). Dicha “familia” de normas está compuesta por ISO 9000 (fundamentos y vocabulario), ISO 9004 (guía para la gestión del éxito sostenido) y la ISO 9001, que se define como la base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC en adelante), se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Es la única norma dentro de la familia que establece requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad y la única que es auditable y certificable.

Es necesario aclarar que la norma ISO 9001 solo establece requisitos, es decir, el “Qué” tenemos que hacer pero no nos dice “Como” debemos de hacerlo por lo que contribuye a que el documento sea flexible y pueda ser aplicado a diversos sectores.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta norma acreditada porque de este modo se aseguran que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad, definiendo a este, como el “Sistema de gestión

para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”³. De acuerdo con dicha definición, “la gestión de la calidad exige el control y la integración total de los elementos de un área de operaciones determinada. Para que todos los elementos de una operación estén integrados, es preciso que tanto el comportamiento como las funciones de cada uno de ellos estén bien definidos.”⁴

El desempeño general de un sistema de gestión de la calidad y sus procesos depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. La participación activa de las personas es importante para que un sistema de gestión de la calidad de una organización logre resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimiento

VENTAJAS DE APLICAR UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC en adelante) puede traerle grandes beneficios a una organización, cuando esta lo hace con un alto nivel de

³ ISO 9000:2000: *Sistemas para la gestión de calidad: Fundamentos y vocabulario*.

⁴Servat, Alberto Alexander. *Calidad. Metodología para documentar el ISO 9000*, México, 2005, Pearson Educación.

compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los ocho principios mencionados anteriormente. Algunos ejemplos sé que se pueden citar son:

- Aumentar la satisfacción de los clientes: Un SGC ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos de los clientes y no solamente en base a los requisitos que establezca la organización, por lo que la calidad se integra en el producto o servicio desde la planificación, conduciendo así a que se tengan clientes satisfechos. Hay que recordar que la calidad no es solo cumplir requisitos, sino de tener clientes satisfechos.
- Reducir variabilidad en los procesos: A través de un SGC podemos estandarizar los procesos de una organización reduciendo así la variabilidad que se presentan en estos, lo cual hace que aumente nuestra capacidad de producir productos consistentes.
- Reducir costes y desperdicios: Un SGC ayuda a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo que la organización se enfoca en detectar oportunidades de mejoras y corregir problemas potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos.
- Mayor rentabilidad: Ayuda a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y reducir costes y desperdicios, su rentabilidad aumenta, produciendo así mayores ingresos o un mayor margen de beneficios, así como mejor posicionamiento en el mercado y de tener no sólo clientes satisfechos, sino leales.

PROBLEMAS QUE PUEDEN SURGIR DURANTE LA PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Durante el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 se pueden producir pequeñas disputas entre los integrantes de la organización y el consultor o el responsable de calidad, así como entre los diferentes departamentos de la organización.

Dichas diferencias pueden tener origen en muchas causas, en líneas generales se pueden considerar cinco:

- Muchos altos cargos no saben lo que significa tener implementado un Sistema de Gestión de la Calidad, ni conocen las ventajas que ofrece a su organización. Esta situación conlleva que lo único que se persiga es conseguir el sello, estableciendo un SGC con los mínimos requisitos para conseguir la acreditación y tener la opción de participar en ciertos proyectos, se cree que la calidad es sólo un conjunto de papeles que relentizan el trabajo de la organización.
- Reacciones adversas del personal: muchos de los trabajadores de la organización consideran que la calidad es una mayor carga de trabajo que la dirección impone de forma extra y que no conlleva ningún beneficio. El empleado considera que la calidad le llevará un elevado tiempo para desarrollar las tareas sin observar cierto beneficio de ello. Esta situación supone que se agudicen ciertas entidades donde, de forma previa al proceso de implementación ya existiera cierto desacuerdo entre los trabajadores y la dirección de la organización.

- Falta de recursos: en este punto existe una versión doble, por un lado se consideran muchas pequeñas y medianas organizaciones que creen que el Sistema de Gestión de la Calidad no se encuentra a su alcance y en segundo lugar se pretende implementar un SGC sin considerar las necesidades básicas, que en ocasiones son temporales.
- Visión a corto plazo: muchas organizaciones quieren que el rendimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad empiece a dar sus frutos en muy poco tiempo. La visión debe ser a medio y largo plazo, ya que la calidad se focaliza en la mejora continua. Se deben considerar, por parte de la empresa, los costos que supondrá el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en consultoría, formación, auditoría y certificación.
- El histórico de la organización: entra en juego la famosa frase conocida por todos, “esto siempre se ha hecho así”. Esta frase presenta una aptitud demoledora que genera predisposición negativa en cuanto a cualquier cambio organizativo. La frase se puede observar en directivos, en cargos intermedios e incluso en trabajadores.

Con los motivos anteriores podemos llegar a la conclusión de que suele ser el desconocimiento el principal motivo que conlleva la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una empresa.

El trabajo que realiza un consultor o un responsable de calidad es ofrecer diferentes soluciones y encontrarse preparado para afrontar con éxito el conjunto de problemas que pueden plantearse, existiendo una serie de actuaciones a seguir para eliminar o minimizar las situaciones difíciles:

1. Planteamiento inicial de las etapas del proceso de implantación. De forma general la efectúa la alta dirección de la organización, la cual expone y comenta lo que genera implementar un Sistema de Gestión de Calidad. La programación coordinará las necesidades de la organización y la estructuración necesaria para implementar el Sistema de Gestión Calidad, se delimitan todos los recursos que sean necesarios. La ventaja que ofrece es la disposición de la dirección frente al SGC y la visión realista de lo que logra con la implementación y su posterior evolución.
2. Calidad con gran carga formativa y participativa. La calidad no se trata de generar procedimientos que sean llevados a la práctica por los trabajadores sin contar con su opinión. El análisis de la organización, los procesos y la interrelación entre ellos además de todas las personas que los conforman es de vital importancia, además se debe contar con la opinión de los trabajadores y realizar reuniones que posibiliten la mejora de los procedimientos. No podemos olvidar que la calidad supone la mejora de la organización en la que se incluyan los integrantes de la misma.
3. Calidad a medio y largo plazo. Que la alta dirección comprenda este hecho continua siendo un reto, es decir, no tienen una visión global de lo que significa implementar un Sistema de Gestión de la Calidad a lo largo del tiempo para la

organización, ya que ésta se centra en optimizar los trabajos, controlar opiniones y mejorar de forma progresiva el ahorro económico.

4. La calidad como evolución. Las necesidades que presentan los clientes hacen que evolucionen las organizaciones. El Sistema de Gestión de la Calidad es el sistema mejor valorado por los altos cargos de la organización.

CALIDAD Y ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

De modo que la calidad admite diversos grados. No obstante, en el enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

A partir de esta definición, la norma ISO 9001 propone un enfoque de la gestión de la calidad basada en un sistema conformado por múltiples elementos, interrelacionados entre sí (o que interactúan), y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que alcance la satisfacción del cliente, objetivo final de este modelo.

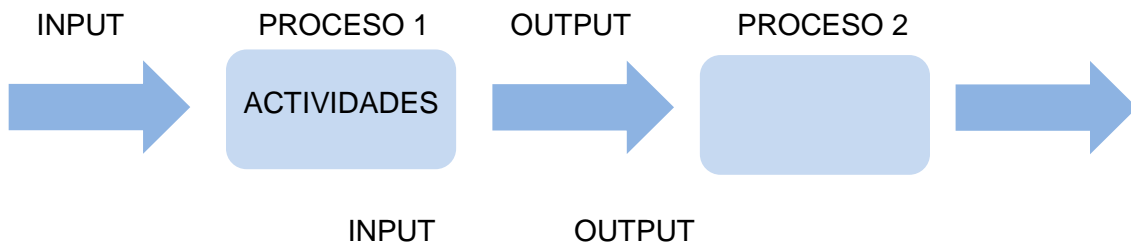
Estos elementos son los diversos procesos que se llevan a cabo dentro de una organización (entiéndase empresa, organismo público, asociación, etc.), sea cual sea su actividad, su tamaño o ubicación geográfica.

Cuando pensamos en procesos, el primero que se nos suele venir a la cabeza es el proceso de producción, el cual, a partir de unos elementos de entrada (inputs), tales como materias primas y materiales, energía, recursos humanos y financieros, información, etc., desarrolla una serie de actividades, normalmente de transformación, que permiten agregar valor, obteniéndose por resultado (output) un producto.

Sin embargo, esta definición de proceso, referida a la producción, puede aplicarse igualmente al resto de procesos que se desarrollan en la empresa. Así, podríamos definir los procesos de diseño, compras, comercialización, planificación, control de calidad, gestión de recursos humanos, mantenimiento, etc.

Por tanto, según este modelo, se trata de identificar qué procesos tienen lugar en nuestra organización, y cómo se relacionan entre sí (ya que, a menudo, la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro proceso), para a continuación, definir cómo deben llevarse a cabo estos procesos (los procedimientos de trabajo) para alcanzar unos determinados objetivos, centrados todos ellos en la satisfacción del cliente.

Gestión de la calidad por procesos



Fuente: Propia

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA NORMA ISO 9001

La norma está estructurada en bloques, completamente lógicos, y esto significa que con el modelo de sistema de gestión de calidad basado en ISO se puede desarrollar en cualquier actividad, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o privada, cualquiera que sea su tamaño.

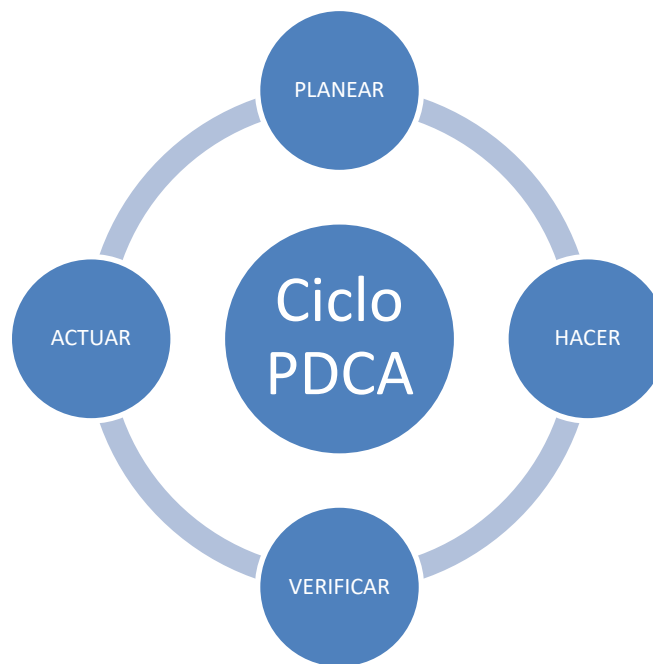
- Capítulo 1 al 3: Guías y descripciones generales.
- Capítulo 4: Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- Capítulo 5: Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
- Capítulo 6: Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
- Capítulo 7: Realización del producto/servicio: aquí están contenidos los requisitos puramente de lo que se produce o brinda como servicio (la norma incluye servicio cuando denomina "producto"), desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
- Capítulo 8: Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.

CICLO PDCA

Como un estándar reconocido internacionalmente para Gestión de Calidad, ISO 9001 está construida sobre el enfoque Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA por sus singlas en Ingles). Este es el principio operativo de todos los estándares de Sistema de Gestión ISO.

El Ciclo PDCA también es conocido como "Círculo de Deming", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad dándole un fuerte impulso.

Para ponerlo en el contexto de Gestión de Calidad, el enfoque PDCA funciona de la siguiente manera:



Fuente: Propia

- **Planear:** Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas de preproducción o pruebas piloto para probar los posibles efectos.
 - Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
 - Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
 - Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.
- **Hacer:** Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos.
- **Verificar:** Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- **Actuar:** Con base en las conclusiones del paso anterior elegir una opción:
 - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
 - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos.
 - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.

Documentar el proceso y ofrecer una retroalimentación para la mejora en la fase de planificación. Actualmente algunos expertos prefieren denominar este paso "Ajustar". Esto ayuda a las personas que se inician en el ciclo PDCA a comprender que el cuarto paso tiene que ver con la idea de cerrar el ciclo con la retroalimentación para acercar los resultados obtenidos a los objetivos.

PRINCIPIOS

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



Fuente: Propia

PROCESO BASICO PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA

1. Inicio. La primera etapa es el reconocimiento de la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad. Los motivos fundamentales son las exigencias de nuevos clientes o la detección de necesidades de mejora para satisfacer a los clientes actuales.
2. Elegir consultora. En todo el proceso es recomendable que la organización se encuentre guiada por personas que conozcan la metodología de implementación del sistema.
3. Planificar el sistema. El proceso de implantación y el propio sistema deben estar planificados. La planificación del sistema debe realizarse tras identificar y analizar todos los procesos desarrollados por la organización.
4. Formación en calidad. El sistema es propio de la organización y, por lo tanto, dentro de la empresa deben existir personas competentes para su implementación y desarrollo. Esta competencia debe conseguirse a través de la formación durante el desarrollo del proyecto.
5. Documentar el sistema. La documentación es el soporte de los procesos y permite garantizar la eficacia y repetitividad de los mismos. Lleva a cabo los procesos.
6. Auditoría interna. Un requisito fundamental de la norma ISO 9001 es la realización de una auditoría interna, durante la misma se comprobará el cumplimiento de todos los requisitos contenidos en la norma de referencia y en el sistema de gestión de la calidad.
7. Auditoría de certificación. Una vez comprobado que el sistema funciona correctamente y se ha implementado en toda su extensión, podemos solicitar a una entidad certificadora la realización de la auditoría externa. Esta entidad será la responsable de emitir el certificado si se cumplen todos los requisitos.

PROCESO DE CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 9001 SEGUN EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL

FASE	ACTIVIDAD	ACCIONES	DOCUMENTOS DE REFERENCIA
Solicitud de certificación	1.1 Contacto inicial	Presentación realizada por la firma para la certificación de un proceso	Solicitud de presupuesto Solicitud de certificación Información relativa a la firma Información relativa al proceso de certificar
	1.2 Preparación para la evaluación de la conformidad	Análisis de la solicitud de presupuesto y de certificación. Normas a aplicar Realización de auditoría diagnóstica	Solicitud del presupuesto Solicitud de certificación Información relativa al proceso Checklist de auditoría
	1.3 Preparación de la documentación	Informe de la auditoría diagnóstica Aceptación del presupuesto Elaboración del orden de trabajo	Informe de Auditoría Diagnóstica Presupuesto Lista de aranceles Orden de trabajo
Evaluación de la conformidad	2.1 Evaluación del Sistema de Calidad y del proceso a certificar	Auditoría del sistema de calidad y del proceso o servicio	Checklist de auditoría Informe de auditoría
Emisión de la Certificación	3.1 Evaluación de la documentación	Análisis de informes Detección de hallazgos Información al usuario	Informe de auditoría Comunicación al usuario
	3.2 Emisión de la certificación	Emisión del Certificado o Sello de conformidad	Reglamento/condiciones de uso
Vigilancia	4.2 Verificación del sistema de calidad	Auditoría del sistema de calidad y del proceso o servicio	Checklist de auditoría Informe de auditoría

Fuente: Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

TIEMPO NECESARIO PARA SU APROBACION

En los siguientes párrafos se desarrollará en profundidad cuales son los factores que influyen en el tiempo que tarda lograr la certificación.

- 1) Desarrollo del sistema en la organización

2) Uso del sistema y capacitación de los empleados.

3) Auditoría de registro por un Certificador.

1. El desarrollo del sistema implica identificar aquellos requisitos de ISO 9001 con los cuales actualmente la compañía no está cumpliendo; modificar dichos procesos para cumplirlos y luego documentar los sistemas nuevos. Como parte de ese nuevo sistema, también se deberá mantener documentación que muestre que se está usando y siguiendo esos nuevos procesos. El desarrollo de estos es la parte que toma más tiempo en la preparación para certificarse en ISO 9001, porque implica hacer cambios en la manera en que se lleva a cabo ciertos procesos para poder así cumplir con los requisitos. Cada empresa es diferente, pero la mayoría de ellas ya cumplen con algunos de los requisitos, y casi todas las compañías necesitarán hacer cambios para comenzar a cumplir con la norma.

2. Una vez que se desarrolla y documenta los procesos nuevos, se debe operar el sistema por un mínimo de 3 meses. Esto brinda tiempo para recopilar documentación sobre los nuevos procesos. El certificador necesitará ver la documentación para hacer la auditoría de certificación. Los tres meses también darán tiempo para hacer mejoras en el sistema mientras se encuentra en operación. La organización hará auditorías internas y llevará a cabo reuniones de revisión con la gerencia durante este tiempo y también tomará acciones preventivas y correctivas para lograr mejoras, todas ellas parte de los requisitos de la norma, y de los procesos que va a construir durante el desarrollo. Las auditorías internas y las reuniones de revisión servirán de directriz para mejorar su sistema y por consiguiente, ayudarán a lograr una auditoría de certificación exitosa.

3. El tercer y último paso hacia la certificación es la auditoría de registro. El certificador visitará las instalaciones y pasará varios días auditando. El número de días que permanezca dependerán del tamaño y complejidad de cada organización. El certificador encontrará inconformidades y las documentará. Se tendrá la oportunidad de tomar acciones correctivas para las inconformidades, documentar las acciones y responder al certificador. Una vez que todas las inconformidades han sido debidamente corregidas, el certificador hará la recomendación pertinente para que la organización reciba la certificación.

Pasada la certificación, el certificador regresará para hacer auditorías de vigilancia. Estas se programan cada 6 meses o una vez al año. Son similares a la auditoría de certificación, pero no tomarán en consideración todo el sistema cada vez, por lo cual son más cortas. Se necesitará corregir las inconformidades que se encuentren y deberá responder al certificador.

En resumen, el período que tomará la certificación depende de tres factores. El primero, por supuesto, es cuán grande es la compañía, esto tendrá una gran influencia en la duración del proyecto. El segundo es también bastante importante y es qué tipo de sistema de calidad se tiene en uso actualmente. Si se cuenta con un sistema adecuado según los estándares, el trabajo para estar en conformidad con ISO 9001 será menor. El tercer factor es cuánto tiempo tienen los miembros de la compañía durante la semana para dedicarle al proyecto.

En general, las compañías utilizan un promedio de 6 a 12 meses de preparación para la certificación. Para determinar cuánto le tomará a una compañía, se recomienda hacer un "Análisis de la situación". Para hacer esto, se debe que crear una lista con los requisitos de la norma y buscar dentro de la organización lo que se esté haciendo actualmente que cumpla con los requisitos de la norma, y lo que tiene que cambiar.

Una vez completo este análisis, se contará con información valiosa acerca de cuánto trabajo le falta a la compañía para estar de conformidad con ISO 9001.

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN EN ARGENTINA

En nuestro país existen diferentes organismos de certificación reconocidos. A continuación, se enumerarán los mismos.

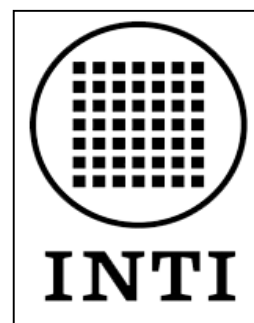
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (originalmente llamado Instituto Argentino de Racionalización de Materiales: IRAM)

IRAM desarrolla fundamentalmente cuatro actividades dentro de su accionar, ellas son:

- Normalización
- Certificación
- Capacitación
- Documentación



- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), tiene como objetivo realizar toda la gestión para otorgar la certificación, con el objeto de brindar el aval del INTI como tercera parte independiente en lo referente al cumplimiento de normas y especificaciones técnicas; posibilitando así una diferenciación para dar confianza a usuarios y compradores.



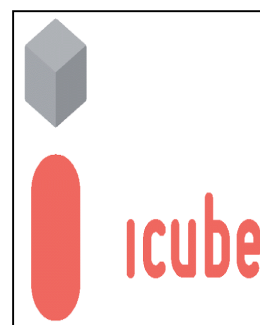
- Instituto del Gas Argentino (IGA), es la primera entidad acreditada en la República Argentina por el Ente Nacional Regulador del Gas (ENARGAS), como Organismo de Certificación de artefactos, accesorios, equipos y accesorios para gas natural comprimido (GNC).



- Bureau Veritas Argentina S.A, ofrece soluciones innovadoras que van más allá del simple cumplimiento de las regulaciones y normas. Como valores fundamentales, están la integridad y la ética, el consejo y la validación imparcial, la orientación al cliente y la seguridad en el trabajo, está reconocida y acreditada por las principales organizaciones nacionales e internacionales.

- TÜV Rheinland Argentina S.A, es un organismo de certificación e inspección que fue fundado en Alemania en 1872, especializado en todo tipo de servicios referidos a la calidad, la seguridad técnica y la protección del hombre y del medio ambiente en todo el mundo.

- Net connectioninternational S.R.L, es una empresa internacional, con sede central en los Estados Unidos,



especializada en la certificación de productos eléctricos y de telecomunicaciones en Latino América.

- ICUBE S.A, ofrece servicios de ingeniería, desde la planificación hasta la ejecución y mantenimiento en los sectores industrial, de la construcción y de servicios públicos. También certificación de procesos en la industria agroalimentaria, farmacéutica y microelectrónica.
- IQC QualityCertification, es una entidad creada para promover la actividad de certificación con la intención de mejorar la calidad y competitividad de los productos y servicios que brinda el sector productivo nacional.

COSTO DE LA CERTIFICACIÓN

El costo de la certificación depende de varios factores. En primer lugar se deben distinguir los costos internos y los externos.

Los costos internos son los que debe asumir la empresa para financiar las reformas de instalaciones, compra de nuevos equipos, contratación de personal, gastos administrativos, de papelería, impresiones, etc., que sean necesarios para dar cumplimiento con las exigencias de las normas.

Los costos externos corresponden a los gastos de asesoramiento, capacitación y precio del certificado facturado por la o las entidades contratadas para esos fines. Suele ocurrir que se contrate a una consultora para el asesoramiento y capacitación del personal (puede ser una firma no importante, nueva, y por lo tanto más económica) y otra para que haga la auditoría y extienda el certificado (más conocida y más cara). Para la imagen lo importante es quién extiende el certificado, pero eso tiene un precio, que varía según el prestigio de la firma certificadora. A esos costos, que podríamos llamar por honorarios o aranceles, hay que agregar las expensas, es decir los gastos por: pasajes, viáticos por comida y alojamiento, etc., de los técnicos y profesionales de la firma.

Ambos costos, internos y externos, van a depender a su vez de una serie de factores, como:

- El tamaño de la empresa, la cantidad de establecimientos que tenga y su localización y dispersión geográfica.
- La cantidad de líneas de productos que elabore y servicios que brinde.
- La cantidad de personal ocupado.
- La Norma ISO de que se trate. A cada empresa le corresponde una en particular y cada una tiene distinto grado de extensión y complejidad.
- Si se alcanza o no el objetivo en el primer auditoria; y si es necesario tomar medidas correctivas posteriores.
- El estado de organización previo de la empresa.

PERSONAS ENCARGADAS DE LLEVAR ADELANTE EL PROCESO DE CERTIFICACION EN LA EMPRESA

Se debe organizar un comité que se encargue de dirigir y coordinar el proyecto. De forma natural el número de miembros del equipo se encuentra en función al tamaño de la organización, como mínimo debe estar formado por el responsable de calidad y algún miembro de la gerencia de la organización. En empresas muy grandes, lo habitual, es que aparte de todo lo mencionado, se forme también por los responsables de los distintos

departamentos de la empresa, ya que en las diferentes reuniones estos son los encargados de presentar los datos y resultados de su departamento y también responsables de asignar a las personas de su área para que trabajen en el sistema, brindando recursos para el proyecto y coordinando el desarrollo del sistema con los otros miembros del equipo. Usando los resultados del análisis de la situación, este equipo debe asignar la tarea de diseño de los procedimientos necesarios para documentar el sistema de administración de calidad. Se puede, por ejemplo, asignar un pequeño equipo (un equipo de tareas) que se ocupe de diseñar un proceso que permita el control de documentos y que luego redacte el procedimiento utilizado. Este equipo de tarea también debe diseñar las formas o instrucciones de trabajo necesarias para el control de documentos. Una vez que se haya diseñado y documentado el proceso, el equipo debe capacitar a los empleados y asegurarse de que este se implemente en toda la organización. Es conveniente designar un equipo de personas para cada proceso del sistema de calidad que se deba desarrollar y documentar. Estos equipos de tareas deben atender a los requisitos de sus procesos y procedimientos, y utilizar la información que se recopile a partir del análisis de deficiencias para comparar el sistema actual con las exigencias de la norma ISO 9001. El equipo debe diseñar un nuevo proceso o modificar el que esté en vigencia para hacer que la empresa cumpla con las exigencias de la norma. El nuevo proceso se documenta como un procedimiento.

Una vez que el equipo de administración aprueba el procedimiento, se lo debe presentar ante los empleados y proporcionar toda la capacitación que sea necesaria. La empresa comenzará entonces a utilizar el nuevo proceso/procedimiento. Es importante recordar que no es necesario que todos los equipos de tareas trabajen al mismo tiempo. El equipo de administración debe preparar un cronograma y asignar las fechas de inicio y finalización de cada equipo. El diagrama de Gantt puede ser una herramienta útil que ayudará a organizar a los equipos de tareas y dividirlos en el tiempo que hay entre el análisis de deficiencias y la fecha que se ha establecido para que el sistema esté completo. El equipo de administración debe observar el progreso de los equipos de tarea, ayudar a resolver los problemas que surjan y coordinar el trabajo de los diferentes equipos.

Grupos de trabajo

Los empleados que formen parte de los grupos de trabajo se deben caracterizar por un gran conocimiento de la organización, del proceso donde se desempeñan y del área donde trabajan. Deben ser personas visionarias, líderes con capacidad de hacer las cosas bien y de inspirar a los demás integrantes de la organización para el logro de los objetivos y metas propuestas en el diseño de esta metodología para la evaluación del sistema documental. La selección de este personal debe ser cuidadosa y deben recibir capacitación y asistencia técnica en los temas que van a trabajar y en la forma de realizar tareas. Adicionalmente, se recomienda que los grupos de trabajo no deben ser menor a 5 integrantes, deben tener claro su propósito y este debe ser común entre todos los miembros, cada grupo de trabajo debe tener autonomía para poder solucionar sus problemas y tomar decisiones claves para el logro de los objetivos y tener claras las metas para cada periodo de tiempo. El éxito de estos grupos de trabajo depende de las personas que lo conforman, de la armonía que se logre entre los integrantes y del apoyo que brinde la alta dirección.

Los miembros del equipo de calidad cuentan con diferentes funciones y responsabilidades, éstas son:

- Prevenir las no conformidades en el Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001, realizando un análisis y una explotación de los registros de la calidad.
- Dirigir y efectuar el seguimiento de todas las acciones correctivas de las no conformidades que se lleven a cabo.
- Decidir que documentos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 son necesarios y asignarles responsables que se encarguen de su preparación, aprobación y mantenimiento.
- Establecer todos los planes anuales de auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Impulsar el cumplimiento de todas las disposiciones que se establecen en los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, comprobándose que cada persona dispone de muchos documentos en vigor que necesita y realiza actividades según lo prescrito.
- Analizar la justificación técnica de las subcontratas que se decidan realizar por parte de la organización.
- Aprobar y evaluar los posibles proveedores de la empresa.
- Gestionar y realizar el seguimiento de los procesos de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, cuando sea necesario abordarlos.

Áreas involucradas en el proceso

La implementación de un sistema de gestión es una decisión estratégica que debe involucrar a toda la organización y que debe ser dirigida y apoyada desde la dirección. El diseño dependerá de los objetivos y necesidades de la empresa, así como de la estructura, estos elementos son los que van a definir el alcance del sistema, es decir las áreas que van a verse involucradas en el cambio; en ocasiones no es necesario un sistema que implique a toda la organización, puede ser que solo sea necesario en un departamento, una sede en concreto o una unidad de negocio.

DOCUMENTACION REQUERIDA POR LA NORMA ISO

Muchas empresas se exceden con la documentación creyendo que necesitan documentar cada uno de los procesos vigentes en su organización; pero no se dan cuenta que esto no es indispensable para cumplir los requerimientos de la norma ISO 9001. En esta norma, solamente son necesarios un Manual de calidad, una Política de calidad, los Objetivos de calidad y seis procedimientos documentados (Control de documentos, Control de registros, Auditoría interna, Control de productos no conformes, Medidas correctivas y Medidas preventivas). La documentación de todos los otros procedimientos queda a discreción de la empresa (bajo determinados lineamientos). Lo realmente importante es que la documentación funcione para la empresa, no simplemente para

cumplir con lo que alguien piensa que la norma necesita. Para comprender aún más la documentación necesaria se la explicará a continuación:

Manual de calidad: Un manual de calidad es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dota para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

El manual de calidad es, por lo tanto, un documento público que las empresas ponen a disposición de clientes, usuarios, proveedores e instituciones para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la compañía se ha comprometido.

De modo general, un manual de calidad no debería ser superior a las 20 páginas, y en él se tendrían que especificar los siguientes aspectos relacionados con el SGC, confiriéndole con ello su estructura-tipo:

1. Alcance del SGC: descripción de las políticas de calidad, declaración de compromiso de la dirección de la compañía con dichas políticas y establecimiento de objetivos de calidad claros, evaluables y tangibles.
2. Procedimientos adoptados por el SGC: descripción de las pautas organizativas para el control y la gestión de la calidad incluyendo estructuras, esquemas organizacionales y responsabilidades de control y mantenimiento de dichas pautas; establecimiento de mecanismos de relación y comunicación, tanto interna como externa, entre las distintas áreas de la empresa; descripción de los procesos y los recursos de formación del personal con el fin de garantizar su correcta cualificación para el desempeño de sus funciones, entre otros.
3. Descripción de los procesos y las actividades relacionadas con el SGC, y de las relaciones de dichos procesos y actividades entre sí, con el fin de garantizar su integración bajo unas mismas pautas de gestión, supervisión y control.

Ventajas de aplicar un manual de calidad

Observar lo dispuesto en la norma ISO 9001 y materializarlo en el manual de calidad ISO 9001 es la forma que muchas organizaciones tienen para:

- Garantizar la comprensión y el cumplimiento de los requisitos legales.
- Facilitar la generación de valor a partir de los procesos internos.
- Adquirir un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.
- Optimizar los resultados, en términos de desempeño y eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente.

- Sentar las bases para la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Política de calidad: La política de calidad es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que se integra en el manual de calidad y que demuestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión de la calidad orientado a la atención del cliente y a la mejora continúa.

Para la confección de una política de calidad, se tienen en cuenta 4 factores:

- Los requisitos de la norma ISO 9001: la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.
- Cliente: gestionar la calidad es gestionar la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, por ejemplo, la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- Empresa: la política debe alinearse con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices ajenas a la misma o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser los adecuados al nivel de los empleados.
- Dirección: la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización, ya que todas sus acciones rondarán en base a dichas políticas.

Objetivos de calidad: Los objetivos de calidad se desprenden del objetivo declarado en la Política de calidad y son el principal método utilizado por las empresas para centrar este objetivo en planes de mejora. Los objetivos deben ser específicos, mensurables, apropiados, realistas y oportunos; y deben ser importantes en todos los niveles de la empresa; es decir, que todos los empleados deben comprender cómo su trabajo acompaña el cumplimiento de los Objetivos de calidad.

Control de documentos: En dicho documento se debe especificar cómo la organización prueba, actualiza y vuelve a aprobar sus documentos. En caso de modificación de uno de ellos, se debe detallar cómo se identifica los cambios y se asegura que las personas que necesitan el documento vigente usen ese y no la versión anterior; y explicar cómo se asegura que los documentos puedan ser leídos por todos aquellos que los necesiten.

Control de registros: Se detalla cómo se guarda los registros que demuestran que su producto es aceptable para el uso, incluido la forma en cómo se identifica, almacena y protege los registros para que estén disponibles cuando sea necesario, por el período de tiempo adecuado y para que sean destruidos cuando ya no se necesitan.

Auditoría interna: La auditoría interna es una actividad que se establece como un elemento básico para el control del cumplimiento de los requisitos establecidos en una

organización, a fin de poder declarar el grado de desempeño de la misma. A través de la auditoría, se examina, y evalúa, la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad de la organización, al detectar las desviaciones o no conformidades existentes en la aplicación efectiva del sistema de gestión y proponiendo a la dirección las acciones correctivas que las subsanen.

Control de productos no conformes: La organización debe asegurarse de que cada producto no conforme a los requisitos sea identificado y controlado para impedir la entrega y el uso inadecuado. Los controles y las responsabilidades deben definirse en un procedimiento documentado.

Se debe tratar los productos no conformes mediante uno o más de las siguientes maneras:

- a- Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada
- b- Autorizando su uso, o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente.
- c- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
- d- Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Medidas correctivas: La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el fin de que no vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades.
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar las acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar el implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas

Medidas preventivas: La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales.

Esto significa que cuando planifique un nuevo producto o servicio, debe pensar en posibles errores y hacerlo "a prueba de error", para que no se produzcan. Esto resulta adecuado frente a problemas potenciales. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los siguientes requisitos:

- a- Determinar las potenciales no conformidades y sus causas
- b- Evaluar la necesidad de acción para impedir que se repitan
- c- Determinar e implementar las acciones necesarias
- d- Registrar la acción emprendida
- e- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001

- Reconocimiento gerencial de la importancia del proceso. La autoridad y compromiso decidido de la Dirección de la empresa, evitarán la aparición de excusas para desarrollar las buenas prácticas, además de ser uno de los puntos fundamentales, asegurando también continuidad en el proyecto de implementación. Dicho reconocimiento también permite crear un ambiente de trabajo en el cual todo el personal se adapte fácilmente a los cambios que trae aparejado el proceso .
- Habilidades de los líderes ISO: Entusiasmo, Participación, Efectividad, Capacitación, Compromiso. Asegurarse que se está realizando una gestión adecuada de competencias, estar seguros de que el personal que participara en forma activa en la puesta en marcha de la implementación tiene los conocimientos, experiencia aptitudes y actitudes necesarias para desarrollar dicha tarea.
- Esfuerzo de trabajo en equipo, este resulta ser un factor determinante para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos planificados.
- La comunicación y capacitación del personal de todos los niveles de la organización, es también un factor clave de éxito. Mantener siempre en claro la visión, misión objetivos y la razón de ser de la organización, alinear los objetivos estratégicos con el objetivo de la certificación.

Las personas asignadas para formar parte del equipo de tareas también deberán recibir una capacitación sobre los requisitos antes de comenzar a trabajar y, a su vez, todos los empleados deberán estar capacitados para la fecha en que el sistema esté completo.

Se debe informar a los empleados para que comprendan el motivo por el que la organización implementa la norma ISO 9001, y qué significa esto para sus tareas. Cuanto mayor comunicación haya y más capacitados estén los empleados, mejor será la transición de la empresa hacia el nuevo sistema. Es necesario utilizar todas las herramientas posibles para mantener informados a todos.

- Determinación clara de los límites, especificaciones y alcances de los objetivos en cada fase de la implantación de la metodología para llevar a cabo las certificaciones anheladas.
- Lograr un manejo adecuado de los recursos, definir responsables en la administración y disponibilidad de los mismos. Administrar y controlar los tiempos de ejecución de las tareas, no convertir la certificación en un logro inalcanzable por causa de la falta de planeación. Es decir, mantener la sencillez y restringirse a un alcance manejable y reducido: un centro de trabajo y un único centro de proceso de datos. Una vez conseguido el éxito y observados los beneficios, ampliar gradualmente el alcance a otros procesos de la organización.

Definitivamente, uno de los factores claves para el éxito del proceso de implementación es el compromiso de la alta dirección, y la asignación de recursos suficientes para llevar a cabo todas las tareas.

BENEFICIOS QUE LA NORMA OTORGA A LA ORGANIZACION EN GENERAL Y A LOS RECURSOS HUMANOS

Antes de empezar a describir los beneficios que la Norma ISO 9001 trae a las empresas se debe dejar en claro que las ventajas de su implementación se manifiestan desde el inicio del proyecto; es decir que no necesita esperar a la certificación para ver progresos. Existen muchas ventajas que las organizaciones pueden obtener a través de un Sistema de Gestión de Calidad, pero solo se lograrán los mismos en aquellas que estén comprometidas y que cumplan con lo requerido por el SGC.

Uno de los principales requisitos para lograr tanto la certificación de la Norma ISO 9001 como del resto de las mismas es establecer un sistema de calidad efectivo en el cual todas las actividades de la empresa sean documentadas y controladas. Esto le permite a cada uno saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. Como resultado, las incapacidades y los sobrantes pueden ser detectados, puestos en la mira y desechados. Esta manera estandarizada de hacer las cosas facilita la inducción de nuevo personal, ya que al ingresar se encontrará con sus funciones totalmente explicadas y detalladas, con lo cual el individuo se guiará desde el primer día laboral.

Los beneficios típicos de un sistema de gestión de calidad son:

- Aumenta el grado de satisfacción de los clientes y su lealtad porque los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa procura la opinión de sus clientes y luego la analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se torna más centrada en el cliente.
- Incremento de la confiabilidad del cliente y mejora de la imagen corporativa.
- Mejora en el rendimiento operacional mediante la reducción en los costos de operación debido a un menor número de productos inconformes, menor reprocesamiento, disminución en las tasas de rechazo, procesos más eficaces y menos errores.
- Mayor competitividad y ganancia ya que los productos de calidad son despachados y los costos operacionales reducidos.
- Transferencia mejorada del "knowhow" dentro de la compañía. Entendiendo al mismo como los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).
- Alta moral y motivación de los empleados ya que trabajan más eficientemente.
- Lealtad del personal, permitiendo así la disminución de la rotación de la fuerza de trabajo a través de la facilidad para la identificación de los requerimientos de capacitación en la compañía brindado por la Norma. Logrando así también una mejor consistencia en el servicio y en el desempeño del producto.
- Ventaja competitiva, los productos ofrecidos se diferencian en el mercado por su calidad y por satisfacer las necesidades de los clientes, logrando así un aumento en las oportunidades de ventas,
- Incremento en la productividad. El mismo se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la

repetición del trabajo. Los gerentes reciben menos llamadas por problemas ya que los empleados cuentan con más información para resolverlos por sí mismos.

- Mejora de las capacidades directivas debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001. Las organizaciones suelen ver que el sector administrativo se involucra más en el sistema de administración de calidad. La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, debe revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.
- Define con claridad términos y conceptos: Establece un lenguaje común en los procesos evaluativos dentro de una organización. Esto permite a la organización y específicamente al área de recursos humanos utilizar con precisión los términos y establecer con claridad sus necesidades, así como la valoración de sus resultados.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Define con claridad términos y conceptos: Establece un lenguaje común en los procesos evaluativos dentro de una organización. Esto permite a la organización y específicamente al área de RRHH utilizar con precisión los términos y establecer con claridad sus necesidades, así como la valoración de sus resultados.

Se debe enfatizar que estos beneficios pueden ser comprendidos en su totalidad únicamente si se ha implementado un sistema de gestión verdaderamente efectivo. Con frecuencia se puede probar que un sistema ineficaz es un ejercicio costoso y de pérdida de tiempo donde no se logra beneficio real exceptuando, quizás, mantener feliz al cliente. Con frecuencia sucede esto cuando la compañía adopta el sistema bajo razones falsas, como el deseo de obtener la certificación lo más rápido posible motivado por la presión ejercida por el cliente o por el mercado. En tal situación, los beneficios del sistema de gestión de calidad no son totalmente reconocidos.

PARTICIPACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS DIFERENTES ARTICULOS DE LA NORMA ISO 9001

4. Sistema de gestión de calidad

El punto 4.1 trata sobre los requisitos generales para el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad. Explica que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener dicho sistema.

El área de Recursos Humanos participa en esta etapa asegurando la congruencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias que se ponen en marcha en las diferentes áreas de la organización, garantizando la disponibilidad de personal idóneo mediante un proceso de reclutamiento y selección, seguimiento del desempeño de los trabajadores, participación en la fijación y cumplimientos de los objetivos, tanto personales como organizacionales y en la mejora continua de todos estos procesos, ya sea a través de cualquiera de sus funciones dirigidas al personal.

5. Responsabilidad de la dirección

El artículo 5 determina que la alta dirección de la organización debe demostrar compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a su desarrollo y mantenimiento. Entendiendo a la misma como la persona o grupo de personas que dirige y controla la empresa al más alto nivel.

El papel de recursos humanos en este nivel es sumamente importante, ya que participa en la definición de políticas de calidad y objetivos que son compatibles con la dirección estratégica y con el contexto de la empresa, mediante este proceso se logra que la alta dirección se sienta motivada a implementar de manera constante un Sistema de Gestión de Calidad. Esta actitud de los niveles superiores de la organización crea en los trabajadores la motivación y la seguridad que se requiere para conseguir los objetivos y las metas propuestas en materia de calidad y satisfacción del cliente. Otro punto a tener en cuenta es que se debe establecer una visión clara del futuro de la organización y se debe proporcionar a los trabajadores todos los recursos, la formación y la libertad necesaria para actuar con responsabilidad, resulta importante animar y reconocer todas las contribuciones que realicen las personas pertenecientes a la organización.

La dirección de la empresa tiene que demostrar su liderazgo y el compromiso que tiene con respecto a la satisfacción del cliente, esto puede hacerlo garantizando que:

- Todos los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y dirigidos.
- Los requisitos del cliente están perfectamente determinados y se cumplen a raja tabla.
- Se mejora la satisfacción de los clientes de forma continua.

Se deben tener en cuenta todas las necesidades de las partes interesadas o grupos de interés de la organización. Es clave para determinar las acciones y los objetivos a desarrollar.

Y por último es obligación primordial para poder llevar cabo un Sistema de Gestión de Calidad especificar las funciones y tareas de todos los miembros, y seleccionar un representante de la alta dirección, esta decisión debe ser comunicada a todos los integrantes de la organización. Sus principales tareas serán las de:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Mantener elevados niveles de comunicación.

6. Gestión de los recursos

Transcripción del punto 6.2 -recursos humanos- de la norma ISO 9001

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia

El punto 6.2 de la norma ISO 9001 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad:

- Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad.
- Cuando está satisfecho.

Personal competente

La norma ISO 9001 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

- La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.
- La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos, o cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial.
- Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.

- La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

Estas competencias son de tipo umbral, es decir, las mínimas que debe tener una persona para realizar su trabajo con éxito, pero no van a diferenciar a los trabajadores con desempeño excelente de los que tienen un desempeño normal.

Las competencias son determinadas por la organización para cada puesto mediante un análisis y descripción del puesto de trabajo. Este análisis permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. De acuerdo con esta descripción del puesto se elabora el perfil de requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder desempeñar las funciones correspondientes al puesto de manera eficiente. Cuando el perfil de un empleado se ajusta con el perfil del puesto se dice que ese empleado es apto para el puesto y por tanto es competente.

Para ello, el departamento de RR.HH. necesita elaborar un comparativo de perfiles de cada empleado, mediante el cual se puedan contrastar los rasgos que ofrece el perfil del empleado con los requisitos exigidos por el puesto, expresados mediante el perfil del puesto.

El comparativo de perfiles es una matriz en la que se le da un peso a cada uno de los aspectos del perfil del puesto de acuerdo a la relevancia que ese aspecto tiene. Se elabora una tabla de ponderación que indicará en qué medida el perfil del empleado se ajusta al requerido.

La utilización de los perfiles del puesto y de las tablas de comparación de perfiles son especialmente útiles en el proceso de selección. El mejor candidato a un puesto será aquel que pueda demostrar, mediante la superación de determinadas pruebas, que cumple con los requisitos establecidos en el perfil del puesto.

Con esto, la empresa se asegura de que está contratando un personal competente y que, por tanto, tras una básica orientación e inducción al puesto, el rendimiento de ese empleado será totalmente aceptable y en menor tiempo. Esto también reduce los costes en capacitación.

Al mismo tiempo, los comparativos de perfiles de cada empleado que ya está trabajando en la empresa, constituyen una fuente de información para detectar posibles necesidades de capacitación que podrán ser más o menos urgentes de acuerdo a la cantidad de aspectos en que difieran ambos perfiles y a la relevancia del aspecto en el que se difiere para la ejecución de las actividades de dicho puesto.

Otro punto importante que la organización debe tener en cuenta para tener un personal competente y en el que la Norma ISO hace mucho hincapié es la formación del empleado. Saber detectar a tiempo las necesidades de capacitación y formación de un empleado es beneficioso tanto para el individuo como para la organización ya que ayuda a reducir los costes por errores o incumplimiento, sirve para reducir desperdicios y aumenta el rendimiento. Además, es un tema en el que la organización no debe

descuidarse debido a la rapidez con la que se producen los cambios y el peligro de la obsolescencia profesional.

Las necesidades de capacitación y formación se pueden detectar a través de la comparación de perfiles, preguntando al propio empleado en qué aspectos necesita formarse, preguntando al superior inmediato sobre qué aspectos considera que se debe formar a sus subordinados, a través del resultado de las evaluaciones de desempeño y mediante el uso de técnicas como la del grupo nominal.

Una vez identificadas todas las necesidades de formación, la organización debe proveer entrenamiento o llevar a cabo acciones para proporcionar la formación adecuada a cada trabajador de acuerdo con un plan, que suele ser anual, que se llama plan de capacitación.

El contenido de cada uno de los programas que se incluyen en el plan de capacitación puede estar destinado a satisfacer objetivos diferentes, pero siempre ha de cubrir las necesidades del individuo y de la organización. Cada programa debe especificar claramente con qué objetivos se realiza, la metodología que se empleará y los recursos necesarios.

Cada vez que la empresa ejecuta un programa de capacitación o formación realiza una inversión en su capital humano. Por eso, cada programa debe ir acompañado de un análisis de costo-beneficio que muestre que el valor de las ventajas que se obtienen de dicha capacitación es mayor al de los pagos que se realizarán por ella.

El plan de capacitación será efectivo cuando consiga alcanzar los objetivos propuestos, que pueden ser un aumento en los conocimientos del empleado, un desarrollo en habilidades concretas o un cambio en las actitudes. Esto puede verificarse mediante la superación de pruebas o exámenes que se toman después de la capacitación, mediante un aumento en el rendimiento (aumento de la cantidad producida o disminución del tiempo empleado sin que se afecte la calidad del producto), o al comprobar que disminuyen los errores o defectos. También puede ser un indicador de efectividad la reducción de accidentes o situaciones de riesgo y la disminución de conflictos.

Aunque la Norma ISO no indica que la evaluación debe ser medible, debe intentarse, en la medida de lo posible, que la efectividad de las capacitaciones pueda expresarse cuantitativamente en términos monetarios. Sin embargo, en algunos casos esto es muy difícil por lo que es suficiente con los comentarios del implicado o de su superior inmediato y con el mantenimiento de la cualificación.

En los casos en los que el plan de capacitación no arroje los resultados esperados habrá que determinar las causas y hacer los correctivos necesarios. Pero lo que nunca se puede dejar de hacer es la evaluación de dicho plan.

El encargado de coordinar todas estas actividades es el departamento de RR.HH. que también debe estar preocupado por mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia de cada empleado con el fin de poder evidenciar la competencia del personal.

Estos registros deben contener:

- a. La competencia requerida para el puesto de trabajo.
- b. El cumplimiento de la competencia requerida por el personal que realiza la actividad.
- c. Las necesidades de formación detectadas.
- d. El registro de la formación impartida.
- e. El registro de la efectividad de la formación impartida (informes)

Personal consciente

De acuerdo al punto 6.2.2.d de la Norma ISO 9001, la organización debe asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo ellas contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.

Basados en los principios de participación del personal y de la orientación a procesos, tener un personal consciente es una labor de formación y de creación de una cultura organizacional. Este aspecto está también conectado con el punto 5.5.1 de la Norma ISO que habla de que la Alta Dirección de la organización debe asegurar que las responsabilidades y autoridades son definidas y comunicadas dentro de la organización.

Cada uno de los empleados debe entender que las actividades que realiza en su trabajo no son actividades aisladas sino que pertenecen a un momento de un proceso. Dentro de un proceso, todas las actividades están tan íntimamente interconectadas que si una de ellas falla de alguna manera le afectará a todo el proceso, con lo que no se conseguirá el resultado esperado.

Conseguir esta conciencia es, a veces, un arduo trabajo, que se va consiguiendo con una constante labor de comunicación interna a través de carteleras, boletines, charlas, etc.

Para que los empleados sean conscientes de cómo con su trabajo contribuyen a alcanzar los objetivos de calidad es fundamental que conozcan cuáles son estos objetivos, y cómo se van logrando a medida que desarrollan su actividad. Aunque parece obvio, sin embargo muchos directivos de empresas de corte tradicional o de empresas familiares no están tan dispuestos a facilitar esta información a los subordinados.

Personal satisfecho

Personal satisfecho es aquel personal motivado que siente que tiene cubiertas sus necesidades personales, que se siente a gusto con el trabajo que desempeña y estima que tiene estabilidad en él. Tiene la tranquilidad suficiente como para dedicar todos sus esfuerzos físicos, psíquicos e intelectuales a desarrollar su trabajo sin que tensiones o preocupaciones ajenas a las actividades propias del puesto lo distraigan.

Esto no quiere decir que el puesto de trabajo haya de ser relajado. Las dificultades normales que se presentan a diario, así como el esfuerzo por hacer las cosas bien y a

tiempo y la presión de la competitividad constituyen un reto y una motivación que redundan en la satisfacción del trabajo bien hecho.

El departamento de RR.HH. juega un papel importante a la hora de mantener empleados satisfechos. Una adecuada administración de las compensaciones ayuda a mantener la satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización. Una política inadecuada de compensación puede reducir el nivel de satisfacción y afectar el ambiente de trabajo y la productividad en general.

Como parte de una buena política de administración salarial, otro elemento que contribuye a la consecución de empleados satisfechos son los incentivos y la participación en beneficios. Con ellos se trata de estimular logros concretos ya que relacionan directamente la compensación con el desempeño. No es necesario que los incentivos sean siempre de tipo económico. También se suelen entregar placas conmemorativas, certificados, u otro tipo de incentivos no monetarios que de igual manera producen satisfacción a quien los recibe.

Otro elemento importante para la satisfacción del personal lo constituyen las compensaciones indirectas, también llamadas prestaciones extra salariales que el empleado recibe por el mero hecho de pertenecer a la organización. Estas compensaciones indirectas hacen posible que el individuo se integre más y mejor a la organización al percibir que ésta se preocupa por sus problemas, y permiten satisfacer necesidades que no son estrictamente económicas como por ejemplo de seguridad, de status, de pertenencia o de autoestima.

Las principales compensaciones indirectas suelen ser: los planes de pensiones, los seguros médicos, de vida o de accidentes, los días libres o para asuntos propios, los servicios de cafetería y comedor, la concesión de préstamos y anticipos, las membresías en clubes sociales o deportivos, las ayudas para educación o becas para los hijos o los servicios de guarderías para empleados con hijos pequeños. Pero esta relación de beneficios es parcial porque siempre es posible encontrar en alguna empresa una prestación o servicio adicional. En este sentido lo determinante es la imaginación y creatividad del departamento de RR.HH. y una adecuada administración de dichas prestaciones y servicios.

Otro elemento que contribuye a una buena productividad y a la satisfacción del empleado es el mantenimiento del área de trabajo en condiciones cómodas y saludables. En el punto 6.4 de la Norma ISO 9001 se define que el ambiente de trabajo está relacionado con aquellas condiciones en las cuales se realiza el trabajo incluyendo los factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo. En este punto, la norma establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. En este sentido es importante el estudio de los aspectos ergonómicos y de seguridad e higiene en el área de trabajo. Es indudable que elementos como el calor o el frío, los ruidos, los olores, la limpieza, el orden o la peligrosidad, riesgo o dificultad que ciertos trabajos conllevan, influyen de forma determinante en el desempeño de una persona. De ahí que las organizaciones deben intentar controlarlos y crear condiciones lo más cómodas y seguras posibles para que el trabajador pueda ser eficiente sin que se vea afectado por estos elementos. Realizar un

trabajo en condiciones incómodas o inseguras crea en el trabajador un sentimiento de descontento pues le hace pensar que la empresa no se preocupa por cómo realiza su trabajo.

Por último, las relaciones humanas entre compañeros y con los superiores pueden contribuir también a crear un ambiente de trabajo satisfactorio. No hay nada peor para el desempeño de un departamento o un grupo de trabajo que un ambiente hostil o una mala relación con el superior. Por esto, es frecuente que el departamento de RR.HH. realice periódicamente cursos o actividades de integración, motivación y relaciones interpersonales. Algunas empresas organizan actividades recreativas o deportivas para los empleados y sus familias. Con esto se consigue liberar tensiones, fomentar la amistad y camaradería, y aumentar el sentimiento de pertenencia a la organización. También existen en algunas empresas servicios de psicología y orientación que procuran detectar conflictos interpersonales antes de que ocurran y solucionarlos mediante sesiones de orientación y terapias de tipo psicológico, que pueden ser individuales o grupales según el caso.

Para determinar cuál es la situación o nivel de satisfacción de los empleados, las organizaciones hacen evaluaciones periódicas. Esta evaluación del clima laboral se hace mediante encuestas o entrevistas. En las primeras se determinan los aspectos que se quieren medir y se hace una relación de preguntas que el grupo a quien va dirigida la encuesta debe responder. Después se tabulan de acuerdo a unas tablas fijadas previamente y de ahí se obtienen los resultados sobre el clima laboral. En las entrevistas el entrevistador va preguntando a un grupo seleccionado, sobre aquellos aspectos más determinantes del clima laboral. Las ventajas de las encuestas son que requieren menos tiempo, su alcance es mayor y suelen ser más baratas. Sin embargo con las entrevistas se pueden determinar con mayor precisión los factores claves que le afectan al clima laboral.

METODOLOGÍA PARA CUMPLIR CON EL REQUISITO 6.2 (RECURSOS HUMANOS) DE LA NORMA ISO 9001

Pasos a seguir para la implementación

Las organizaciones deben identificar y analizar sus necesidades de capacitación, diseñar y planificar la capacitación, evaluar los resultados de la misma; monitorear y mejorar el proceso de capacitación a fin de alcanzar sus objetivos, resaltando la contribución de la capacitación al proceso de mejoramiento continuo.

Se plantea esta implementación como un proceso orientado a llenar el vacío resultante entre las competencias requeridas y las competencias existentes en la organización.

Primer paso: Establecer la Competencia necesaria

El concepto de Competencia que menciona la Norma, puede entenderse como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a estándares históricos y tecnológicos vigentes, y que afectan la calidad de sus productos y/o servicios. Para la determinación de estas competencias deben tenerse en cuenta:

- Demandas futuras relacionadas con planes y objetivos estratégicos y operacionales,
- Anticipación de necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral,
- Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización.
- Evaluación de competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas.
- Requisitos legales y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

Segundo paso: Definir las necesidades de capacitación

Una vez que la organización estableció las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad de sus productos, seguidamente debe evaluar las competencias del personal que desempeña tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias existentes.

La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.

La norma no especifica un método en particular para realizar esta evaluación, por lo tanto, la metodología seleccionada será aquella que se adapte mejor a las características de la organización.

Tercer paso: Elaborar un Plan de capacitación

En este paso se debe lograr la especificación de un plan de capacitación. Debe considerar las restricciones existentes en el proceso de capacitación (financieras, legales, de disponibilidad, etc.) las que se tendrán en cuenta para definir los métodos y medios de capacitación así como los criterios para su selección. Se elabora el plan de capacitación, para que incluya las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que definen lo que será capaz de hacer el personal luego de la formación. Finalmente se efectúa la selección del proveedor de formación, el cual puede ser interno o externo a la organización.

Cuarto paso: Ejecutar las acciones de capacitación

Es el proveedor de formación el que realiza todas las actividades de capacitación cumpliendo con lo especificado en el plan de formación. La organización puede desarrollar acciones de apoyo al proveedor de capacitación y a los trabajadores que se capacitan. Además debe monitorear la calidad de la capacitación recibida.

El apoyo de la organización puede conllevar el suministro de equipos, herramientas y documentación así como las oportunidades de capacitación en el trabajo. La información de retroalimentación con el capacitando también es clave, pudiéndose realizar mediante encuestas al finalizar cada actividad de formación.

Quinto paso: Evaluar los resultados de la formación del personal

El objetivo es evaluar si se alcanzaron los objetivos, tanto de la organización como de la capacitación realizada. Puede requerirse tiempo para observar el cambio en el desempeño del trabajador. Debe considerarse la recolección de indicadores sobre los resultados y el eventual desarrollo de acciones correctivas para las disconformidades observadas.

Sexto paso: Seguimiento

Las acciones de seguimiento buscan asegurar que el proceso de capacitación, que forma parte del sistema de calidad de la organización, sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias del sistema de gestión de calidad de la organización. Implica una revisión de los registros de las cuatro etapas del proceso para definir disconformidades y acciones preventivas y correctivas. Estos registros deben servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

Séptimo paso: Mantenimiento de registros

Las actividades de gestión de RRHH deben generar registros que permitan proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos definidos en el sistema de gestión de la calidad. Estos registros deben ser fácilmente identificables, y estar sujetos a un sistema de almacenamiento que brinde una adecuada protección, y fácil recuperación. También debe definirse el período durante el cual se mantendrá almacenado cada registro, y que se hará con ellos una vez cumplido dicho período.

SANTIAGO SAENZ S.A

HISTORIA DE SANTIAGO SAENZ S.A

Los orígenes de Santiago Saenz S.A. se remontan al año 1966, donde en un garaje en el centro de la ciudad de Salta se fraccionaba Lavandina y Detergente. Luego de 40 años de esfuerzo y superación, en un entorno económico marcado por crisis y oportunidades, llegan a la actualidad como una empresa sólida y en constante evolución, respaldada por la fuerza de sus marcas, con más de 100 productos y un equipo de profesionales capaces de generar los estándares competitivos que requiere el mercado nacional y de los países limítrofes. La empresa emplea más de 290 personas en forma directa en su nueva Planta del Parque Industrial de Salta.

Con el objetivo de proporcionar productos innovadores y de calidad sostenida, respetuosos del medio ambiente en base al interés por las personas, Santiago Saenz ha logrado formar un equipo de colaboradores altamente capacitado, fomentando continuamente sus competencias profesionales y la mejora tecnológica de sus procesos productivos. Para continuar siendo una empresa sólida, confiable y con presencia multinacional, en crecimiento continuo y con rentabilidad sostenida, que se distingue por proporcionar una calidad de productos y servicios de excelencia a sus clientes, trabajamos día a día.

Como consecuencia de esta labor ininterrumpida, Santiago Saenz S.A. está posicionado con marcas líderes en el Noroeste Argentino y la República de Bolivia.

MISION

“Contribuir en el cuidado de la higiene y salud en el hogar”

VISION

“Ser la mejor empresa de cuidado del hogar y personal, adaptándose a las reales necesidades de los consumidores”

VALORES

El primer valor y el más importante, es el respeto por los valores constituidos:

Orientación al cliente.

Orientación a resultados.

Trabajo en Equipo.

Desarrollo de las personas.

Compromiso.

Espíritu para promover Cambios.

Cuidado del Medio Ambiente.

POLITICAS DE CALIDAD

Santiago Saenz S.A., empresa Elaboradora, Fraccionadora, Envasadora y Comercializadora de Productos de Limpieza, Insecticidas y Perfumería, ha decidido adoptar su Sistema de Aseguramiento de la Calidad (S.A.C.) a las Normas Internacionales más exigentes desarrollando sus actividades dentro de los más altos estándares de calidad, para que sus productos y servicios respondan a las expectativas de toda la comunidad.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Presidente

Vicepresidente

Gerente General

Gerencia financiera; Gerencia Comercial; Gerencia de Marketing; Gerencia de Operaciones; Gerencia Tecnica; Gerencia de RRHH.

PRODUCTOS: LINEAS GENERALES

- Lavandinas
- Líquidos (suavizantes, detergentes, desodorantes para pisos)
- Alcohol
- Insecticidas
- Aerosoles Aromatizantes
- Pastillas para Inodoro
- Espirales
- Velas
- Bicarbonato

CAPITULO III

RECOPIACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En el presente Trabajo Final se utilizó como método de recolección de datos las encuestas dirigidas al personal de Santiago Saenz S.A., con el propósito académico de identificar cuáles son las funciones del departamento de Recursos Humanos en el proceso de implementación de la Norma ISO 9001 en la empresa, obteniendo información precisa para la investigación y posteriores conclusiones. El universo fue la nómina de la organización, conformada por una totalidad de tres cientos (300) empleados que prestan servicio. La muestra que realizó las encuestas está compuesta por cincuenta (50) personas de Santiago Saenz S.A.

Se crearon las encuestas utilizando como base los requerimientos establecido por el apartado 6.2 de la Norma ISO 9001, donde detallan los estándares necesarios para contar con un capital humano de calidad que logre el éxito en su implementación.

Dichas encuestas fueron enviadas a los trabajadores utilizando un link que se remitió mediante la aplicación "Whatsapp", el cual los dirigía automáticamente a una pagina, donde pudieron contestar de forma totalmente anónima.

MODELOS DE ENCUESTAS

ENCUESTA DESTINADA AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Por favor dedique unos minutos para completar esta encuesta, la información obtenida será tratada de forma CONFIDENCIAL, ANÓNIMA y con fines puramente académicos.

Muchas gracias.

1. ¿Existe en la organización algún método para evaluar las competencias del personal? *
 - Si
 - No
2. ¿Existe un plan de formación sobre la Norma ISO 9001? *
 - Si
 - No
3. ¿Se encuentran definidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo? *
 - Si
 - No
4. ¿Existe un plan de formación sobre las competencias específicas de cada puesto? *
 - Si
 - No
5. ¿Existe algún método en la empresa para evaluar la eficacia de las acciones formativas emprendidas? *
 - Si
 - No
6. ¿Existen registros de planes de formación, fichas de empleados y/o certificados de formación? *
 - Si
 - No
7. ¿Existe un sistema de planificación de recursos humanos para asegurar un flujo correcto de los mismos cuando sea necesario? *
 - Si
 - No
8. ¿Se busca crear una cultura acorde a los objetivos de calidad? *
 - Si
 - No
9. ¿Se motiva al personal para que trabajen en equipo? *
 - Si
 - No
10. ¿Al momento de establecer los objetivos del área, se tienen en cuenta los objetivos organizacionales? *
 - Si
 - No
11. ¿De qué manera se permite la participación del personal en la organización? *

- Toma de decisiones.
- Aportes de ideas.
- Solución de problemas.
- Definición de objetivos.
- No se permite la participación.
- Otro:

12. ¿Qué políticas de recursos humanos se utilizan para motivar al personal? *

- Incentivos y premios.
- Formación.
- Desarrollo profesional.
- Objetivos para cada puesto.
- Personal involucrado en la toma de decisiones.
- Reconocimiento de logros individuales.
- Clima laboral positivo.
- Otro:

13. Desde su punto de vista, ¿Los trabajadores conocen sus responsabilidades con la calidad? *

- Si
- No

ENCUESTA DESTINADA AL PERSONAL EN GENERAL DE SANTIAGO SAENZ S.A

Por favor dedique unos minutos para completar esta encuesta, la información obtenida será tratada de forma CONFIDENCIAL, ANÓNIMA y con fines puramente académicos. Muchas gracias.

1. ¿Conoce lo que significa aplicar un Sistema de Gestión de Calidad? *
 - Si
 - No
2. ¿Usted sabe que significa aplicar la Norma ISO 9001? *
 - Si
 - No
3. ¿Como calificaría la utilización del sistema de gestión de calidad en su trabajo en relación a su tiempo y obligaciones? *
 - Beneficioso, me brinda ciertas ventajas y me ayuda a cumplir las obligaciones.
 - Normal, no influye en mi trabajo.
 - Perjudicial, me ocupa mucho tiempo y me otorga trabajo extra.
 - NS/NC.
4. ¿Conoce la Visión y Misión de la organización? *
 - Si
 - No
5. ¿El área de RRHH le ofrece capacitación acerca de la Norma ISO 9001? *
 - Siempre.
 - Algunas veces.
 - Nunca.
6. ¿De qué manera es la comunicación con los diferentes niveles de la organización? *
 - Alta. La comunicación es fluida, se desarrolla de manera constante.
 - Media. Existe comunicación, pero no la suficiente.
 - Nula. No hay ningún tipo de comunicación.
7. ¿La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros? *
 - Si
 - No
8. ¿Se le permite a usted participar en la planificación de las actividades relacionadas a su trabajo? *
 - Siempre.
 - Algunas veces.
 - Nunca.
9. ¿En la empresa se fomenta el trabajo en equipo? *
 - Siempre.
 - Algunas veces.
 - Nunca.
10. ¿Usted se siente comprometido con sus deberes y con la organización? *

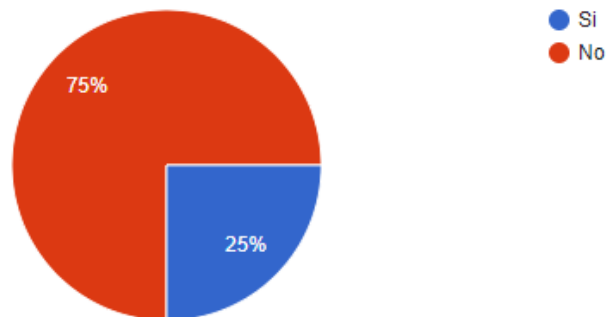
- Si
- No

11. ¿Cómo evalúa la participación del área de Recursos Humanos en los procesos de calidad? *

- Excelente. El rol de Recursos Humanos es sumamente importante, brinda los medios necesarios para su cumplimiento, y logra que todo el personal se comprometa.
- Muy buena. Participa activamente en el cumplimiento de los procesos de calidad.
- Buena. El área de Recursos Humanos participa sobre los aspectos básicos para cumplir con la misma.
- Regular. No existe participación alguna del área.

ANALISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

Primeramente, se consultó si existe en la organización algún método para evaluar las competencias del personal.

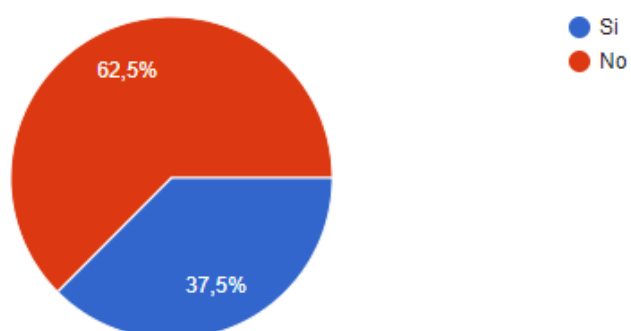


De las ocho personas que respondieron, seis (75%) coincidieron que no cuentan con un instrumento de medición que permita evaluar las competencias del personal que se desempeña en la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, y que solo 2 personas respondieron afirmativamente, permite confirmar que este factor no está siendo gestionado.

Cabe resaltar, que la Norma ISO 9001, detalla que las competencias son las “mínimas” que debe tener una persona para desempeñar un determinado puesto con éxito. Las competencias las fija cada organización y debe realizar un análisis según las necesidades de cada puesto de trabajo. Cuando un trabajador se ajusta al perfil que describe el puesto de trabajo, se considera apto para el mismo.

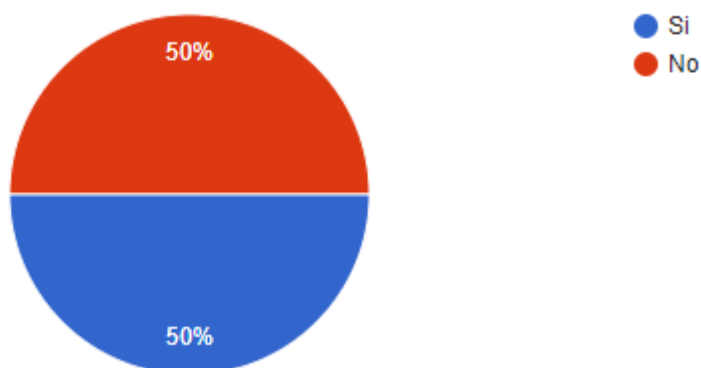
Teniendo en cuenta lo anterior se analizó si existe un plan de formación sobre la Norma ISO 9001.



El gráfico indica que la mayoría del personal de Recursos Humanos (62.5%) concuerdan acerca de que en la organización no cuentan con un plan de formación específico respecto de la Norma.

Permitiendo esto dilucidar que para dicha área no es relevante la capacitación sobre este punto.

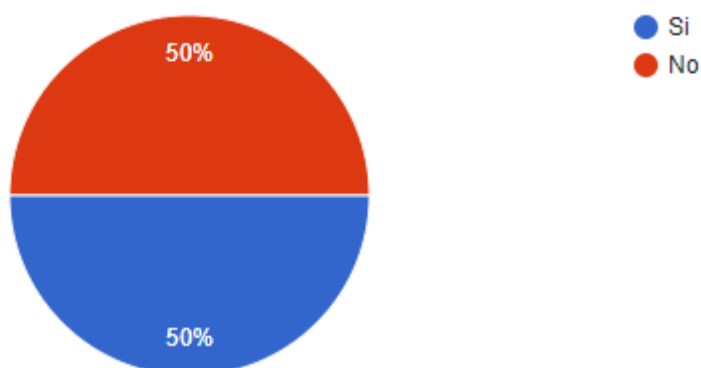
Retomando lo expuesto en el primer gráfico se profundizó la información, indagando sobre si se encuentran definidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.



En la presente situación, el 50% (4) de las personas que se desempeñan en dicha área expresaron que cada puesto de trabajo cuenta con sus competencias definidas; mientras que el restante opinó lo contrario.

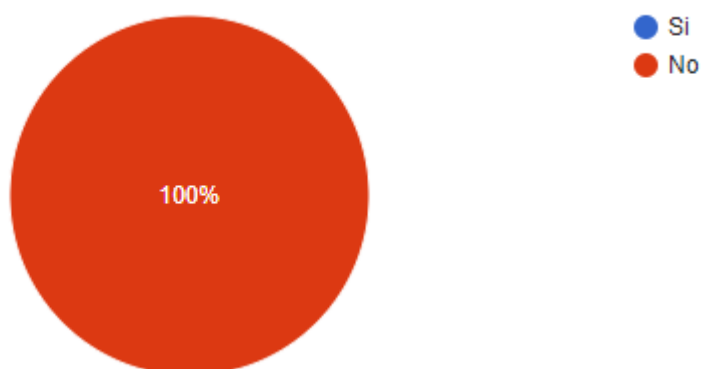
Teniendo en cuenta esto, en la siguiente pregunta se mantuvo la misma postura:

¿Existe un plan de formación sobre las competencias específicas de cada puesto?



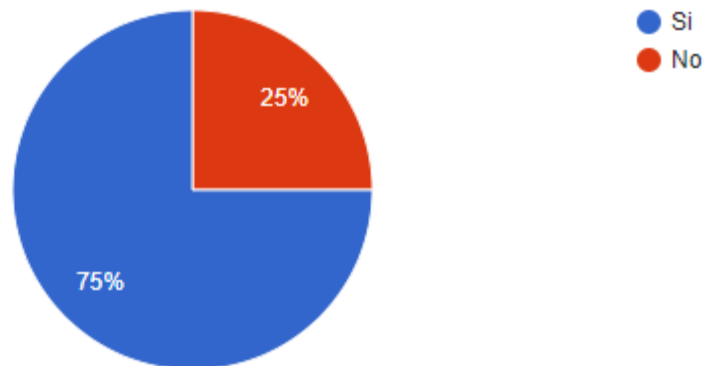
Del total de las respuestas, al igual que en la pregunta anterior, el 50% de los encuestados manifestó que efectivamente se cuenta con un plan de formación para cada puesto, mientras que el resto negó que se aplique lo citado.

Seguidamente, se solicitó que respondan si existe algún método en la empresa para evaluar la eficacia de las acciones formativas emprendidas.



Los resultados obtenidos, nos muestran que el 100% de los empleados coinciden en que luego de implementar acciones formativas, no cuentan con un método que permita establecer la eficacia de la acción.

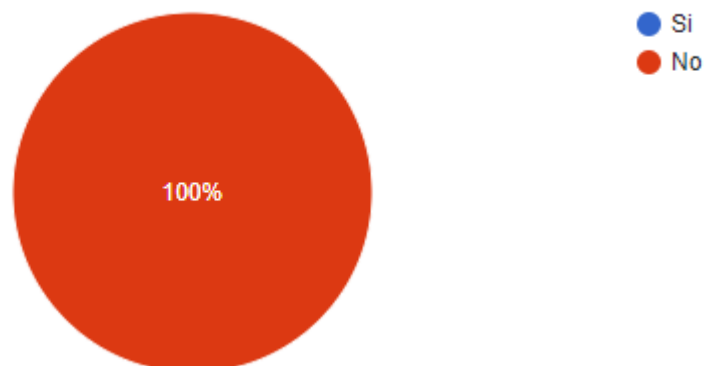
En cambio, al consultar acerca sobre la existencia de registros de planes de formación, fichas de empleados y/o certificados de formación, surgió lo siguiente:



Del análisis del gráfico, se observa que el 75% (6 personas) respondieron afirmativamente, permitiendo entender que efectivamente, el área de Recursos Humanos, cuenta con un método de registro de las acciones de formación que se implementan en la empresa.

Profundizando en otros aspectos básicos definidos por la Normas ISO 9001, se consiguieron los siguientes datos:

¿Existe un sistema de planificación de recursos humanos para asegurar un flujo correcto de los mismos cuando sea necesario?

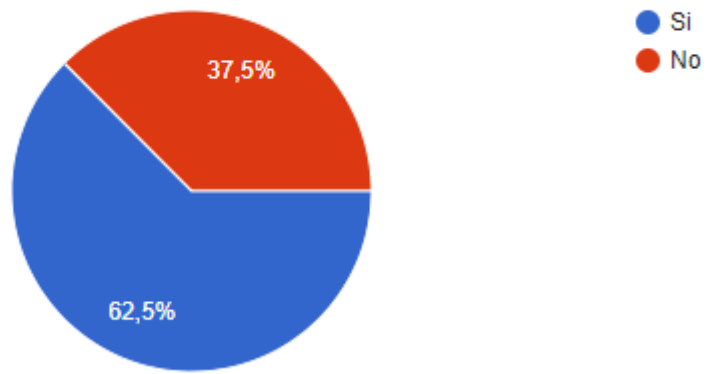


Tal como expresa el gráfico, los 8 trabajadores del área, es decir el 100%, expresaron que no cuentan con un sistema que permita planificar y proyectar el flujo de personas que se requerirá en un futuro.

Permitiendo entender que este factor no se encuentra establecido entre las "tareas" que el sector establece para el logro de sus objetivos.

En lo que respecta a la cultura organizacional, el personal encuestado respondió que:

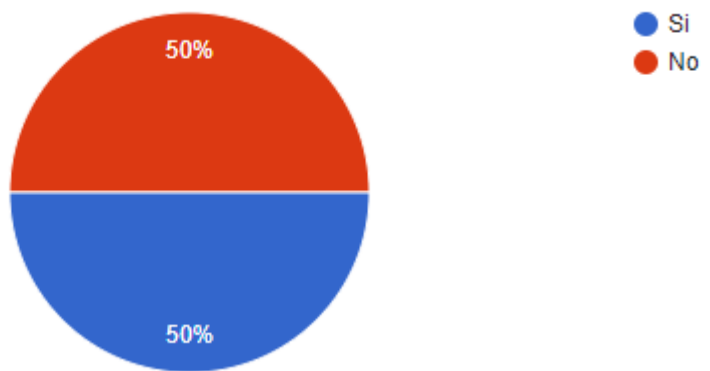
¿Se busca crear una cultura acorde a los objetivos de calidad?



El 62,5% (5) de los encuestados coincidió que la cultura que se busca crear en la organización se encuentra establecida e influida por los objetivos de calidad.

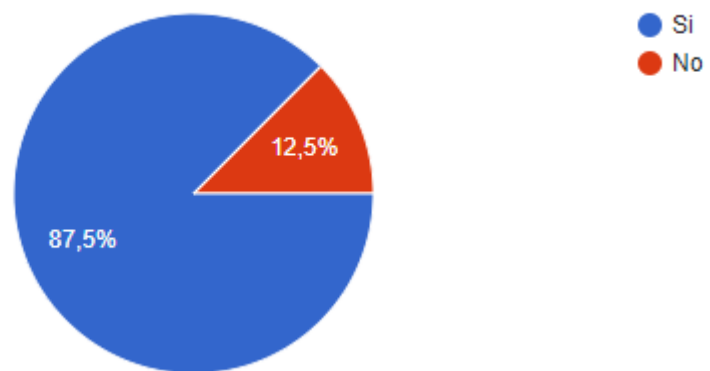
El restante 37,5% (3), opinó negativamente, permitiendo entender, tal como lo expresa la mayoría que si se toma en cuenta este factor en dicha área.

Posteriormente, se analizó si se motiva o no al personal para que trabajen en equipo.



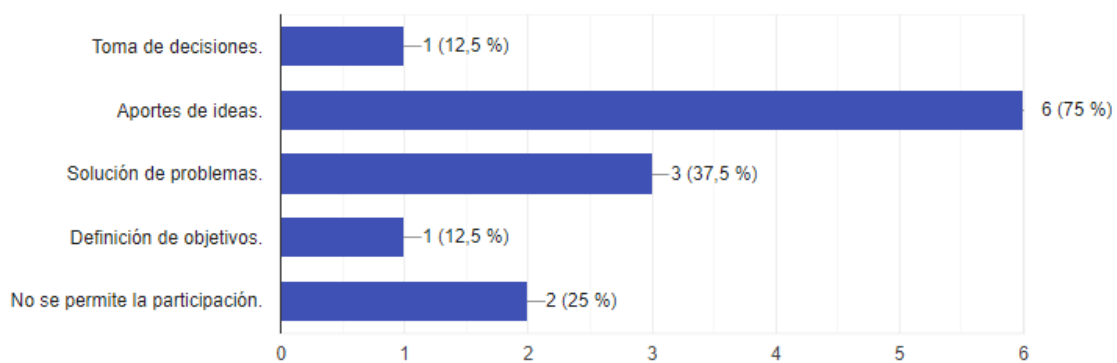
Donde, surgió que el 50 % aceptó que en la organización se fomenta el trabajo en equipo, mientras que el restante 50% contestó lo contrario, con lo que se puede concluir que no existe una política claramente definida en lo que respecta a este punto.

A continuación, se detalla la información obtenida sobre si se tienen en cuenta los objetivos organizacionales al momento de establecer los objetivos del área.



Logrando obtener un alto porcentaje en respuesta afirmativas (7 empleados), arribando a la conclusión de que Recursos Humanos se encuentra alineado a los objetivos de la empresa.

Analizando la pregunta donde se consulta *¿De qué manera se permite la participación del personal en la organización?*, se obtuvieron los siguientes datos:

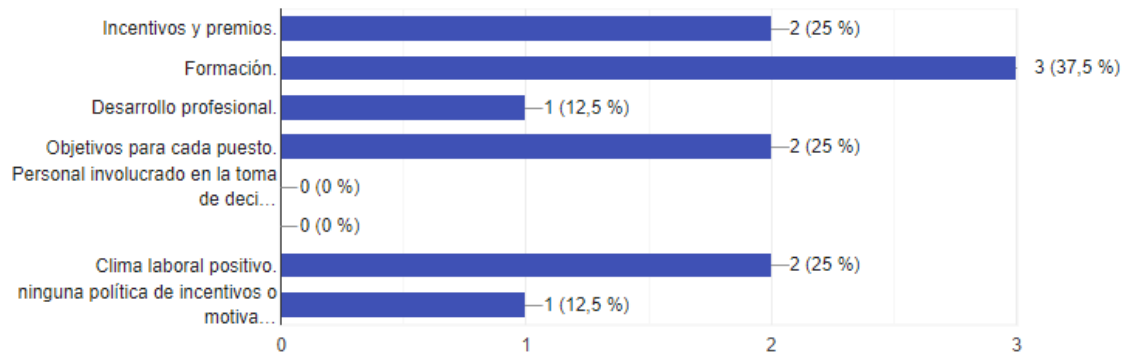


En el presente gráfico claramente se observa que la principal manera de participación que tiene el personal en la organización es mediante el “Aporte de ideas”, siendo esta política la que mayor porcentaje de respuestas obtuvo (75%), a ella la siguió con un total de 37.5%, “Solución de problemas”.

Un 25% (2), respondió que no se permite la participación y las opciones “No se permite la participación” y “Toma de decisiones” alcanzaron solo una respuesta cada una.

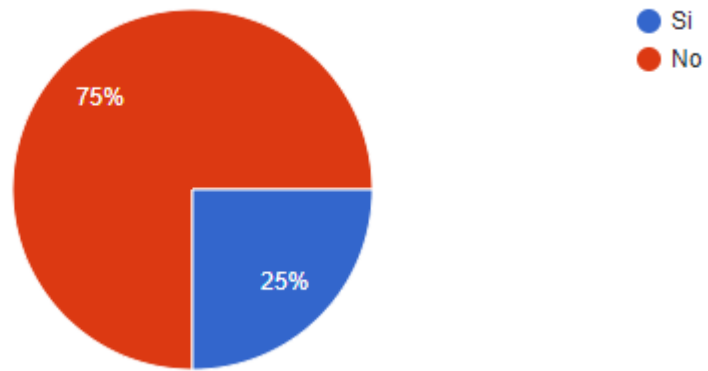
Analizando lo anterior, surge que el capital humano de la empresa participa activamente en la misma, ya sea mediante el aporte de idea y/o la solución de problemas.

Seguidamente, se consultó acerca de qué políticas de recursos humanos se utilizan para motivar al personal.



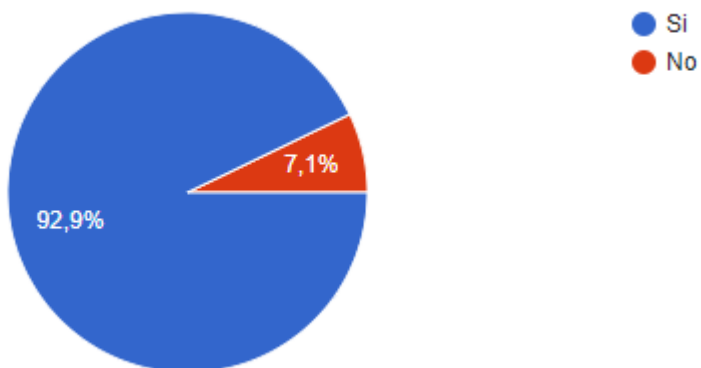
Logrando obtener como resultado que se utilizan diversos métodos de motivación, siendo los principales la formación (37,5%), Incentivos y premios (25%), objetivos para cada puesto (25%) y clima laboral positivo (25%); por debajo de estos contestaron, desarrollo profesional (12,5%) y que no se utilizan políticas de motivación (12,5).

Por último, surgió que de 8 personas que forman el área de Recursos Humanos, 6 afirman que los trabajadores no conocen sus responsabilidades con la calidad.



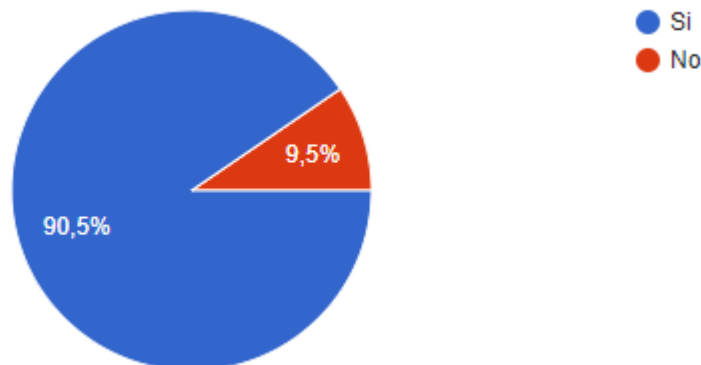
ANALISIS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL EN GENERAL.

Primeramente, se indagó sobre si conocen lo que significa aplicar un Sistema de Gestión de Calidad.

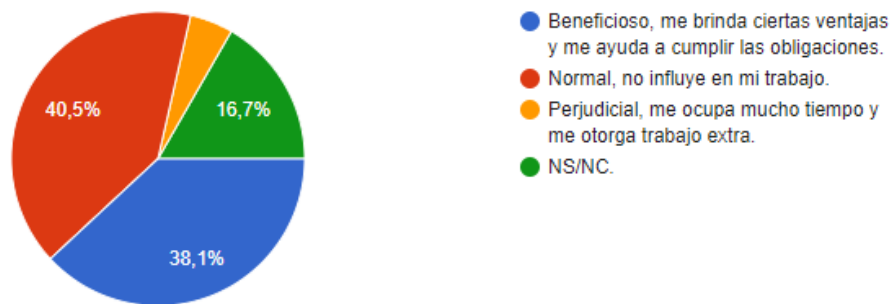


De esta manera, se obtuvo que de las 42 respuestas obtenidas, 39 personas efectivamente conocen que significa lo anterior, permitiendo analizar que la mayoría del personal se encuentra capacitado acerca de este Sistema, lo cual es un requisito clave a la hora de lograr la implementación de la Norma ISO 9001 con éxito.

Continuando en esa línea se consultó acerca del conocimiento que tienen sobre qué significa aplicar la norma mencionada, logrando así observar que el 90,5% del personal entiende dicha acción, permitiendo ello confirmar nuevamente que el personal fue capacitado respecto a este tema.



Seguidamente, se profundizó aún más respecto a la utilización del Sistema de Gestión de Calidad en el trabajo diario en relación al tiempo y obligaciones, los resultados obtenidos son:

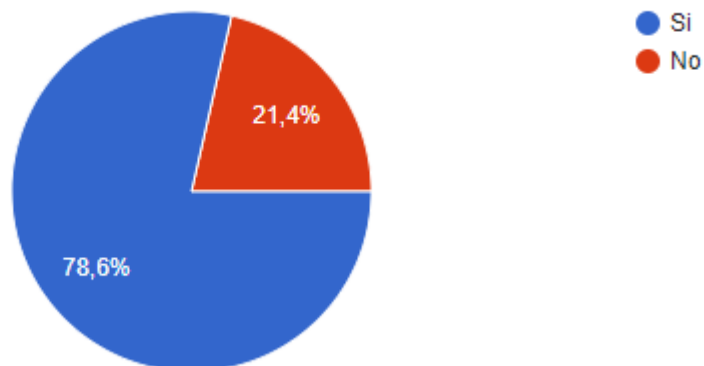


Que el 38,1% (16) considera que la aplicación de dicho Sistema es beneficioso en su labor diario, lo cual es muy importante a raíz de que se encuentran formados y capacitados de tal forma que aceptan y utilizan esto como una pieza clave para sus actividades.

El 40,5% (17) sostuvo que aplicar ello, no influye en su trabajo mientras que el restante 16,7% lo observa como perjudicial, consideranro que les ocupa mucho tiempo y trabajo extra.

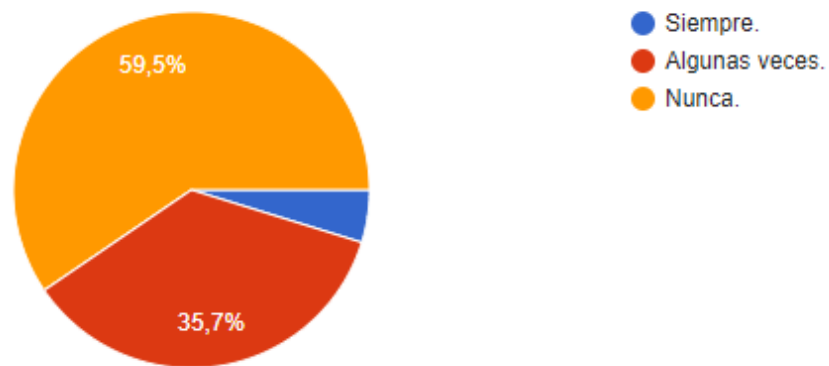
Por último, cabe resaltar que el 4,8% (2) optó por no calificar esta acción.

Luego, el 78,6 % (33) de los trabajadores respondió que conocen la Misión y la Visión de la organización, mientras que el 21,4% (9) restante dijo que no tienen conocimiento de ellas.



Sobre este punto es necesario remarcar que, si bien todos los factores analizados tienen importancia a la hora de lograr el éxito en la certificación, este punto resulta fundamental para esto y para el éxito de la organización en sí; ya que definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones.

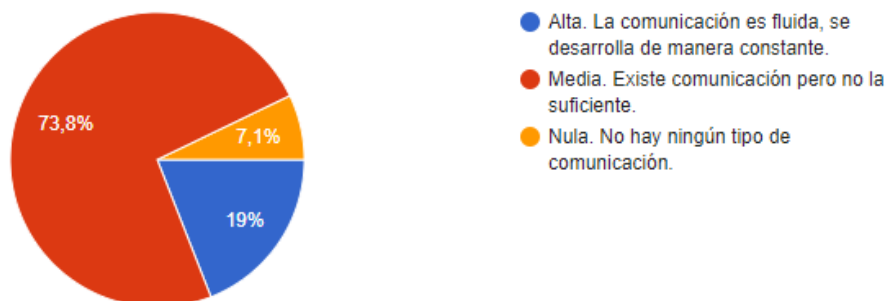
La siguiente pregunta se relaciona de manera directa con la realizada al personal de Recursos Humanos, ya que al personal en general también se le consultó sobre si reciben o no capacitación respecto de la Norma ISO 9001, obteniendo los siguientes resultados:



Eso significa que más de la mitad de los encuestados 59,9% (25) expresó que desde el área de RRHH nunca lo capacitan en forma directa sobre este punto, lo que coincide con el 62,5% (5) del personal del área mencionada que anteriormente había contestado que no ofrecen este tipo de capacitación.

El restante 35,7% (15) contestó que “Algunas veces” son formados en este tema, mientras que el 4,8% (2) dijo que “Siempre”.

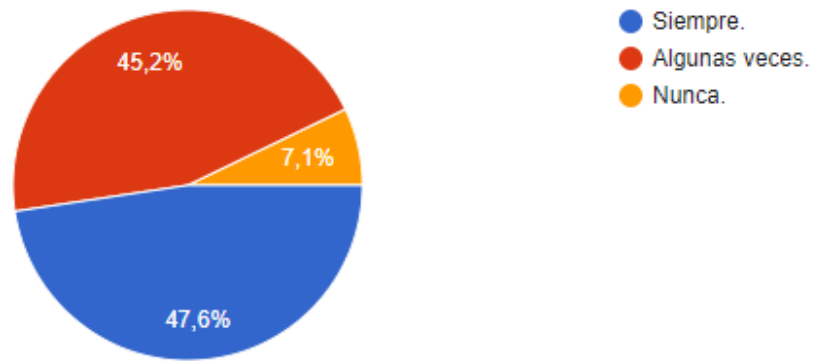
Continuando con las preguntas, se analizó lo que respondieron frente al tema “Comunicación con los diferentes niveles de la organización”:



El gráfico arroja que 31 trabajadores, de los 42 encuestados, consideran que existe comunicación, pero no la suficiente, mientras que el 19% (8) dijo que hay un alto nivel, siendo esta fluida y de manera contante, de ello, se analiza que el 92,8%, es decir 39 trabajadores, observa que existe esta política, reconociéndola; mientras que el restante 7,1% (3) expresó que la misma es “Nula”.

Continuando con los factores que la Norma en cuestión, establece como importantes para lograr con éxito su aplicación, se analizó lo que el capital humano opina sobre la siguiente pregunta:

¿Se le permite a usted participar en la planificación de las actividades relacionadas a su trabajo?

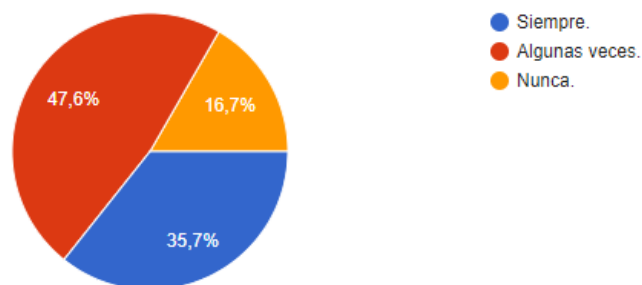


En esta situación un total del 92,8% (39), reconoció que le permiten participar en la planificación de su labor, siendo un 47,6% (20) los que respondieron que “Siempre” y el restante 45,2% (19) “Algunas veces”; solo el 7,1% (3) manifestó que nunca se le permite ello.

Lo anterior se relaciona con las respuestas del personal de Recursos Humanos, en la cual los citados expresaron en un 75% que se le permite participar al personal aportando ideas.

Seguidamente, se analizó lo que opinan los trabajadores frente a lo siguiente:

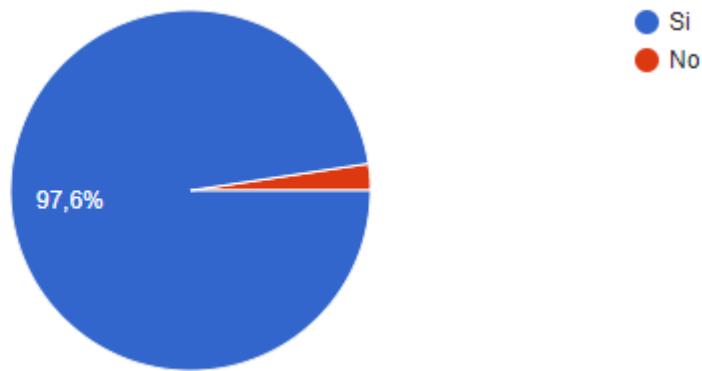
¿En la empresa se fomenta el trabajo en equipo?



Logrando así, obtener que el 83,3% (35), considera que sí se fomenta el trabajo en equipo, calificando esto, 20 personas, como “algunas veces” y los restantes 15 “siempre”.

Por otra parte, 16,7% (7) expresó que nunca se fomenta este tipo de trabajo, lo que permite entender que en la organización la mayoría del capital humano reconoce este factor como una política que efectivamente se aplica en su labor diaria.

La siguiente pregunta, buscó conseguir información acerca del compromiso de los trabajadores con sus deberes y con la organización, obteniendo las siguientes respuestas:



En dicho gráfico se puede observar claramente que el 97,6% (41) se sienten comprometidos, mientras que solo 1 empleado expresó lo contrario. Del análisis de este índice surge que los Recursos Humanos se encuentran siendo “gestionados” de forma tal que logran la motivación necesaria para poner en práctica lo establecido por la Norma ISO 9001.

Finalmente, se requirió que opinen acerca de:

¿Cómo evalúa la participación del área de Recursos Humanos en los procesos de calidad?



En este caso, se logró obtener como resultado que el 59,5% (25) consideró que la participación de RRHH es “buena”; el 28,6% (12) calificó como “regular”, mientras que el restante 11,9% (5) evaluó como “Muy Buena”; permitiendo esto entender que el 71,4% (37) reconoce que esta área participa en el proceso analizado.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo, se logró dilucidar el rol estratégico de la función de Recursos Humanos en la implementación exitosa de la Norma ISO 9001 en la empresa Santiago Saenz S.A, mediante la utilización de técnicas de recolección de datos.

A partir de ello, se obtuvo que el área de Recursos Humanos no cuenta con las competencias definidas para cada puesto, tampoco con un método que permita evaluar las competencias de los actuales trabajadores.

Cabe resaltar, que este es un factor que la Norma en cuestión destaca como importante, teniendo en cuenta que para su implementación requiere que la organización detecte las necesidades de formación y realice dicha gestión dentro de un plan anual.

Respecto a lo anterior, se debe puntualizar que tampoco cuentan con un procedimiento que permita evaluar la eficacia de dichas acciones; conduciendo ello a una falta de control sobre los resultados de ese factor.

Un punto que se debe destacar, es el alto grado de compromiso que sienten los trabajadores con sus deberes y con la organización, como así también la importancia de que conozcan el significado de Norma ISO 9001, su aplicación y la Misión y Visión de la organización.

Ello, en razón de que la empresa debe garantizar que su capital humano sea consciente de la importancia de las acciones que llevan a cabo.

En Santiago Saenz S.A, la motivación del personal es un aspecto que se tiene en cuenta, logrando esto mediante la utilización de diversas técnicas, siendo las principales la formación, incentivos, premios, participación en la solución de problemas y aportes de ideas.

Otro punto clave, que también contribuye con lo anterior es la buena comunicación que existe entre las diferentes áreas y el trabajo en equipo, que se busca mediante la creación de una cultura acorde a ello.

Se busca generar una cultura que tenga como base la colaboración entre los trabajadores, permitiendo esto que todos comprendan que sus acciones no son aisladas y que son parte de un mismo sistema, es decir, que entiendan que son parte de un conjunto y que su labor puede afectar el proceso en general.

Por otra parte, se identificó que no se cuenta con un método de planificación de Recursos Humanos, que permita identificar las necesidades futuras de personal a fin de poder diseñar en el presente las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, causando esto que, en un futuro, al producirse una vacante, no se cuente con personas idóneas para ese puesto.

En relación al planteamiento de objetivos, se debe exponer que Recursos Humanos plantea los mismos teniendo en cuenta los de la organización, siendo este un factor clave para el éxito de la implementación.

Respecto a la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, se puede concluir que el área de recursos humanos logró que el personal tenga conocimiento de lo que significa aplicar este Sistema, y que actualmente es puesto en práctica y reconocido por la mayoría de los encuestados.

Todos estos datos revelados en la investigación, sumados los fundamentos conceptuales y teóricos detallados nos permiten confirmar la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo, la que indica que los roles del área de Recursos Humanos de Santiago Saenz S.A, tienen un papel fundamental en la implementación exitosa de la Norma ISO 9001.

RECOMEDACIONES PROFESIONALES

A los fines de fortalecer la gestión de Recursos Humanos en la empresa de Santiago Sanéz, con el objeto de lograr la certificación de la Norma ISO 9001 de forma exitosa, se proponen las siguientes medidas:

- Revisión y rediseño de los puestos de trabajo, mediante un manual de funciones delimitado que permita a los trabajadores conocer claramente las tareas y responsabilidades con la calidad de cada uno de ellos.
- Aplicar un sistema de gestión de Recursos Humanos basados en competencias, que permita determinar y establecer cada una de estas para cada puesto. Permitiendo ello que personal idóneo desarrolle la actividad correcta.
- Crear un método de evaluación de competencias que permita conocer las habilidades, conocimientos, etc, con las que cuenta el personal, a fin de lograr crear un plan de formación en los aspectos que resulten “débiles” en cada uno de ellos frente al puesto que ocupan.
- Formar un plan de capacitación específico sobre Norma ISO 9001, ya que la organización en su totalidad debe tener pleno conocimiento de cual es el objetivo de la misma, los beneficios que le otorga y la importancia que tiene cada trabajador en sus actividades.
- Establecer y planificar los requerimientos actuales y futuros de personal que requerirá la organización frente a posibles cambios, ello en concordancia con el sistema de gestión por competencias.
- Fortalecer la comunicación interna, rediseñando los canales de comunicación ascendentes, descendentes, y también los horizontales, procurando mantener las buenas relaciones jerárquicas y entre pares. En esta instancia en lo que respecta a la comunicación ascendente se considera oportuno establecer de forma regular técnicas de círculo de calidad y la implementación de un buzón de sugerencia de modo que los empleados puedan dar a conocer a sus superiores sus problemas, inquietudes, reclamos, sugerencias, etc.
- Brindar capacitaciones frente a la utilización del Sistema de Gestión de Calidad, a fin de lograr que los trabajadores sean conscientes que sus tareas y funciones pertenecen a un mecanismo que le genera ventajas en sus trabajos cotidianos.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, MARTHA ALICIA (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica. Buenos Aires

CHIAVENATO, IDALBERTO (2000). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia.

DOLAN, SIMÓN L (2003). La gestión de los recursos humanos. *Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2da edición. Mc Graw Hill. España.

IRAM (1994). Norma IRAM-IACC-ISO E 9004-2. Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. IRAM. Buenos Aires

IRAM (2005). Norma IRAM-ISO 19011. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. IRAM. Buenos Aires

NORMA ISO 9000-2005 Fundamentos y vocabulario

NORMA ISO 9001-2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

SALOM, JOSÉ LUIS GABRIEL (2013). Seminario optativo. Gestión de los recursos humanos

SENLE, ANDRÉS (2001). ISO 9000:2000. Ediciones Gestión 2000. España

SERVAT, ALBERTO ALEXANDER (2005). Calidad. Pearson Educación. México

TABLA GUEVARA, Guillermo (1998). Guía para implementar las ISO 9000. McGraw-Hill Interamericana. Mexico.

UDAONDO DURÁN, MIGUEL (1992). Gestión de calidad. Días de Santos. España

WEBGRAFÍA

- www.santiagosaenz.com
- <http://www.cronista.com/pyme/El-valor-de-la-calidad-certificada-20110630-0009.html>
- <https://books.google.com.ar/books?id=9rwfrK9Sa9IC&printsec=frontcover&dq=iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0CEkQ6AEwBWoVChMI5p-NIPSGyQIVQ3U-Ch0Y4gpW#v=onepage&q=iso%209001&f=false>
- <http://abc-calidad.blogspot.com.ar/search/label/ISO%20900>
- <http://hederaconsultores.blogspot.com.es/2011/05/video-planificacion-y-requisitos-de-un.html>
- <http://es.slideshare.net/landy26/preguntas-frecuentes-iso9001>