

**EL PAPEL DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO COMO
GENERADOR DE CAMBIOS HACIA LA CULTURA DE
CALIDAD.**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

NIXON CARDENAS ROMERO

MARCELA MENDEZ CANO

LINA MARIA TABORDA IDARRAGA

LUISA FERNANDA SALAZAR

CARLOS JAVIER AYALA REGALADO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

2003

TABLA DE CONTENIDO

1	PRECISIONES CONCEPTUALES
1.1	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA
1.1	SURGIMIENTO DEL ESTUDIO
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
1.3.1	Otras preguntas a las cuales pretende dar respuesta la investigación
1.4	JUSTIFICACIÓN
1.5	OBJETIVOS
1.5.1	Objetivo General
1.5.2	Objetivos Específicos.
1.6	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS
1.6.1	Organización
1.6.2	Calidad
1.6.3	Cultura Organizacional
1.6.4	Gestión
2	MARCO TEÓRICO
2.1	REFLEXIONES SOBRE LAS ORGANIZACIONES
2.1.1	Roles de la organización interfuncional
2.1.1.1	Gerente
2.1.1.2	El director de área o departamento

- 2.1.1.3 El consejo de dirección
- 2.1.1.4 El responsable del proceso
- 2.1.1.5 El equipo de proceso
- 2.1.1.6 Las personas
- 2.1.1.7 Gestión de equipos
- 2.1.2 Estilos de organización
- 2.1.3 Tipos de organización
 - 2.1.3.1 Organización formal
 - 2.1.3.2 Organización Lineal
 - 2.1.3.3 La organización funcional
- 2.2 **CULTURA ORGANIZACIONAL**
 - 2.2.1 Definición de cultura según escuelas
 - 2.2.3 Cultura Organización y la Gerencia de Recursos Humanos
- 2.3 **CALIDAD**
 - 2.3.1 Gestión de la Calidad
 - 2.3.4 Gerencia y Calidad
- 2.4 **GESTIÓN DEL CAMBIO**
 - 2.4.1 Resistencia al Cambio
 - 2.4.2 Métodos de Cambio
- 2.5 **GESTIÓN HUMANA**
 - 2.5.1 Procesos de Gestión Humana
 - 2.5.2 Roles del Gerente del Talento Humano
- 3. **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO
3.2	CATEGORÍAS
3.3	INSTRUMENTOS
3.5	MUESTRA
3.6	PROCEDIMIENTO
4	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS
	CONCLUSIONES
	ANEXOS
	BIBLIOGRAFIA

EL PAPEL DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO COMO GENERADOR DE CAMBIOS HACIA LA CULTURA DE CALIDAD.

1. PRECISIONES CONCEPTUALES.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA:

Quizás una de las necesidades más acuciantes a las que se están enfrentando las empresas colombianas durante esta década, es la mejora de sus productos y servicios, la competitividad internacional ha hecho que la calidad pase a ser de una preocupación secundaria a un factor esencial del que depende la supervivencia de la empresa e incluso del país, como veremos en esta investigación las personas de una empresa son clave para la mejora y el mantenimiento de la calidad. Debido a que un método de gestión que haga hincapié en la calidad del producto afecta directamente la forma en la que deben dirigirse los recursos humanos, en esta investigación estudiaremos como repercute sobre la gestión humana la orientación de la empresa a la mejora de la calidad.

1.2 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO:

Dentro de todas las investigaciones desarrolladas en la Universidad de Manizales se han encontrado que el gerente de gestión humana enfoca su tarea desde diferentes puntos de vista. Es importante analizar como puede contribuir esta investigación, al papel que actualmente esta desempeñando el Gerente de Talento Humano dentro de la organizaciones, más específicamente dentro de su direccionamiento estratégico. Esta investigación se centra en el estudio de los procesos de calidad adoptados por la empresas a partir de la Gestión Humana. Cuando las personas

comprenden los requerimientos de su puesto de trabajo y cómo encajan estos en el cuadro total de la organización, entonces y sólo entonces están en condiciones de aportar su contribución. Para que todo esto suceda los directivos de las empresas han de ser conscientes de que la calidad forma parte integral de la operación y que está lejos de ser una tarea especial que un pequeño grupo de personas lleva a cabo sin que atañe a los demás. Las empresas hoy en día requieren que la gente aprenda cómo hacerlo todo bien la primera vez, desde el principio, en todas las áreas con el fin de evitar los reprocesos, con lo que se afecta la eficiencia en el uso de los recursos y la competitividad de la organización.. Por estas razones los gerentes del talento humano con la creciente integración de la economía mundial están obligados a prestar una mayor atención a los recursos humanos, a la calidad de bienes y servicios y a la necesidad de adaptarse al cambio.

Esta investigación pretende revisar el papel que juega el gerente de gestión humana y el impacto que este puede tener sobre los procesos de calidad al interior de las organizaciones, y cómo puede llegar a implementar cambios exitosos en la cultura de la organización.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuál ha sido y cual es el papel que ha tenido el gerente de gestión humana en el desarrollo de una cultura de calidad en algunas empresas del eje cafetero?.

1.3.1. OTRAS PREGUNTAS A LAS CUALES PRETENDE DAR RESPUESTA LA INVESTIGACIÓN:

- ¿Qué estrategias se han implementado al interior de la organización para desarrollar una cultura de calidad?
- ¿Qué participación tiene en las organizaciones el área de gestión humana en los procesos de calidad?
- ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que inciden en la calidad ?

1.4 JUSTIFICACIÓN:

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de las personas, la estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea en el sector industrial o en el sector servicios, en el sector público o en el privado son las personas. La idoneidad de los empleados, el entusiasmo y la satisfacción que les genere su trabajo y su percepción del modo que son tratados, influye de manera importante en la productividad y competitividad de la organización dada por la calidad del servicio que proporciona a los clientes; en definitiva lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas, aspecto decisivo en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa; su gestión eficaz es responsabilidad de todos los gerentes de las áreas funcionales.

El interés mundial se ha desplazado hacia la aplicación de enfoques eficientes para la gestión de los recursos humanos en empresas de todo tipo, y se asigna la máxima importancia a las mejoras en la calidad. De esta manera las personas que componen una organización deben emprender sus tareas de gestión a la calidad para ser competitivas como meta final de la gestión de las organizaciones en cualquier país del mundo.

1.6 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Evaluar el papel que ha tenido y tiene el gerente de gestión humana en el desarrollo de una cultura de calidad en algunas empresas del eje cafetero.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las consecuencias que tiene para la gestión de las personas la implementación de una cultura de calidad.
- Identificar el rol o roles que asume el Gerente del Talento Humano dentro del desarrollo de una cultura de calidad.
- Determinar el grado de influencia del área de Gestión Humana en el desarrollo de una cultura de calidad.

1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

1.6.1 ORGANIZACIÓN: Es un sistema social, es decir, un conjunto de personas con relaciones establecidas mediante la interacción para alcanzar fines específicos. Es una estructura de personas con fines específicos individuales y un fin en común. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana.

1.6.2 CALIDAD: Es una característica o conjunto de características de un producto o servicio que satisface las necesidades explícitas e implícitas del cliente. Se entiende como el logro de aspectos de funcionamiento, facilidad de uso, seguridad de funcionamiento, disponibilidad, confiabilidad, facilidad de mantenimiento, seguridad desde el punto de vista de ausencia de consecuencias ambientales negativas, aspectos económicos (cuando el bien

o servicio cuesta lo que el cliente está dispuesto a pagar) y estéticos, cuando el cliente percibe valor estético en el bien o servicio que se le entrega (¹).

1.6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: Es un sistema de símbolos compartidos y dotados del sentido que surgen de la historia y operación de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria). Estos símbolos importantes se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas etc (²). La cultura organizacional identifica a una empresa, o a un grupo de empresas. Las culturas pueden también ser reconocidas desde el punto de vista del sector en el que están las organizaciones que las tienen, (financieras, manufactura, estatales, etc)

1.6.4 GESTIÓN: Es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, manejando racionalmente sus recursos con fines específicos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFLEXIONES SOBRE LAS ORGANIZACIONES.

Una de las características, tal vez una de las más importantes que se percibe en la actividad productiva, es la sencillez con la que se puede acceder a tecnología de producción de bienes, que en otras épocas estaba sólo al alcance de las grandes organizaciones. Este hecho ha permitido que empresas sin capital ni estructuras de magnitud compitieran exitosamente en

¹ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 12).

² GÓMEZ, L; BALKIN, D; CALDY, R; Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. (Pág 25).

la elaboración y, especialmente, en la comercialización de bienes de última generación.

El acceso a la tecnología no es la única causa de esta paradoja. Hay una segunda razón, de igual trascendencia que la primera, y se llama organización.

En otros tiempos, la organización se concentraba esencialmente en la actividad productiva. Bajando costos y brindando el mejor producto, las empresas ganaban mercados y clientes con cierta facilidad. La carrera competitiva consistía en producir con el menor costo y la mayor calidad, lo que en sí era un logro de importancia. Hoy los mercados han cambiado, agregando algunas exigencias que, a la hora de sobrevivir, se vuelven esenciales para las empresas.

La primera condición que debe tener una empresa es flexibilidad, vale decir, capacidad de adaptación. Esto significa estructuras ágiles y sencillas que puedan ser adaptadas, sin demasiado esfuerzo, a los cambios que continuamente impone la realidad para seguir compitiendo con éxito. La segunda condición es integrar los esfuerzos como equipos de trabajo, donde lo más competitivo de una persona o grupo es la capacidad de colaborar con el entorno. Antes, cada sector de la empresa trabajaba para sus propios objetivos, tratando de ser coherentes con las metas de la empresa, pero sin dejar de rivalizar con las demás áreas. Esto era parte de lo que se consideraba la competencia interna. El problema de esta actitud, vigente aún hoy en muchas organizaciones, es que impide integrar esfuerzos, haciendo que la actividad de quienes actúan según estos principios favorezca a los verdaderos rivales de la empresa: sus competidores en el mercado.

Determinados tipos de cultura pueden incidir negativamente en el logro del objetivo principal. Los conflictos al interior, la competencia interna, puede anular la capacidad de una empresa para aprovechar las sinergias que pueden lograrse entre departamentos. En este sentido es mucho lo que el gerente del talento humano puede aportar, permitiendo que las fuerzas entre grupos o personas al interior de las empresas se equilibren, y permitan que el sistema permanezca estable.

El último aspecto, determinante en la supervivencia de una empresa, es que toda ella se comporte como un servidor atento a los requerimientos de su benefactor, a saber, el cliente, tratando de satisfacer sus necesidades, en la medida que sus propios recursos se lo permitan y, en caso de no poder hacerlo, buscar la colaboración de otros que sí sean aptos para la tarea.

La organización tiene como objetivo coordinar los recursos de una empresa para que sea permeable a los requerimientos de la realidad, y que a la vez utilice todo su potencial para adaptarse a esos requerimientos. La organización será efectiva en la medida en que sea un medio que permita a las empresas ofrecer bienes que se adapten a las necesidades y prioridades de los mercados.

Bajo otra connotación de organización existe la creencia de que organización y orden son conceptos semejantes. La diferencia es que el orden generalmente es un fin en sí mismo, o bien responde a hábitos que muchas veces no tienen en cuenta el entorno. En cambio la organización es la manera más sencilla de integrarse al entorno. Cuando no ocurre así, la empresa deja de ser parte del mercado y ya no cumple su principal objetivo: satisfacer sus intereses³.

³ WERTHER, W; DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 1995. (Pág 7, 339).

¿Cómo la organización puede competir exitosamente en el ambiente actual de cambios, complejidad, competencia global y diversidad cultural? En otras palabras, ¿Cómo pueden desarrollar y retener ventaja competitiva las organizaciones? La clave para contestar estas interrogantes gira alrededor del aspecto del diseño de la organización (gente, estructura, estilos gerenciales y otros elementos).

Cabe señalar, que sobre este tema varios conocedores han realizado diferentes investigaciones. A saber, David Nadler define el diseño organizacional como "aquel que involucra decisiones acerca de la configuración de los arreglos de la organización formal, incluyendo estructuras formales, procesos sistemas que conforman una organización. La meta de los diseñadores, es, por lo tanto, desarrollar e implantar una serie de arreglos o ajustes organizacionales formales los cuales, deben a través del tiempo llevar a congruencias de armonía (entre todas las partes o componentes de la organización: estrategia, trabajo, gente, organización formal e informal.

Henry Lucas, Jr. expone que la organización del siglo XXI tendrá que ser mucho más sensible y flexible que la estructura jerárquica. Las organizaciones tendrán que rediseñarse por si mismas o se arriesgarán a desaparecer. Lucas nos presenta el concepto de tecnología para diseñar o rediseñar las organizaciones de este nuevo milenio.

Edward E. Lawler III, nos expone el trasfondo histórico del siglo que acaba de terminar, en el cual se desempeñaron las organizaciones que tuvieron éxito a partir de la segunda guerra mundial. Nos presenta a su vez, las fuentes o recursos que le dieron sus puntos fuertes o ventaja competitiva. Los factores que permitieron ganar esta ventaja fueron principalmente:

acceso a capital o poder adquisitivo como consecuencia del alto nivel de riqueza, excelentes infraestructuras y medios de comunicación, ayudas gubernamentales y gerentes muy bien preparados en términos educacionales. Muchas de estas ventajas desaparecieron durante la década del 1970 al 1980 con la llegada de los mercados globales, la competencia de otros países/los acuerdos económicos entre países, y el surgimiento de mayores riquezas que permitieron la adquisición capital, mayores poderes adquisitivos, así como la adquisición de mejor e innovadora tecnología.

Como una "última ventaja competitiva" para las organizaciones, un nuevo modelo o enfoque gerencial, diseñado hacia el compromiso y participación del empleado. A modo de comparar este nuevo enfoque con el tradicional, indica que la mayoría de las empresas utilizan el enfoque orientado hacia el control. Este modelo tradicional, es burocrático, mecánico y jerárquico. Se caracteriza por la implicación de la tarea, la estandarización del trabajo y el alto grado de especialización. Este modelo, se basa en el supuesto de que la jerarquía y la relación vertical son las formas de asegurar que el trabajo se realice de manera productiva y de alta calidad.

La diferencia relevante de ambos enfoques recae en cómo está organizado y administrado el trabajo en las esferas bajas de la organización. En el modelo orientado al control, el poder, la información, el conocimiento y la recompensa están centrados en la alta gerencia (en los niveles altos de la organización). La alta gerencia es la que planifica, dirige, coordina y controla. El rol del empleado es pasivo. En el modelo/enfoque de orientación al alto grado de compromiso, el poder, la información, el conocimiento y las recompensas se extienden a los niveles bajos. El rol de los individuos, es por lo tanto mas proactivo. Pueden ejercer auto-control, auto-dirección, y añadir valor a los productos y servicios utilizando no solo sus manos, sino también

sus mentes, sus destrezas intelectuales (su creatividad y el sentido de innovación y espíritu emprendedor).

Este enfoque puede proveerle una ventaja competitiva a muchas organizaciones, más allá de las que están disponibles en el enfoque piramidal, orientado al control y calidad total. Este enfoque, proveerá ventajas competitivas a las organizaciones como las nuestras, que se caracterizan por la diversidad cultural, democracia, comportamiento hacia el emprendedurismo, y enfocadas a la filosofía ética de responsabilidad social, y el respeto a la dignidad humana.

Sin embargo, siguen siendo las barreras culturales las que impiden que el enfoque del autocontrol sea la norma en nuestras empresas. El control central vuelve lenta a la organización para reaccionar a los cambios del entorno. Los gerentes se orientan hacia este tipo de manejo de autoridad en parte por ser el más adecuado teniendo en cuenta las características de las personas en las organizaciones, que en la mayoría de los casos se motivan por instrucciones externas, no por autoconvicción ni automotivación hacia el trabajo.

En conclusión, este estilo gerencial y el modelo que las organizaciones utilicen para organizarse puede ser su clave al éxito o al fracaso. El reto de toda organización estará, en encontrar un estilo gerencial que les ayude a atraer y retener los mejores y más aptos recursos humanos que armonicen con los valores culturales de los países donde operan y sus respectivas circunstancias.

Las organizaciones mas avanzadas presentaran en las próximas décadas una forma muy diferente de gestionar la empresa que en la actualidad. El trabajo se realizara en Equipos de alto rendimiento, apoyados por Lideres.

Los niveles jerárquicos serán muy pocos y su tendencia será a ir disminuyendo.

En la nueva organización, la reestructuración no será un suceso fortuito que se produce por una sucesión en la gerencia o la necesidad de corregir alguna incompetencia interesada, sino que será constante, con equipos que desaparezcan y que se crean para dar respuesta con eficiencia a los nuevos retos.

Uno de los mayores inconvenientes con los que se encuentra una Empresa a la hora de abordar un proyecto de esta magnitud es que "La cabeza corre mas que los pies", es decir los responsables de mas nivel establecen cambios culturales y objetivos sin contar con la participación del resto de la organización. Y lo que es mas grave: sin planes de formación ni proyectos de sensibilización que aseguren que la comunicación fluye tanto de forma descendente, ascendente como horizontal y sin procesos, ni procedimientos que aseguren que los nuevos conceptos y los nuevos roles se han asimilado hasta unos niveles razonables.

Cuantas veces nos vemos empujados por "Modas" y "Proyectos" que al poco tiempo de finalizar estos o al irse de la Empresa los promotores de los mismos solo quedan "cascaras vacías" que terminan por morirse de inanición al no existir soportes y procesos que garanticen su continuación en el tiempo.

2.1.1 ROLES DE LA ORGANIZACIÓN INTERFUNCIONAL

Mondy plantea los siguientes roles ⁴:

2.1.1.1 GERENTE

- El Gerente de la empresa juega un papel fundamental en la gestión interfuncional, pues debe traducir a su realidad específica la filosofía de la gestión por procesos y de hecho debe actuar como líder del proceso de cambio.
- Para llegar a buen puerto en la gestión por procesos se debe contar con una visión global del estadio último y los pasos a dar, por lo que debe contar con un plan a corto y medio plazo, y perseguir su evolución para detectar las desviaciones y dificultades y poder actuar en consecuencia.
- La gestión por procesos demandará en ocasiones la asignación de recursos específicos o redistribución de los existentes. El Gerente es el que en última instancia prioriza la asignación de los recursos que en muchas ocasiones serán escasos.
- Los responsables de los procesos son los verdaderos gerentes del proceso y deben de contar con total autonomía en su área de actuación, por lo que necesitan de una delegación formal y real por parte del Gerente de la Empresa.
- El equilibrio entre la organización por departamentos y por procesos es difícil y suscita en la práctica multitud de conflictos que demandarán la actuación del gerente para su resolución.

2.1.1.2 EL DIRECTOR DE ÁREA O DEPARTAMENTO

- En la mayoría de las empresas y de las organizaciones los departamentos son parcelas de poder gestionados por sus Directores

⁴ WAYNE MONDY, R; NOE, R. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, 1997. (Pág 48, 534-547)

con un alto grado de autonomía. Si no observemos que algunos departamentos como Compras, dpto. Comerciales y últimamente departamentos Informáticos se han convertidos en auténticos poderes fácticos que en algunos casos son gestionados sin procesos y sin procedimientos.

- La puesta en práctica de la gestión por procesos supondrá una ruptura de las barreras interdepartamentales y una cesión de poder por parte de sus Directores. El éxito o fracaso dependerá en gran medida de la predisposición de estos a abordar el cambio, por lo que es primordial que cuenten con una formación adecuada acerca de la gestión por procesos, que les permita visualizar las ventajas para la empresa del nuevo modelo organizativo, y asumir sus repercusiones a nivel personal.
- Las Áreas o Departamentos deben de seguir existiendo, pues la especialización en determinadas actividades y la optimización de la eficiencia de las tareas así lo requiere. El Director Departamental es una figura que permanece en la nueva organización, pero cambia sus funciones sustancialmente. Pasa de ser un ejecutivo que persigue sus Objetivos Departamentales a un coordinador de recursos especializados.
- Puesto que un Departamento participa simultáneamente en varios procesos, su Director deberá establecer los programas de formación necesarios para garantizar la creciente polivalencia de las Personas.
- Los Directores Departamentales juegan un papel importante en la recogida de información externa y la vigilancia tecnológica que se traduzca en el aporte de conocimientos especializados que posibilite la innovación y mejora de los procesos de la empresa.
- El mejor modo en el que un Director de Área o Departamento comprenderá su nuevo rol en la gestión por procesos consiste en hacer que comporta sus funciones con las del Responsable de

Proceso, lo que dará mayor fluidez y facilitara la comprensión de la gestión por procesos. Por lo tanto, y aun sabiendo que no resultara factible una total coincidencia, es recomendable que los Responsables de los Procesos clave sean nominados entre Directores de Departamento. Este hecho servirá, por un lado, para compensar la posible percepción de perdida de poder, así como de incrementar su predisposición para la cooperación con otros Responsables del Proceso.

2.1.1.3 EL CONSEJO DE DIRECCIÓN

- En una organización preparada para la gestión por procesos, el Consejo de Dirección sigue existiendo como órgano ejecutivo de mayor rango en la empresa, pues es quien mantiene el control estratégico, mediante la definición de los Objetivos Estratégicos y su seguimiento.
- La gestión por procesos transforma sustancialmente el contenido del Consejo de Dirección que, en lugar de perseguir los objetivos departamentales, se preocupa del seguimiento de los Objetivos Básicos de los procesos seleccionados que, en definitiva son lo que garantizan la consecución de los Objetivos Estratégicos.

2.1.1.4 EL RESPONSABLE DEL PROCESO

- EL Responsable del Proceso es la persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global de un proceso y, por lo tanto, cuenta con las atribuciones y el poder de decisión necesarios como para garantizar que el proceso es eficaz.
- En un proceso intervienen muchas personas y varios departamentos, por lo que el Responsable del Proceso no puede realizar su labor individualmente, sino que se apoya en el Equipo de Proceso que es elegido por el mismo.
- El Responsable del Proceso debe preocuparse de la formación y el aprendizaje de su equipo. También debe preocuparse de coordinar las actividades de todos sus miembros, ya que estos también deben atender otras tareas relacionadas con su Departamento. En este punto es donde el Responsable del Proceso debe utilizar todas sus habilidades para poder optimizar al máximo las relaciones Cliente-Proveedor interno.
- El Responsable del Proceso es el que establece los objetivos básicos del proceso según los siguientes puntos:
 - Los Objetivos Estratégicos
 - Las necesidades de los clientes
 - Los resultados obtenidos
- El Responsable del Proceso es el que define la documentación necesaria y controla su elaboración y difusión, tanto en la puesta en marcha como durante las sucesivas modificaciones.
- Una de las funciones fundamentales del responsable de proceso consiste en evaluar la eficacia de los procesos para la consecución de los objetivos. Para esto deberá contar con los indicadores adecuados que le garanticen la evolución del comportamiento real del proceso.

2.1.1.5 EL EQUIPO DE PROCESO

- El Equipo de Proceso es el verdadero artífice de la gestión por procesos, pues es quien en definitiva materializa las acciones necesarias para la consecución de los OBJETIVOS BÁSICOS.
- En las organizaciones pequeñas El Equipo de Proceso puede coincidir con las Personas que trabajan realmente en el proceso, por lo que su organización se adaptara a la realidad de cada caso en particular.
- Es conveniente que los miembros del Equipo sean de diferentes departamentos y que estos se conviertan en portavoces del mismo en sus áreas correspondientes.
- La real implantación del proceso se realiza a través de los miembros del Equipo, pues cada uno en su área de influencia hace posible la traducción a nivel de tarea de los requisitos del proceso y vela por su cumplimiento.
- Una función primordial del Equipo de Proceso consiste en el análisis permanente de los resultados y la identificación de oportunidades de mejora que, tras su debate y aprobación, darán lugar a la modificación del proceso en pos de su mejora continua.

2.1.1.6 LAS PERSONAS

- Una organización funciona en la medida en que funcionan SUS PERSONAS, por lo tanto una organización interfuncional, gestionada por procesos, equipos y/o minifábricas no puede olvidar a todas las Personas que en ultima instancia aseguran que El Proyecto Empresarial navega siempre con vientos favorables.
- Para esto habrá que propiciar algunos cambios fundamentales:
- Los objetivos estratégicos no pueden quedarse en el ámbito de la dirección, sino que tienen que ser conocidos y asumidos por todas las Personas.

- ✓ El mejor método para propiciar esto último es a través del despliegue de los objetivos por medio de tareas y con una planificación de recursos coherente y acorde con las mismas. Sobra mencionar que para el establecimiento de los objetivos se ha tenido en cuenta las opiniones y aportaciones de todos los miembros de la organización, mediante procesos de comunicación descendentes y ascendentes.

- ✓ De esta forma aseguraremos que las tareas estén alineadas con Los Objetivos Estratégicos y con El Propósito, La Misión, Los Valores y Las Políticas. Consiguiendo una Optimización de medios y recursos.

2.1.1.7 GESTION DE EQUIPOS

Un sistema de Gestión de Equipos y Liderazgo parte de la premisa de que en un equipo, el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales.

Esta búsqueda de equipos de alto rendimiento debe ser lograda a través de la conjunción de un determinado número de personas, adecuadamente lideradas y con habilidades complementarias que se entregan a un propósito común por medio de:

- **Un enfoque:** donde se establezcan los planes necesarios para prever, programar y planificar las actividades necesarias que se van a abordar.
- **Un despliegue:** adecuado del enfoque que asegure que se implantan las actividades planificadas
- **Una evaluación y revisión:** del enfoque y su despliegue para comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos.

- **Unos resultados:** que por medio de indicadores permitan aplicar los resultados obtenidos para reaccionar, reajustar y/o establecer objetivos.

2.1.2 ESTILOS DE ORGANIZACION

2.1.2.1 1º Estadio => ORGANIZACIÓN JERARQUIZADA (ESTILO TAYLORIANO)

- El poder, la decisión esta en los departamentos. En este estadio los departamentos de compras y de contabilidad normalmente son los que más poder tienen. El departamento de Calidad es un mal menor que hay que soportar.
- Como mucho se implantan controles o ESTACIONES DEPURADORAS.
- La orientación de la gestión esta orientada hacia el interior.

2.1.2.2 2º Estadio => ORGANIZACIÓN ORIENTADA HACIA LOS SISTEMAS

- Se sigue manteniendo la estructura jerarquizada
- Se estructuran los sistemas basados en normas de reconocimiento internacional. Ejemplos: normas ISO
- El cliente y las partes interesadas empiezan a ser elementos relevantes y que hay que tener en cuenta.
- Los departamentos de compras y contabilidad se supeditan a los requisitos de los clientes.

2.1.2.3 3º Estadio => ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

SE HABLA REALMENTE DE PROCESO SI CUMPLE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios limites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

- El cliente nos percibe como un proceso, no como un departamento, por lo que toma relevancia al darnos cuenta que una organización es tan eficaz como lo son sus procesos.
- Se identifican y se gestionan los procesos claves. No se pueden abordar todos los procesos, hay que establecer prioridades y optimizar recursos.
- La estructura organizativa sigue siendo vertical pero orientada a los procesos. La forma más operativa es nombrar a los directores

propietarios de los procesos. Luego cada director nombrara un administrador el mismo y junto con este nombraran al equipo.

2.1.2.4 4º Estadio => ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN POR PROCESOS

- La empresa se organiza por procesos, y los departamentos siguen existiendo pero se les incorpora al proceso donde su relevancia es más notable.
- Todas las actividades están supeditadas al proceso.
- La gestión de control y de mejora se realiza mediante equipos.
- Un sistema de Gestión de Equipos parte de la premisa de que en un equipo, el resultado obtenido es superior a la suma de los esfuerzos individuales.

Se incorporan a los procesos a los proveedores y a los clientes. Y si es menester a los proveedores de los proveedores y a los clientes de los clientes. (⁵)

⁵ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 324-330).

2.1.3 TIPOS DE ORGANIZACION

De acuerdo a la clasificación de Mondy las organizaciones se dividen en⁶:

2.1.3.1 Organización formal

Es un sistema de tareas bien determinadas, cada una de estas tiene en si una determinada cantidad especifica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas. Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

2.1.3.2 Organización Lineal

Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval. Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas.

Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de la organización. Sus características se enuncian a continuación.

Autoridad lineal y única:

Es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe ordenes de ningún otro.

Líneas formales de comunicación:

⁶ WAYNE MONDY, R; NOE, R. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, 1997. (Pág 560-571)

La comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.

Centralización de las decisiones

Su característica es el desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

Construcción de la organización interna

Los principales objetivos de la organización son: desarrollo, estabilidad e interacción. Esta última es la provisión de medios para que sus miembros se asocien, recíprocamente en actividades que hacen a la organización.

2.1.3.3 La organización funcional

El principio fundamental es el *Staff*.

Este tipo de organización se sustituyó en la organización lineal por la funcional en la que cada operario pasa a reportar, no solo a su jefe superior, sino a varios, pero cada uno en su especialidad.

Las características principales de la organización funcional son:

1. **Autoridad funcional o dividida:** Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
2. **Línea directa de comunicación:** Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
3. **Descentralización de las decisiones:** No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
4. **Énfasis en la especialización:** Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS



En nuestras organizaciones difícilmente encontramos un modelo teórico que defina literalmente las características del manejo del poder, de métodos de flujo de la información y de métodos productivos y de acuerdos entre áreas para la resolución de problemas. En muchos casos dentro de una sola organización, los departamentos se especializan en desarrollar un estilo de trabajo que puede ser completamente diferente del que se desarrolla en otros, aún cuando los procesos se han normalizado. Los métodos administrativos en este orden de ideas, se encuentran permeados por nuestra rica diversidad de culturas y de estilos de darle significado al trabajo y al manejo del poder.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una empresa.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos que expresan los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización.

La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaz de utilizar la cultura de la institución, hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.⁷

⁷ GÓMEZ, L; BALKIN, D; CALDY, R; Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. (Pág 25).

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y que hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

2.2.1 Definición de Cultura Organizacional

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura es el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los

miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.⁸

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades .

De acuerdo con lo planteado por Ivancevich Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional de manera exitosa, a saber:

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de

⁸ CANTÚ, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Editorial Mc. GRAW HILL, 1998. Pág (83)

decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)

2. Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. Organización simple con solo el personal necesario, donde cada cual sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias ⁹.

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

⁹ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 492-495).

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad de las personas que conforman la organización afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal. Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

Segun ivancevich, la cultura organizacional esta integrada por un sin numero de elementos que es indispensable identificar y medir como punto de partida, para el diseño de un sistema de gestión de esa cultura.

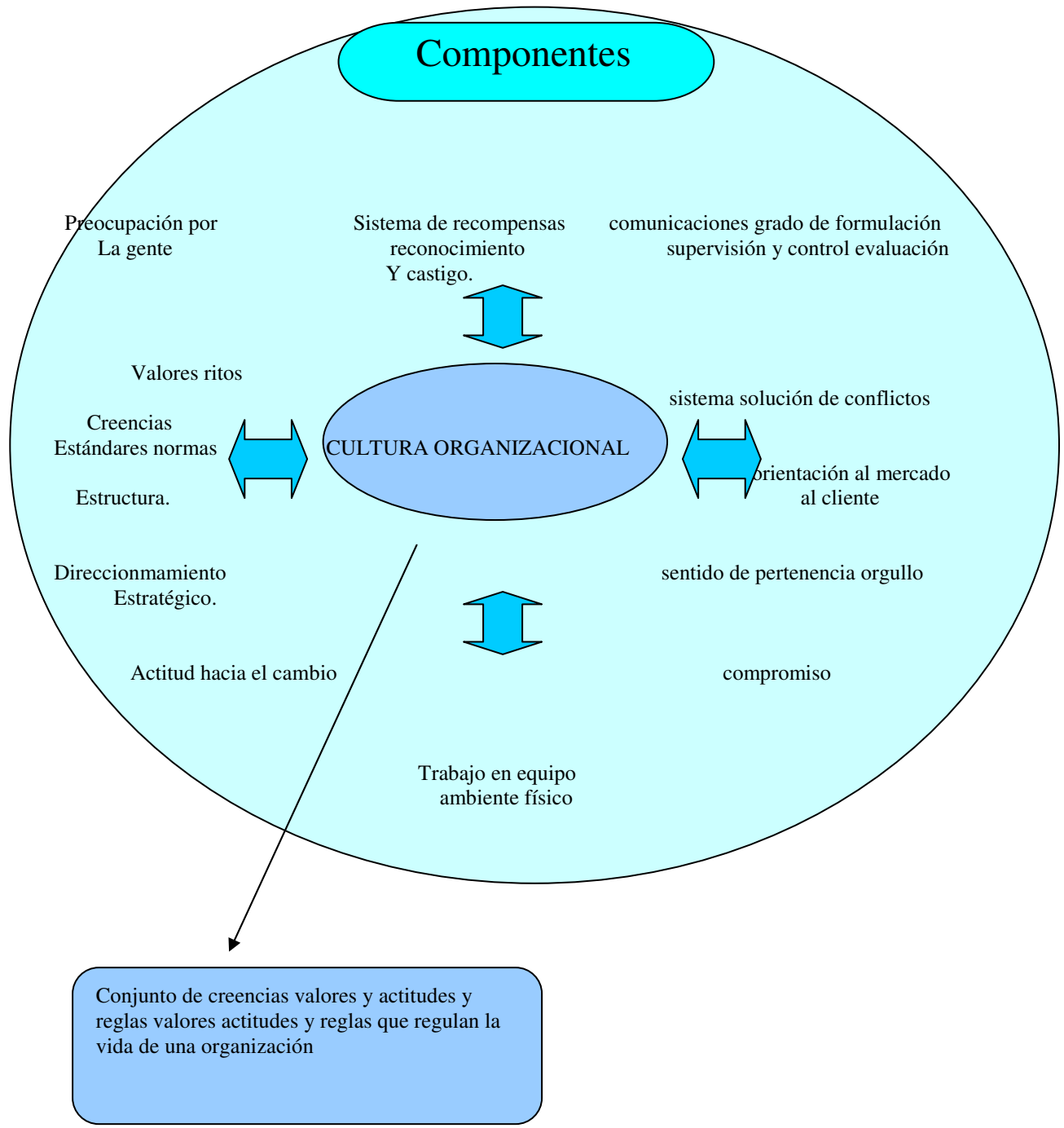
Los elementos de la cultura son, según el anterior autor ¹⁰:

- Valores: estos están explícitos en la voluntad de los fundadores, en las cartas de constitución, y en la formulación de la misión. Hay que identificar estos elementos y convertirlos en los valores motores de la organización, este ejercicio es igualmente válido en las unidades o en los negocios de la organización, los cuales tienen sus propios valores pero integrados con los valores centrales de la institución.
- Imagen Corporativa: esta es entendida como la percepción que los empleados y los usuarios- beneficiarios tienen de la institución.
- Estrategias: Estas deben ser identificadas en términos de su influencia en la entidad como totalidad o en sus diferentes unidades. Las estrategias generan comportamientos organizacionales muy diferentes, una institución especializada es distinta en sus comportamientos por ejemplo, a una que decida diversificarse.
- Estructura de la institución: Este reflejo de la estrategia, produce comportamientos que incorporan como parte de la cultura organizacional. Los sistemas de planeación, la centralización, el sistema de toma de decisiones, el estilo gerencial etc, crean elementos de cultura y, por tanto, conductas que deben ser plenamente identificadas en la búsqueda de un sistema de gestión de la cultura organizacional.
- Recursos humanos de la organización (cliente interno): los miembros de una empresa tienen diferentes niveles de expectativas, creencias y aspiraciones. Tienen necesidades que esperan satisfacer en la empresa perciben el papel de la institución en el medio son los actores de la vida institucional. Su comportamiento es el reflejo de su entendimiento de la organización en función de su propia realización. Será entonces

¹⁰ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 87-89).

identificar cuales elementos de ese comportamiento hacen parte de la cultura de la organización: ¿Transmite la compañía seguridad laboral, progreso por méritos, compensación adecuada, preocupación por el desarrollo humano, innovación, liderazgo?

- Cliente Externo: la población objeto de la institución posee un conjunto de comportamientos y valores que se integran paulatinamente a la cultura de la organización esto indica que a medida que se conozca al cliente sus necesidades, sus aspiraciones, su comportamiento, esto se van incorporando a la cultura de la organización.



2.2.5 Definición de cultura según escuelas

Escuelas	Definición de cultura.
Funcionalista:	Define la cultura como un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos
Funcionalista-estructuralista	La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, Creencias) y de hábitos.
Ecológico- adaptacionista	La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.
Histórico- difusionista	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.
Cognoscitiva	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.
Estructuralista	Las diferentes culturas son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes, la cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción reciproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.
Simbólica	La cultura es producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.

2.2.6 Cultura organización y la gerencia de recursos humanos

Los problemas que surgen a raíz del tema de la cultura organizacional, apuntan hacia la idea de que el sistema normativo de una organización, su sistema de valores y procedimientos gerenciales puede ser uno de los activos más importante de una organización o de sus pasivos más destructivos. Como lo plantea Denison la gente se trata como un gasto mas que como un activo y por eso se maneja con la mirada puesta en reducir costos y no aumentar el retorno sobre activos. Por otra parte, las consecuencias de administrar recursos humanos como gastos y no como inversiones, son especialmente evidentes con la reciente oleada de fusiones y adquisiciones¹¹.

Cada uno de estos problemas requiere un mejor entendimiento de las organizaciones como culturas y sistemas sociales y de la relación entre las características de las culturas y su rendimiento efectivo como negocios. Hasta ahora, la mayoría se ha contentado con exponer los problemas relacionados con la cultura organizacional, principalmente en términos académicos, que todavía no los han analizado en términos de las organizaciones comerciales. Tal vez el enfoque más genérico de este problema la teoría del capital humano según Becker 1964), surgió para explicar como la inversión en habilidades humanas tenia utilidades, mas allá del periodo contable en que se había hecho la inversión original. Esta teoría económica subraya principalmente el valor agregado al mérito de una persona en el mercado laboral por medio de dos tipos de inversión: educación y experiencia. En este sentido, la inversión en individuos no puede ser igual a inversión de capital en otras áreas.

¹¹ DENISON, DANIEL. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Editorial Legis 1991. Pág (115-122)

Tratar de verificar el valor de los recursos humanos de una organización agregando el valor asociado con cada individuo solamente capta una parte del cuadro. Es como tratar de establecer un valor diferencial en vuelo para las partes vitales de motor de un avión monomotor. Hasta que el avión aterriza, las partes no tiene ningún valor real el valor se crea con la capacidad de las partes para funcionar conjuntamente como un todo.

Esta metáfora nos hace reflexionar acerca de la relación entre cultura y efectividad organizacional. Solamente dando valor a las características interactivas de las organizaciones, el sistema de normas, creencias y patrones de conducta forma en núcleo de la cultura de una organización se puede determinar la verdadera contribución de los recursos humanos para la efectividad final de una empresa.

2.2.7 Desarrollo de una Cultura de Calidad

Teniendo en cuenta que una de las exigencias de mundo actual es ofrecer productos y/o servicios de excelente calidad, se plantea algunos elementos importantes sobre esta. La calidad consiste en el cumplimiento de los requisitos. Los requisitos son una serie de características específicas con las que debe contar un producto o servicio. Un factor clave en el concepto de calidad es el grado de cumplimiento, frecuencia con la que satisfacen los requisitos. El método del cumplimiento de los requisitos se centra en identificar adecuadamente lo que el consumidor espera de un determinado bien o servicio.

Como lo plantea Cantú cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su

organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

Los valores que posee una persona con cultura de calidad, son entre otros el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, y el respeto y buen uso del tiempo propio y de otros.

Los hábitos son los comportamientos observables que reflejan los valores internos de la persona. Una persona con cultura de calidad tiene entre otros, los siguientes hábitos: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en el corto y largo plazo, la evaluación constante de su desempeño, y la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Se consideran prácticas todos aquellos procedimientos laborales, que aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de calidad. Entre las prácticas más comunes se pueden mencionar: las metodologías para la solución de problemas, el control estadístico de procesos, los programas de calidad y los programas de atención al cliente.

Según Cantú, para desarrollar una cultura de calidad a nivel personal se pueden aplicar el siguiente modelo, que involucra dos aspectos: el social y el profesional.

- El nivel social no se relaciona con los gustos, creencias o preferencias personales, sino con todos los aspectos que pueden ayudar al desarrollo de calidad de la persona sin estar necesariamente relacionados con el

desempeño profesional de ésta. Estos aspectos son vividos en un aprendizaje y desarrollo social, y se fundamentan en hábitos y valores. El resultado principal de estos hábitos y valores son el equilibrio moral de la vida personal. Por equilibrio moral se entiende la serie de actividades que llevan de forma continua, a la salud humana en todas sus facetas, y como consecuencia, al desarrollo total de las habilidades de la persona.

El nivel profesional trata de que la persona alcance un profundo conocimiento de su área profesional, de forma que pueda aplicarla, y en un momento dado innovarla. También es necesario destacar aquí la importancia del aprendizaje, para recalcar el hecho de que la profesión se sigue aprendiendo día con día, y es susceptible de grandes innovaciones. Este nivel también comprende todos los conocimientos necesarios para trabajar en las áreas de calidad.¹²

2.3 CALIDAD

2.3.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD:

Ivancevich dice que la Gestión de la Calidad se ha convertido en algo fundamental para la supervivencia de las empresas en el competitivo mundo empresarial actual. La gestión científica se basa en el comportamiento de los cometidos del trabajador en una serie de áreas de responsabilidad restringidas. La orientación hacia el control se basa en la responsabilidad jerárquica de arriba abajo en la planificación, organización, dirección, y control de trabajo. Estos dos métodos de estructurar y gestionar el trabajo, dan como resultado un sistema que esencialmente no fomenta que el trabajador piense ya que presupone que los directores piensan y que los trabajadores hacen. Si los gerentes establecen y mantienen un sistema

¹² CANTÚ, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Editorial Mc. GRAW HILL, 1998. Pág (85-90)

eficaz mediante la gestión científica y la orientación hacia el control puede obtenerse un alto nivel de productividad. No obstante, el tema de la calidad se mantiene como el resultado de una inspección posteriori, pudiendo sacrificarse fácilmente a favor de unos objetivos de producción más ambiciosos.¹³

Un sistema de gestión de la calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos empleados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos del cliente. Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se hacen las cosas y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Algunos clientes tanto en los sectores privado como público buscan la confianza que les puede proveer una empresa que cuente con un sistema de gestión de la calidad. Si bien la satisfacción de estas expectativas es una razón para tener un sistema de gestión de la calidad, puede haber otras, entre las cuales se incluirán¹⁴:

- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia los objetivos empresariales y hacia las expectativas del cliente.

¹³ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 15-19).

¹⁴ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 184 - 195).

- Logro y mantenimiento de la calidad de su producto o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes
- Logro de la satisfacción del cliente.
- Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- Evidencia de las capacidades de su organización frente a clientes fijos y potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- Certificados, registros.
- Oportunidades de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

Si bien un sistema de la calidad puede contribuir a alcanzar estas expectativas, se debe recordar que es sólo un medio y no puede ocupar el lugar de las metas que usted establece para su empresa. Un sistema de gestión de la calidad, por derecho propio, no conducirá a una mejora inmediata de los procesos de trabajo o la calidad del producto o servicio. No resolverá todos los problemas. Es un medio para que se asuma una orientación más sistemática frente a la empresa.

Se recomienda revisar y actualizar regularmente un sistema de gestión de la calidad a fin de garantizar que se logren mejoras significativas y económicamente viables. Los sistemas de gestión de la calidad no deberían originar burocracia o papeleo excesivos o falta de flexibilidad. Es de recordar que todas las empresas ya cuentan con una estructura de gestión y ésta debería ser la base sobre la cual se construya el sistema de gestión de la calidad.

El sistema de gestión de la calidad total definido por **W. EDWARD DEMING**, asesor en gestión; se resume en su lista de 14 puntos y 7 enfermedades mortales para las empresas:

PUNTOS DE LA GESTION DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD:

- Crear y publicar para todos los empleados una declaración con los objetivos y los propósitos de la empresa o de la organización, la gerencia debe mostrar constante compromiso con dicha declaración.
- Aprender la nueva filosofía, tanto la alta gerencia como el resto de los empleados.
- Comprender el propósito de las inspecciones como parte de la mejora de los procesos y de la reducción de costos.
- Erradicar la práctica de premiar a las empresas basándose exclusivamente en el precio de venta al público.
- Definir de manera constante e indefinida, el sistema de producción y el servicio.
- Implementar la formación.
- Enseñar e implementar el liderazgo.
- Eliminar el miedo, crear confianza, así como un clima innovador.
- Dirigir los objetivos hacia los objetivos y propósitos de la empresa. Las actividades de los equipos, grupos y áreas de personal.
- Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas de producción, en lugar de ello, implantar métodos de mejoramiento. Eliminar la gestión por objetivos. En lugar de ello aprender las técnicas de los procesos y como manejarlos.
- Eliminar las barreras que roban al trabajador el orgullo del trabajo bien hecho.
- Fomentar la formación y el autoperfeccionamiento en todos los empleados.

- Pasar a la acción para que se produzca la transformación.

- **ENFERMEDADES MORTALES PARA LA CALIDAD**

- FALTA DE CONSTANCIA EN LOS OBJETIVOS: para poder permanecer en el negocio, una empresa precisa de unos objetivos y de una filosofía a largo plazo.
- CONCENTRARSE EN BENEFICIOS A CORTO PLAZO: En muchos casos, los beneficios de posicionar en la imagen del cliente la buena calidad de un producto o servicio se sacrifica por la necesidad de atender a las obligaciones más inmediatas. Nuestras empresas, con grandes problemas de liquidez, tienden a sacrificar la rentabilidad a largo plazo y optan por un beneficio a corto plazo, impulsadas por su necesidad inmediata de efectivo.
- EVALUACIONES DE RENDIMIENTO: las puntuaciones de las evaluaciones de rendimiento generan miedo y destruyen el trabajo en equipo al producir rivalidad.
- MOVILIDAD DE LA GERENCIA: Cumplir los objetivos de calidad a largo plazo requiere directores que se involucren en el proceso y que no cambien constantemente.
- UTILIZAR EXCLUSIVAMENTE LOS DATOS VISIBLES: Algunos de los datos más importantes, tales como el grado de satisfacción de los clientes con la empresa, son difíciles de cuantificar. Por lo general, las organizaciones colombianas premiadas dentro y fuera del país por la calidad de sus productos, han desarrollado estrategias complejas de evaluación de niveles de satisfacción de sus clientes, y departamentos de investigación de necesidades de personas o empresas en otros nichos del mercado, que puedan permitir diseñar novedosas propuestas de valor.

- **COSTO EXCESIVO DE LAS GARANTIAS:** el precio de la mala calidad se traduce en un aumento de las reclamaciones de las garantías por parte de los clientes insatisfechos.

2.3.2. GERENCIA Y CALIDAD:

Lógicamente, el objetivo primordial de la gerencia debe ser llegar a obtener y mantener el mejor nivel de calidad posible de los bienes o servicios que ofrezca. Sin embargo, la realidad es muy distinta.

Otro objetivo frecuente que puede ser incompatible con la calidad a largo plazo es el de incrementar los resultados mínimos aceptables a corto plazo. El sistema tradicional de gestión de recursos humanos consiste en mantener un estricto control sobre los empleados, a quienes se les exige altos niveles de rendimiento. Con este método se espera mucho de los trabajadores, si bien estos tienen muy pocas o ninguna posibilidad de influir en aspectos importantes de su trabajo, lo que genera un sentimiento de frustración y de explotación.

La respuesta del sistema de gestión tradicional a la mala calidad se centra en el control de empleados. Los empleados que reciben malas puntuaciones en las evaluaciones de rendimiento se envían a cursos de motivación o sufren modificaciones en su retribución.

Así mismo, y cómo lo plantea Pola, el sistema de gestión de Calidad Total hace especial hincapié en el papel que desempeñan los trabajadores a la hora de analizar los problemas de calidad existentes, medir sus consecuencias y resultados, evaluar y recomendar mejoras. El proceso de solución de problemas incluye un conjunto de herramientas de control estadístico del proceso. (C.E.P), dispositivos de medida de registro que ayudan al trabajador a identificar las causas y las soluciones de los problemas. Los trabajadores utilizan estas herramientas para determinar si efectivamente hay un problema, y en caso afirmativo que es lo que se puede hacer para solucionarlo. Son suficientemente sencillas como para que cualquier trabajador pueda dominarlas, y constituyen un método sistemático de analizar los temas relativos a la calidad.¹⁵

Aunque las herramientas de control son claras y sencillas, su aplicación dentro del sistema de Gestión de Calidad Total tiene muchas ramificaciones dependiendo del estilo en que se gestione el trabajo. Es esencial proporcionar a los trabajadores la información y autoridad necesarias para llevar a cabo estos análisis y aplicar los resultados. Normalmente en empresas tradicionales, los administradores no comparten información y autoridad con sus trabajadores. Los directores que deseen utilizar las técnicas de diagrama de control estadístico del proceso para corregir problemas deben delegar responsabilidades en sus trabajadores. Mediante la delegación de responsabilidades se dota a los trabajadores de los conocimientos y la autoridad necesarias para tomar decisiones que tradicionalmente recaían en los administradores para resolver problemas con los clientes son la necesidad de obtener las lentas aprobaciones de los

¹⁵ POLA, MASEDA ANGEL. Gestión de Calidad, Editorial Alfaomega, Macombo. Barcelona, España, 1999. Pág (77-83)

supervisores. En las empresas es necesario diseñar canales que permitan que la información relacionada con la manufactura o la producción de servicios, rote de manera adecuada, a la velocidad necesaria, para que el control del conocimiento no le otorgue poder sólo a algunas personas, esto es parte de imponer la misión de la compañía en la mente de todos y por encima de los objetivos individuales.

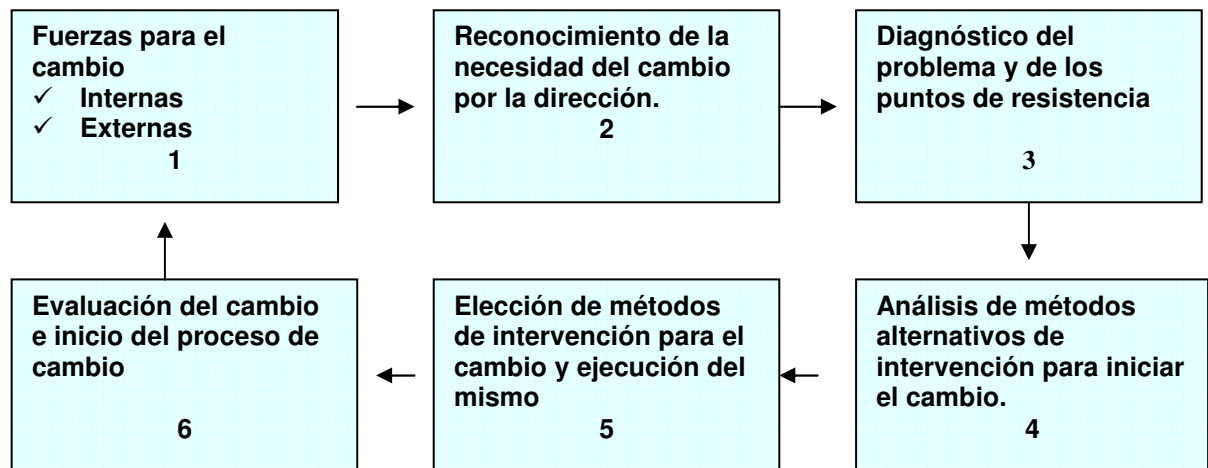
2.4 GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio es tal vez la fuerza más poderosa en la vida actual, en el pasado, el cambio solía producirse a un ritmo mucho más pausado y, sin embargo aun entonces la incapacidad de los individuos, de las ciudades y de las naciones para adaptarse a las tendencias en evolución dio como resultado la pérdida de poder e incluso la destrucción.

El ámbito organizacional de hoy envuelve una serie de fuerzas imprevisibles e incontrolables, nacionales e internacionales. Las organizaciones de todo el mundo han estado experimentando cambios cada vez más acelerados durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX. Con la globalización de los mercados las telecomunicaciones mundiales y los viajes cada vez más rápidos y eficientes durante la última década, el ritmo del cambio ha alcanzado un grado realmente frenético. ¹⁶

La siguiente es la ruta en un proceso de cambio:

¹⁶ IVANCEVICH, J; LORENZI, P; SKINNER, S; CROSBY, P. Gestión Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill, 1997. (Pág 642-646).



Las fuerzas internas del cambio se producen dentro de la organización, como problemas de comunicación, problemas de moral y fallas en la toma de decisiones.

El obstáculo principal se da en razón de que los funcionarios de más alto nivel entran en un estado de satisfacción con el grado de cumplimiento de objetivos de los subsistemas de la organización

Lo anterior da lugar a que se le reste importancia a los motivos que tiene la organización para llevar a cabo cambios necesarios (inclusive para su supervivencia)

Las organizaciones también están sometidas a la inercia que dio buenos resultados en el pasado y la colocó en posición ventajosa. Muchas de ellas no detectan a tiempo que seguir haciendo las cosas como se han hecho siempre puede llevarlas al decaimiento y hasta la posible desaparición

Los protagonistas en un significativo proceso de cambio deben ser los que ocupan las posiciones de mas autoridad corporativa, de lo contrario pueden generarse entre los miembros restricciones que eliminan las posibilidades de transformación necesarias. Son evidentes las razones; ellos son los que ostentan el poder, la capacidad de conciliar y guiar a los miembros en la organización. Adicionalmente son los que en general sienten la mayor necesidad de toma de decisiones como función cotidiana.

Las soluciones a problemas corporativos aún dependen de un grupo pequeño de personas “los que tienen la autoridad” (pero para alcanzar metas trascendentes se requiere de la participación masiva de los integrantes de la organización aunque son unos pocos los que logran el compromiso grupal para la consecución del cometido). Desear el cambio organizacional por iniciativa y en cabeza de niveles jerárquicos medios o inferiores, significa sacrificar recursos sin retribución alguna.

2.4.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Por regla general, los cambios que más resistencia presentan entre los miembros de una organización, son los que se han decidido por parte de otras personas y que afectan de alguna manera a los miembros de la empresa (así sean benéficos para ellos). es humano resistirse al cambio cuando lo lleva a cabo otra persona, mas aun cuando lo encabezan los de nivel jerárquico superior, por eso involucrar a todas las personas afectadas por una transformación debe ser una actitud prevaleciente a favor de los buenos resultados de la empresa.

La efectividad de un cambio en el que participen todos los miembros de la organización debe incluir al menos: evaluación del porque es necesario llevar a cabo la transformación, y definir claramente los objetivos que se

conseguirán con el cambio, también es necesario analizar que razones justifican el cambio y decidir si se involucra a los participantes desde el momento de la decisión inicial. Posteriormente se debe forjar una visión, luego diagnosticar la situación actual y determinar las estrategias para el cumplimiento de la visión.

El cambio en las organizaciones debe ser entendido como un proceso inevitable, justificándolo como el generador del mejoramiento necesario que hace que las empresas sobrevivan y se desarrollen.

Para guiar una organización al cumplimiento de su visión, la ruta recomendada es convocar a todos los ejecutivos protagónicos hacia un proceso participativo, en el cual se defina metas, estrategias, responsables, criterios y horizonte temporal. Logrando el compromiso colectivo de los altos directivos, serán ellos los responsables de guiar a sus colaboradores hacia las mismas metas, aplicando la anterior estrategia, repitiendo el proceso en los niveles siguientes. Siguiendo estos pasos para la transformación organizacional además de lograr efectividad en el proceso, se logra reforzar y enriquecer la cultura corporativa (creando cultura de cambio cada día mas necesaria en las empresas).

2.4.3. MÉTODOS DE CAMBIO:

Cantú plantea que las intervenciones que se hagan frente a un cambio cultural deben ser efectuados acorde a la dinámica del grupo, a su situación y a la naturaleza del cambio, de igual forma deben asegurar el cambio por parte de los miembros de forma consciente y duradera. A continuación de mencionan algunos métodos de cambio:

- **Método de Lewin** (David & Newstrom, 1991). Este método se basa en una metodología muy simple que involucra los siguientes pasos:

Descongelamiento: en este paso se prepara al grupo de enfoque o la organización en su conjunto, para entrar al cambio, mediante la explicación del problema o la situación que se enfrenta. Esto se puede hacer mediante un análisis de equipo, lo cual facilita la aceptación del proceso. En esta parte el aspecto clave es que los miembros del equipo sientan que el equipo es de ellos.

Movimiento: Lo individuos guiados por la dirección, efectúan el cambio necesario. Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización y la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

Recongelamiento: Los hábitos introducidos en el punto anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo, se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección es reforzar este cambio mediante la adopción de políticas y procedimientos de evaluación y reconocimiento del desempeño humanos que aseguren los nuevos hábitos de trabajo.

- **Método de Edgar Schein (1993)**. Este autor propone el uso de mecanismos base para cambiar la cultura de un equipo de trabajo. Según su método existen dos tipos de mecanismos

Primarios, que son los que actúan cuando se crea una organización, resultado del estilo de trabajo del líder, tales como: a) lo que atrae la atención de los líderes, lo que miden y controlan regularmente; b) cómo se reacciona

en situaciones de crisis e incidentes críticos; c) criterios según los cuales los líderes colocan sus recursos; d) cómo se forman personas modelo a seguir; e) criterios mediante los cuales se entregan premios y se otorga estatus. Secundarios, son a) diseño organizacional y estructural; b) los sistemas y procedimientos organizacionales; c) el diseño de espacios físicos; d) las historias, rituales y mitos sobre el personal y e) los estatutos formales de filosofía organizacional, los valores y credos.

Cuando se analizan estos mecanismos, se puede concluir que los primarios tienen más relación con los comportamientos de los individuos de forma libre, es decir aquellos que conllevan una decisión, mientras que los secundarios están asociados con los métodos de trabajo y las costumbres. La fase cambio se orienta a trabajar con los mecanismos: los primarios en relación con los nuevos valores y actitudes, y los secundarios modificando métodos de trabajo y sistemas organizacionales.

- **Cambio cultural mediante procesos planeados:** Es el modelo de Cummin & Worley (1993), el cual está enfocado en el cambio planeado como un proceso cíclico que una vez iniciado continúan para lograr el desarrollo de la organización. Este proceso de cambio consta de las siguientes fases:

Identificación del problema: una persona de la organización detecta la necesidad de resolver una situación problemática y determinar como afrontarla. Consulta con un experto en ciencias del comportamiento. Se debe lograr una buena cooperación entre el experto y el integrante de la organización que desea el cambio, para así trabajar conjuntamente.

Recolección de datos y diagnóstico preliminar. Información de primera mano a través de la observación, entrevistas y cuestionarios, para el análisis del desempeño organizacional.

Retroalimentación al cliente. Se retroalimenta al cliente, de forma que éste coopere para detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis conjunto del problema. Se procede a analizar el problema de forma conjunta entre el cliente y el experto en CO, para lo cual es requisito indispensable haber creado un marco de referencia común, con el objeto de que las opiniones del experto sean comprendidas por el cliente.

Planeación conjunta de acciones. Analizando el problema el consultor y el equipo deciden qué acciones tomar para resolver la situación problemática.

Acción. En esta etapa se realizan los movimientos necesarios para cambiar la organización del estado anterior al nuevo. Aquí se requiere del reforzamiento de nuevos comportamientos y la introducción de nuevos métodos de trabajo y estructuras organizacionales.

Recolección de datos después de la acción: Como este proceso es cíclico se deben recolectar datos para determinar la eficacia del cambio realizado, retroalimentarlos a la organización y, de ser necesario, volver a empezar el ciclo¹⁷.

¹⁷ CANTÚ, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Editorial Mc. GRAW HILL, 1998. Pág (86-90)

2.5 GESTIÓN HUMANA:

Con toda seguridad, la década de los años 90 ha marcado en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en los Departamentos de Gestión Humana. Esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. Es así como Dolan plantea que la gran competitividad y los cambios del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral con el aumento de la presencia de mujeres, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios, son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportes importantes para el Departamento de Gestión Humana. Para que las organizaciones no solo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los Departamentos de Gestión Humana tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo¹⁸.

A esto se añade el reconocimiento de que la Gestión de los Recursos Humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización. Los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la Gestión Humana, se han determinado seis tendencias y crisis fundamentales:

- Aumento de la competencia, y por tanto de la necesidad de ser competitivo
- Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos
- La crisis de la productividad

¹⁸ DOLAN, SIMON; SHULER R, VALLE R. La Gestión de los recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, 1999. Pág (53-55)

- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas y alteraciones en el lugar de trabajo.
- La consideración del componente Humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que poseen. Por lo tanto, la empresa necesita conocer cuales son las fortalezas y debilidades en términos de su personal, para con base en dicha información decidir los cursos de acción a seguir.

2.5.1 Procesos de Gestión Humana

La gestión del Talento Humano en las Organizaciones esta estructurado en torno a los principales procesos que se llevan a cabo en las áreas de Gestión Humana¹⁹:

La Planeación de los Recursos Humanos: Supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Gordon Mc Beath, The Handbook of Human Resource Planing). Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en el momento oportuno y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

¹⁹GÓMEZ, L; BALKIN, D; CALDY, R; Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. (Pág 50-72).

El Análisis de puestos de trabajo: Su propósito es proporcionar a los gerentes información sobre como lleva a cabo la organización sus funciones, por tanto como se ocupa de lograr sus objetivos y metas. Es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales actividades las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos habilidades y aptitudes necesarias.

La cobertura de las necesidades de Recursos Humanos de la Organización: una vez que sean determinadas las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar los candidatos mas adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puesto.

El Aumento del potencial y desarrollo del Individuo: Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades; aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación. La formación y perfeccionamiento del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Valoración de la actuación de los empleados: Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo así como

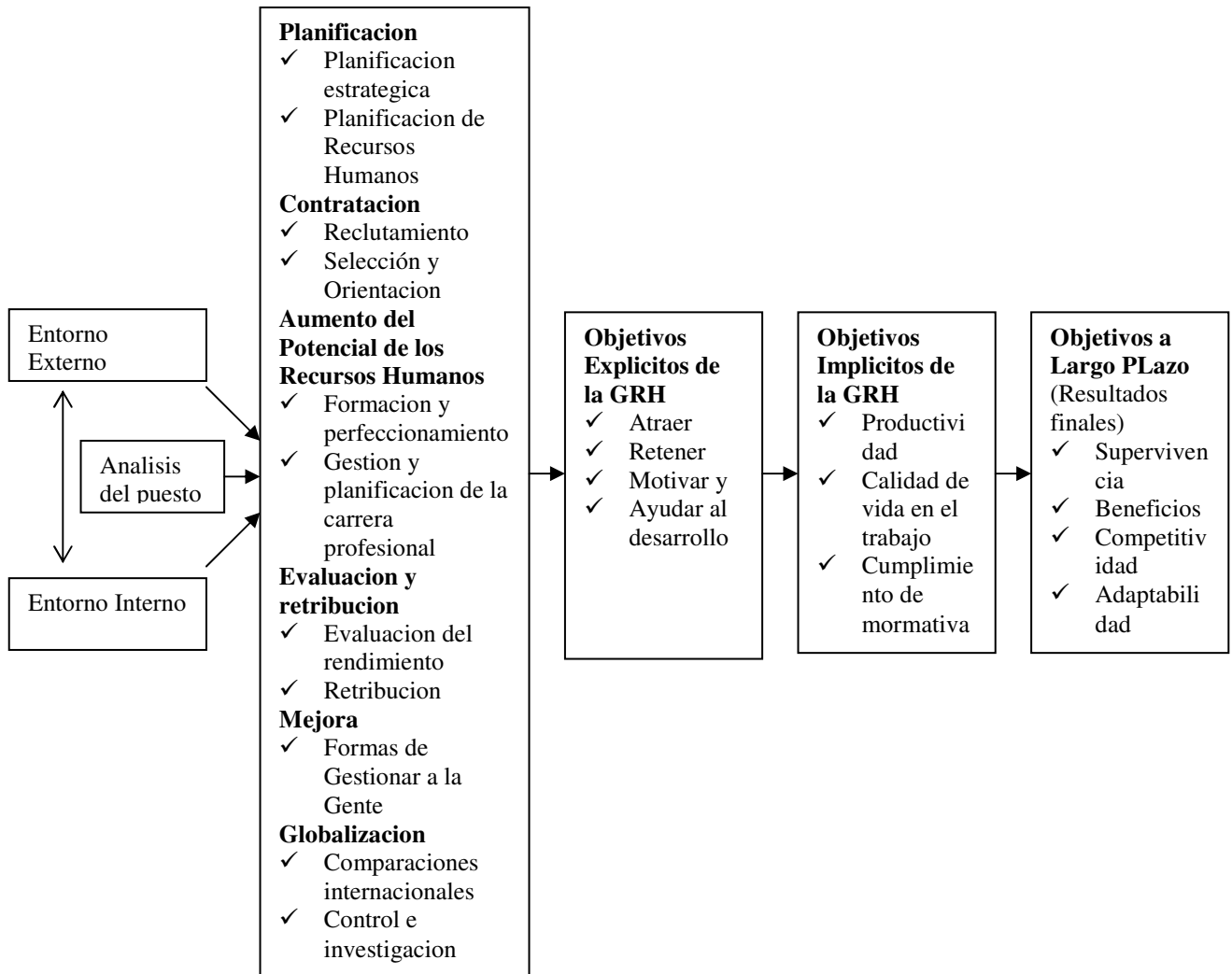
el grado ausentismo con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Retribución de los empleados: Es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normatividad vigente y a la capacidad de pago de la organización.

La gestión estratégica del personal: Son todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de Gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencias tanto los factores internos como de contexto de la organización.

Mas que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistemáticas que existen entre ellas. Por lo tanto estos procesos se encuentran dentro de un contexto interno y externo y 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.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS ²⁰



²⁰ DOLAN, SIMON; SHULER R, VALLE R. La Gestión de los recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, 1999.

2.5.2 Roles del Gerente del Talento Humano

Existe una percepción compartida en que los profesionales del Talento humano, deben tener un conocimiento profundo de su empresa, no solo en lo que se refiere a las personas, sino también en lo referente a las fuerzas económicas, financieras, ambientales y tecnológicas que la afecten, lo anterior conlleva a que este deba cumplir papeles tanto operativos como estratégicos en la organización, mas allá de desempeñar una función de personal, deberían convertirse en asesores internos que orienten en el largo y el corto plazo las actividades que van desde manejar procesos, a manejar gente.

El autor Dave Ulrich define cuatro roles para los gerentes de gestión humana²¹:

1. Administración de recursos humanos estratégica
2. Administración de la infraestructura de firma
3. Administración de la contribución de los empleados
4. Administración de la transformación del cambio.

Estos roles se amplian en el siguiente cuadro:

²¹ ULRICH, DAVE. Recursos Humanos Champions. Ediciones Granica S.A, 1997.

Rol/ célula	Aporte/ resultado	Metáfora	Actividad.
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de recursos humanos con las del negocio: " Diagnóstico organizativo."
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: " servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: " Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: " asegurar que exista la capacidad de cambiar"

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

3.1 Tipo de investigación y diseño

El enfoque empírico analítico de nivel evaluativo hace alusión a las situaciones originadas en el ambiente cotidiano, es por ello que para esta investigación es importante hacer una aproximación al entorno empresarial y su relación con los procesos de calidad. Es importante definir cual es el papel que tiene el gerente de gestión humana en el cambio hacia una cultura de calidad la cual implica centrarse en el cliente y hacer hincapié en la solución de problemas, delegar responsabilidades en los empleados y orientarse hacia el trabajo en equipo.

Pretendemos identificar la gestión del gerente de talento humano frente a la satisfacción de los clientes internos, como externos. Se busca identificar la importancia que puede tener para otras áreas de la organización, la realización de mejoras continuas en la calidad (apoyadas en la transformación organizacional.) que pueda adelantar el área de gestión humana.

3.2 Categorías:

- Se busca en este estudio identificar el compromiso de la gestión de calidad por parte de los niveles administrativos, operativos y del gerente del Talento Humano y a la vez la incidencia e impacto de la implementación de una cultura de calidad en la gestión del talento humano.

Se refiere a la forma como los niveles estratégicos de la organización (Administrativos y Gestión Humana), se han responsabilizado de la introducción, facilitación e implantación de una cultura de calidad dentro de la

organización, especialmente relacionados con aspectos organizacionales, su cultura y el proceso de gestión.

De manera especial se determinará el rol y el compromiso asumido por el Gerente del Talento Humano, en la participación en los procesos de cultura de calidad llevados a cabo dentro de las organizaciones.

3.3 INSTRUMENTOS

Se utilizaron tres instrumentos:

3.3.1 Cuestionario para cargos Administrativos (Anexo 1)

Para ser diligenciado por personal de este nivel, excepto el gerente del talento humano.

Se desea conocer a través de este instrumento los siguientes aspectos:

- Información general de aspectos de direccionamiento organizacional
- Estrategias para la implementación de un sistema de calidad
- Responsabilidad en los procesos de cambio de cultura
- Los resultados que ha logrado la organización gestionando el desarrollo de una cultura de calidad.

3.3.2 Cuestionario para personal Operativo (Anexo 2):

Se desea conocer a través de este instrumento los siguientes aspectos:

- Percepción del direccionamiento estratégico
- Percepción frente a la cultura de la organización
- Participación dentro del sistema de calidad
- Beneficios recibidos por el desarrollo de una cultura de calidad implementada

3.3.3 Cuestionario para los Gerentes del Talento Humano (Anexo 3):

Se desea conocer a través de este instrumento los siguientes aspectos:

- El Rol o roles del gerente del talento humano dentro de la organización
- El compromiso frente al desarrollo de una cultura de calidad
- Impacto frente a estrategias para implementación del sistema de calidad
- El papel que ha jugado el gerente del talento Humano en la gestión de una cultura de calidad dentro de las organizaciones.

3.4 Validez de los instrumentos:

La validez de los instrumentos se procesó a través de juicios de expertos. Con relación a una validez de contenido, es decir que los aspectos propuestos en los instrumentos se refieren a la realidad del objeto de estudio, enmarcado dentro de un conjunto de conceptos adecuadamente relacionados.

3.5 MUESTRA

Se tomaron seis empresas de la región que cumplen con los siguientes requisitos:

- Haber iniciado o tener un proceso de implementación del sistema de calidad
- La organización debe tener definido su direccionamiento estratégico
- El gerente del Talento Humano debe pertenecer al nivel estratégico

Descripción de las empresas de objeto de estudio:

EMPRESA 1:

Empresa manufacturera del sector privado, su actividad económica es la fabricación y comercialización de energía portátil. Cuenta aproximadamente con 270 empleados. Dentro de su estructura tiene el departamento de calidad y un área de aseguramiento de calidad, desde la cual se coordina el mantenimiento de la norma ISO 9001 versión 2000, el sello de calidad Icontec y se adelanta la consecución de la norma ISO 14000. El área de Gestión Humana se encuentra en un nivel estratégico de la organización, lo cual le permite la participación y soporte para el logro de los planes estratégicos de la compañía.

EMPRESA 2:

Empresa de alimentos del sector privado. Cuenta aproximadamente con 1100 empleados, los cuales se encuentran ubicados a nivel nacional, en las diferentes sucursales que tiene establecidas. Dentro de su estructura tiene el departamento de calidad el cual coordina el mantenimiento de la norma Hazard versión 2000, y adelanta la consecución de la norma ISO 9001 versión 2000. El área de Gestión Humana tiene participación directa en el comité directivo de la empresa, por lo cual le permite apoyar todos los procesos de transformación a nivel organizacional.

EMPRESA 3:

Empresa de alimentos del sector privado, cuenta aproximadamente con 110 empleados, dentro de su estructura cuenta con el departamento de calidad, quien entre otras funciones tiene la de coordinar el mantenimiento de la Norma ISO 9001 versión 2000. El área de gestión humana se tiene establecida dentro de la estructura general de la organización y como parte fundamental dentro de la participación de las decisiones y cambios organizacionales.

EMPRESA 4:

Empresa de confecciones con 25 años en el mercado, su planta principal se encuentra en la zona industrial de Bogotá. Ha posicionado fuertemente 2 marcas en el mercado. Del total de sus ventas, se exporta el 5%. Empresa familiar, certificada en ISO 9000 hace 5 años por Bureau Veritas. El departamento de Recursos humanos existe hace 8 años con funciones de gestión del talento humano, antes se ocupaba de las funciones administrativas del manejo de personal, en el momento de crearse, se separaron las funciones de nómina y recursos humanos. Cuenta con 2200 empleados en tiendas en todo el país, y con 300 empleados en planta.

EMPRESA 5:

Empresa de confecciones, con 28 años de existencia. Su mercado fuerte está entre grandes consumidores de lencería (hoteles, restaurantes), es proveedor de telas de varias industrias del sector. Cuenta con 450 empleados en planta. Se encuentra ubicada sobre la calle 80 en Bogotá. Recibió certificación en calidad ISO 9001 en el mes de octubre de 2000. El departamento de Gestión Humana existe hace 5 años, como dependencia de la división jurídica en temas de derecho laboral.

EMPRESA 6:

Empresa textil, con 27 años de existencia, es proveedor de telas de varias industrias del sector, aunque también comercializa el producto en almacenes. Cuenta con 380 empleados aproximadamente, su fortaleza frente a sus competidores está en la especialización del departamento de diseño. Su área de talento humano funciona como tal hace 12 años, tiempo en el cual ha sido ocupada sólo por una psicóloga. Recibió certificación ISO 9001 en el año 1996. El departamento depende de la gerencia general

3.6 PROCEDIMIENTO

3.6.1 Fase 1: Contacto con las empresas y aseguramiento de su interés por participar en la investigación

Esto se hizo a través de comunicación telefónica, o contacto que se tuvo con las empresas y oficios enviados. Se concertaron los días y las horas disponibles para la recolección de la información.

3.6.2 Fase 2: Aplicación de los cuestionarios al personal administrativo, operativo y el gerente del Talento Humano.

3.6.3 Fase 3: Tratamiento de la información recolectada.

Los cuestionarios se tabularon, de acuerdo con las unidades temáticas definidas, con sus respectivas categorías descriptivas.

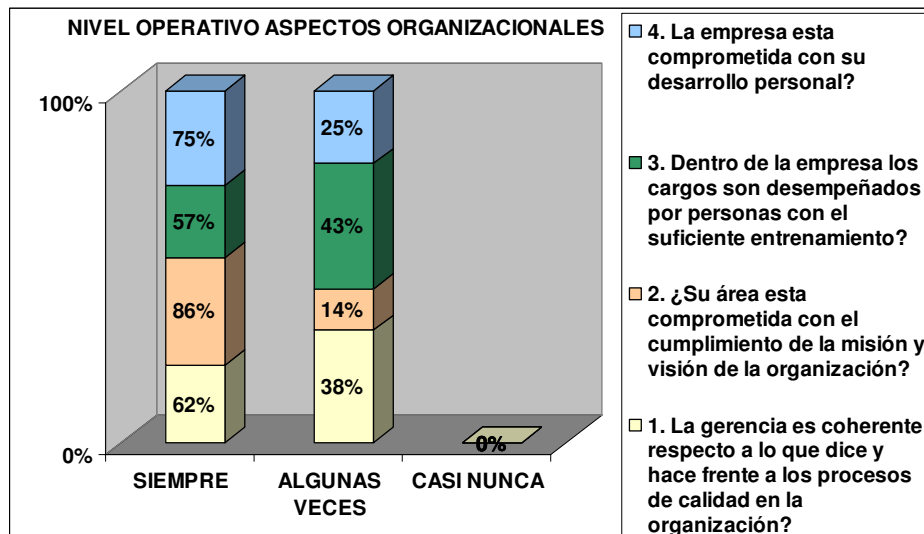
3.6.4 Fase 4: Análisis de contenidos

Con base en las categorías encontradas, se busco dar respuesta a las preguntas formuladas orientadoras de la investigación.

4. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CARGOS OPERATIVOS:

Aspectos Organizacionales



Este aspecto hace referencia a las preguntas:

1. ¿La gerencia es coherente respecto a lo dice y hace frente a los procesos de calidad en el organización?

Como vemos el 62% de las personas de las seis organizaciones que consultamos opinan que la organización si es coherente con los procesos de calidad.

El 38% opinan que algunas veces se es coherente con la calidad.

Se puede concluir que las organizaciones están en un proceso de mejoramiento donde ya el término calidad es un elemento importante dentro del proceso competitivo ya que conseguir que una organización haga bien las cosas desde el primer momento es obviamente una buena idea de esta manera parece evidente que un objetivo primario de las compañías es hacer que los clientes estén satisfechos. Sin embargo vemos como aún falta que la organización y sus líderes se ajusten a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.

Y la segunda pregunta es:

¿Su área está comprometida con el cumplimiento de la misión y visión de la Organización?

El 86% de la población opina que si están comprometidos con la misión y visión de la empresa esta condición es necesaria para que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

El 14% opinan que algunas veces su área esta comprometida con la misión y visión de la empresa como vemos el porcentaje no es muy representativo lo que muestra es una minoría que aun siente que sus organizaciones deberían tener claridad frente a su direccionamiento estratégico.

Capacitación y entrenamiento

Las preguntas que se relacionan con este aspecto son :

3. Dentro de la empresa los cargos son desempeñados por personas con el suficiente entrenamiento.

El 57% de la población opina que las personas reciben el suficiente entrenamiento para poder desempeñar su cargo como vemos para las personas la

capacitación implica que la empresa debe proporcionar conocimientos para que la empresa pueda seguir siendo competitiva.

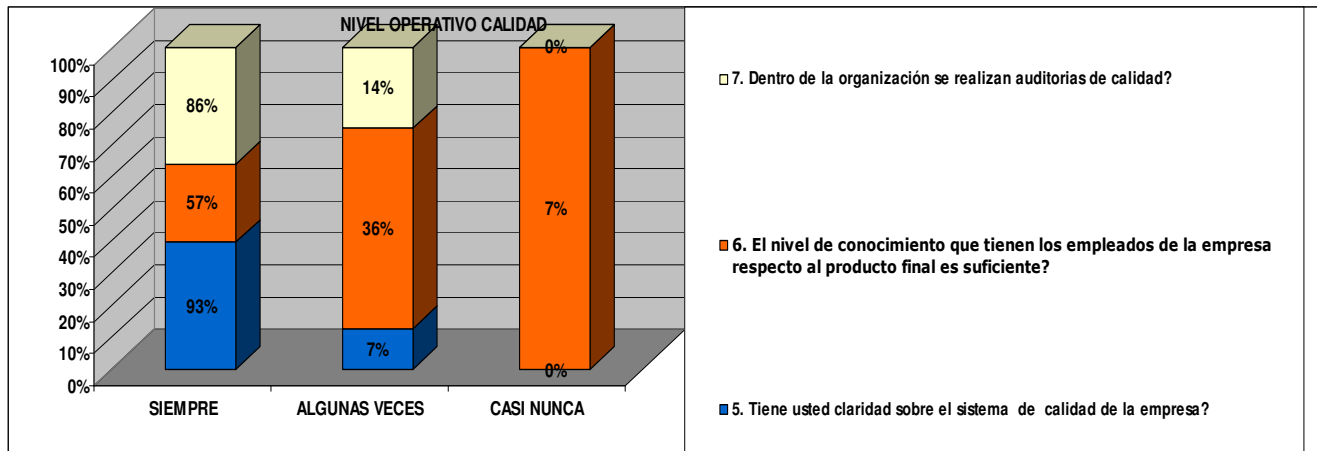
Para el 43% de la población, las personas en algunas veces reciben entrenamiento y otras veces no lo hacen esto para una organización implica que haya un proceso de aprendizaje por parte de sus empleados basados mas en el ensayo y error y no en el proceso sistemático por el cual se modifica la conducta de los empleados para facilitar el logro de los objetivos de la organización.

4. La empresa esta comprometida con su desarrollo personal.

El 75% de las personas opinan que la organización si esta comprometida con su desarrollo personal el hecho que las personas sientan esto es un paso importante para las organizaciones ya que están interesadas en que las personas adquieran conocimientos y habilidades que podrán aplicarse en el presente o en el futuro.

El 25 % opinan que algunas veces están comprometidos, esto muestra que algunas personas no siente a su organización completamente alineada con el proceso de desarrollo para una organización es muy importante que el 100% de la población se capacite ya que esto puede garantizar en cierta medida que los problemas de calidad que hacen referencia a las personas tengan un margen de error menor, evitando así los reprocesos.

Calidad.



Conocimiento del sistema de Calidad

La pregunta que hace alusión a este aspecto es:

5. ¿Tiene usted claridad sobre el sistema de calidad de la empresa.?

El 93% opinan que si se tiene claridad sobre el sistema de calidad, para las organizaciones es muy importante ya que las personas son las que dan lugar a mejoras constantes y crecientes en los procesos de la organización y el hecho que tengan la información sobre los sistemas de calidad hace que exista un compromiso adoptado por los colaboradores con respecto a la satisfacción del cliente.

El 7% opinan que algunas veces se tiene claridad esto significa que una minoría esta aun con vacíos en cuanto a los procesos de calidad que en este momento se encuentran las organizaciones.

Cabe anotar que parece ser que las empresas indagadas, se ocupan más de difundir la importancia y los mecanismos del sistema de calidad, antes que de capacitar a las personas para que puedan cumplir las funciones propias de sus cargos. De ahí que sea necesario invertir en forma escalonada en términos de prioridades: Primero, en desarrollar las habilidades necesarias para que el trabajador pueda realizar correctamente sus funciones, y segundo, capacitar en los temas de calidad.

Participación en el sistema de calidad.

6. ¿El nivel de conocimiento que tienen los empleados de la empresa respecto al producto final es suficiente ?

El 57% de las personas opinan que si conocen todas las especificaciones del producto final, esto garantiza que en la medida en que las personas sean polifuncionales conozcan de los procesos, pueden evitar problemas con la calidad ya que si solo se dedican a las partes del producto solo se preocuparan por lo micro no por lo macro que es en ultimas lo que interesa a la empresa, claro esta que no es tener un grupo de personas expertas en todos los procesos, es saber de su unidad de negocio. En muchas organizaciones gran parte de la toma de decisiones tiene lugar a través de grupos esta tendencia responde en parte a la complejidad creciente de las organizaciones y a gran cantidad de información que se hace necesaria para adoptar decisiones racionales.

En las empresas encuestadas está por encima la capacitación en sistemas de calidad, antes que en los atributos finales deseados en los bienes y servicios que produce la empresa. Hay una incongruencia relacionada con las prioridades de formación.

El 36% opinan que algunas veces conocen las especificaciones, se tendrían que trabajar mucho en este aspecto por que se relaciona directamente con cuanto conocen el producto terminado y cuanto tiempo se puede invertir en

reprocesos por falta de conocimiento, es importante saber que las organizaciones son conjuntos de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

El 7% opinan que no los conocen esta es una oportunidad de capacitación para las organizaciones y para revisar como esta desarrollándose su sistema de calidad en la organización.

Control y seguimiento.

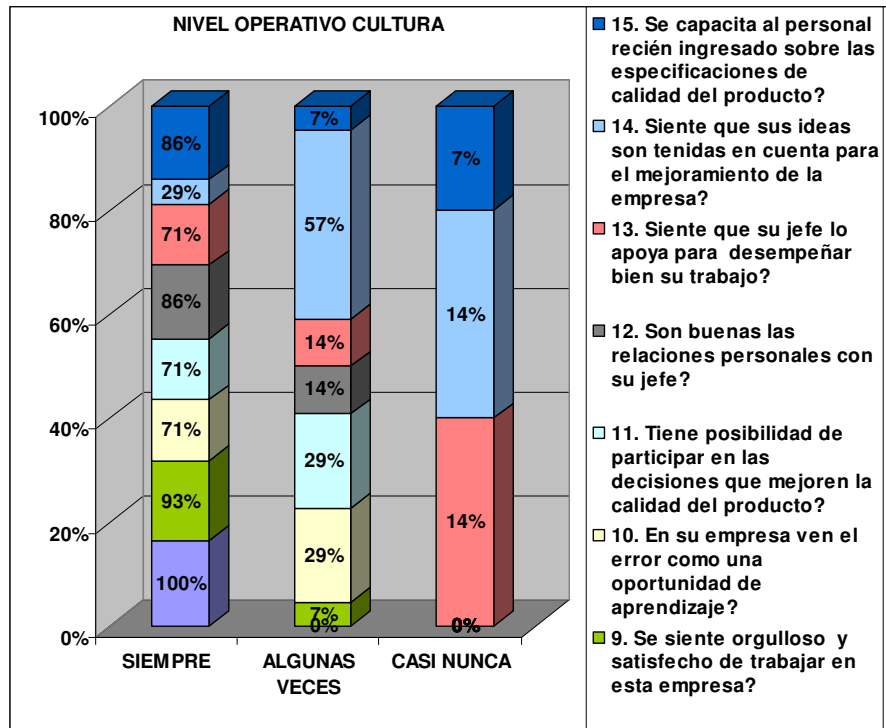
La pregunta que se relaciona con este aspecto es :

7. ¿Dentro de la organización se realizan auditorias de calidad.?

El 86% de la población opina que si se realizan auditorias esto quiere decir que las organizaciones finalmente deben asegurar que el rendimiento actual de la organización se ajuste a lo planificado, es decir la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeo seguir.

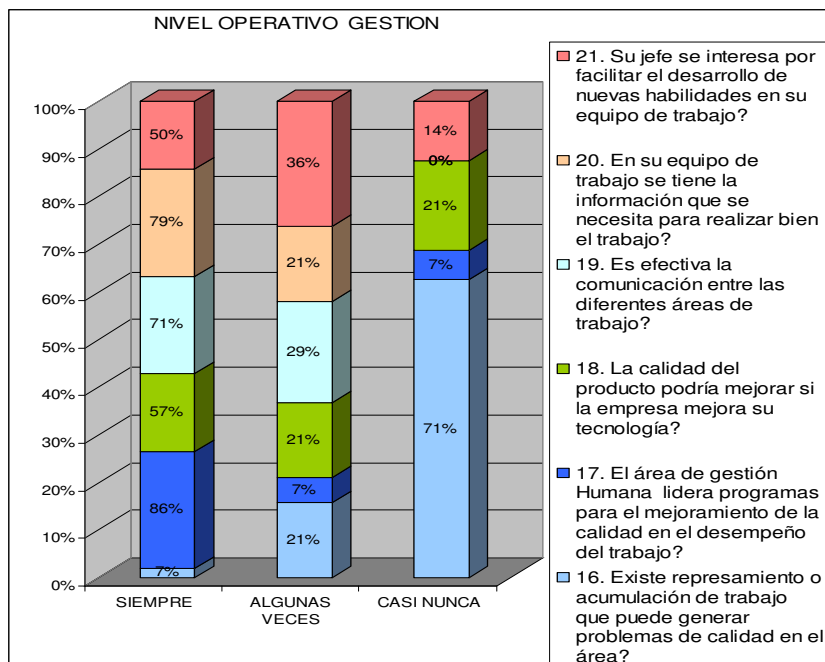
El 14 % opina que algunas veces se audita la calidad es importante ya que el rendimiento que se logre depende de las personas.

Cultura



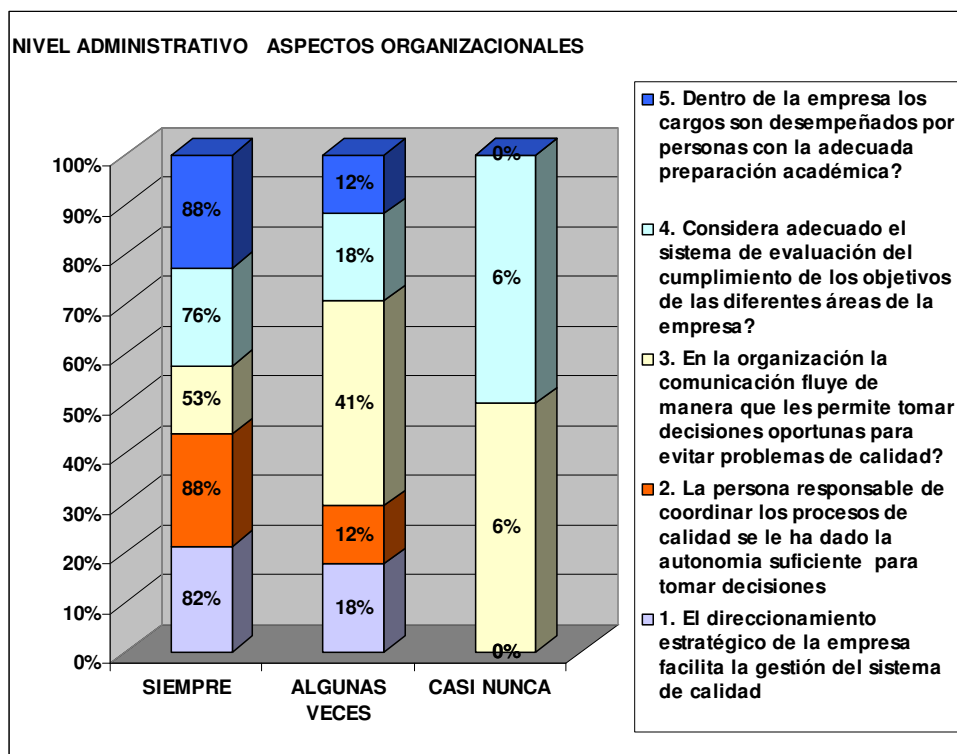
Ante la pregunta ¿Se tiene en cuenta la opinión del cliente para mejorar la calidad del producto? La respuesta fue afirmativa de modo unánime. También se presentan resultados muy enfáticos sobre la orientación del área al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y hacia la opinión positiva del papel de los líderes en el cumplimiento de las metas. Sin embargo, estas respuestas contrastan con una tendencia importante a improvisar al momento de ejecutar acciones remediales, a no llevar un procedimiento estandarizado para aprender del error (pregunta 15).

Gestión



En esta área, las posiciones menos positivas se dieron en la satisfacción del nivel de satisfacción de los empleados con las condiciones ambientales de trabajo (temperatura, luz, etc ver pregunta 20) y en la existencia de un programa de mantenimiento que de apoyo a la elaboración de productos de calidad (pregunta 18). De acuerdo a los resultados, parece ser que las organizaciones son eficientes en el desarrollo de nuevas tecnologías de mejoramiento, sin que se el programa de mantenimiento preventivo sea fuerte. Este puede ser indicio de la tendencia de las industrias a crecer pero sin planeación, al viento de las modas o las prácticas más comunes. Reflejo de esta situación es también la incongruencia en los conocimientos que los empleados tienen del sistema de calidad (que son altos) frente al conocimiento menor que tienen para poder cumplir sus funciones, y el conocimiento de los atributos finales del producto o servicio.

CARGOS ADMINISTRATIVOS



Direccionamiento estratégico

Este aspecto hace referencia a las preguntas:

1. El direccionamiento estratégico de la empresa facilita la gestión del sistema de calidad en las organizaciones

El 82% de las personas encuestadas consideran que el direccionamiento estratégico tiene implícita su orientación hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos del sistema de calidad, es importante alinear y ajustar las estrategias y los programas con el entorno para lograr la satisfacción del cliente. La planeación estratégica debe ser lo suficientemente flexible como para acomodarse a las necesidades de los clientes. Es importante crear una visión estratégica y desarrollar los planes de acción para

alcanzarla, mientras se mantiene la suficiente flexibilidad para adaptarse al cambio.

La población restante (18%) considera que la planeación estratégica no contiene suficientes lineamientos que apoyen y orienten el sistema de calidad.

Lo anterior demuestra que hace falta incluir o desplegar los planes encaminados al cumplimiento de las metas de calidad, dentro del direccionamiento estratégico de las organizaciones para lograr un compromiso colectivo que aporta al logro de una ventaja competitiva sostenida.

También es signo del desconocimiento del sentido y fin de los sistemas de calidad, y los prerequisites para el otorgamiento de las certificaciones en calidad: Una planeación estratégica previa.

2. ¿A La persona responsable de coordinar los procesos de calidad se le ha dado la autonomía suficiente para tomar decisiones?

El 88% de los encuestados considera que su organización ha dado la autoridad suficiente para que la persona a cargo del sistema de calidad haga prevalecer su criterio profesional para la toma de decisiones en materia de requerimientos del producto para la satisfacción del cliente. Por lo anterior la gerencia ha buscado que la persona responsable del sistema de calidad tenga las competencias requeridas para el cargo. Se encontró en todos los casos profesionales formados en áreas relacionadas con ingeniería (Química, industrial y de alimentos).

Solo el 18% de la población considera que el grado de autonomía es limitado. Lo que demuestra que existen organizaciones donde el nivel de empoderamiento no hace parte de la cultura organizacional.

3. ¿En la organización la comunicación fluye de manera que les permite tomar decisiones oportunas para evitar problemas de calidad?

El 53% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, el 4%¹ consideran que se lleva a cabo algunas veces y el 6% creen que no se da, lo que permite concluir que en un gran número de empresas no se ha tomado conciencia de la importancia de la comunicación para el logro de los objetivos corporativos. La comunicación es vital en cualquier proceso de mejoramiento de la calidad. Una organización es competitiva cuando permite que el potencial individual de sus empleados, a través de la participación colectiva contribuya al cumplimiento de las metas de esta.

Siendo de cualquier modo los procesos de calidad, procesos que deben darse con un cambio previo y concomitante con los de transformación cultural, el nivel de satisfacción con la calidad de la comunicación es bajo. El soporte del área de comunicaciones en las empresas es vital, y en las empresas indagadas no es suficiente para apoyar las tareas de difusión de la importancia de la calidad.

4. ¿Considera adecuado el sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas de la empresa?

El 76% de los encuestados considera que si es efectivo, 18% afirma que algunas veces y 6% no considera adecuado este proceso, Concluimos

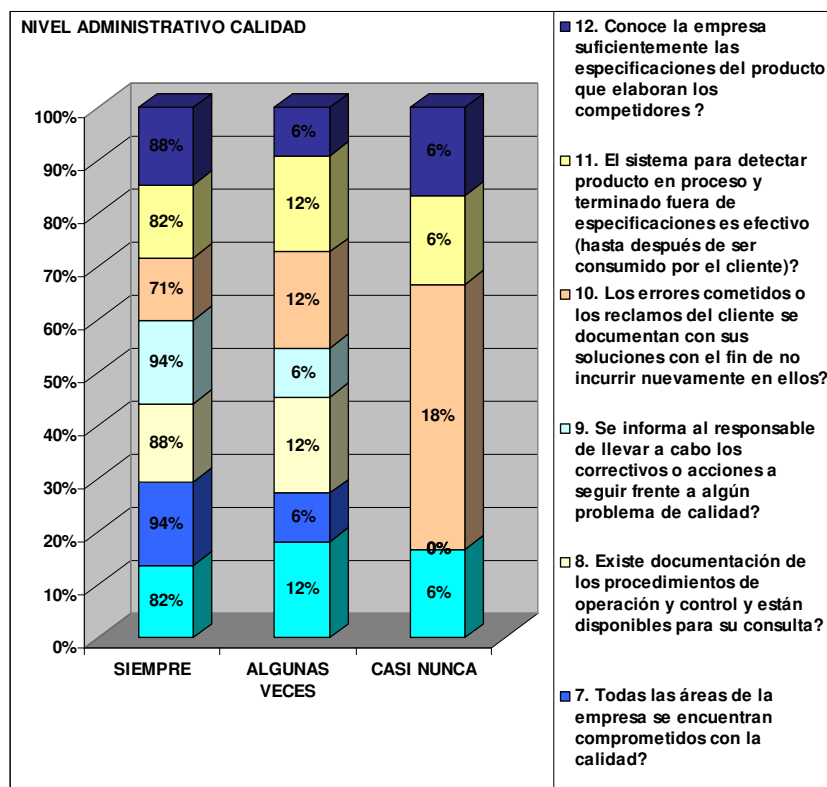
entonces que las organizaciones en estudio han evolucionado en materia de gerenciamiento del desempeño y que solo unas pocas deben afinar sus estrategias de medición e resultados. Las organizaciones han visto la necesidad de medir resultados de la gestión de su personal como un componente importante para que su talento humano alcance cada vez estándares de rendimiento mayores.

El problema de la evaluación del desempeño es en muchas ocasiones piedra de la discordia al interior de las organizaciones, y también manifestación de la resistencia al cambio, pues toda evaluación antecede a una modificación. Posiblemente ese haya sido el motivo de la insatisfacción de algunas personas con el método llevado a cabo actualmente en las empresas para evaluar la calidad del trabajo de sus colaboradores.

5. ¿Dentro de la empresa los cargos son desempeñados por personas con la adecuada preparación académica?

El 88% de las personas encuestadas afirman que si o en la mayoría de los casos y el 12 % que algunas veces. Esto refleja la importancia del área de gestión humana frente a los procesos de selección, en los cuales están definidas las competencias requeridas para la ocupación de cada uno de los cargos. La formación tiene una gran influencia en los niveles actuales de rendimiento, mientras que los resultados de perfeccionamiento se reflejan en una mayor capacidad y flexibilidad de las personas a largo plazo.

CALIDAD



6. ¿Los empleados de todos los niveles están capacitados para seguir los lineamientos de la calidad?

El 82% de los encuestados consideraron que están capacitados, el 12% opinó que algunas veces y el 6% argumentan que no. Lo anterior nos permite concluir que las organizaciones en estudio tienen procesos de capacitación que hacen posible la elaboración de productos de calidad, y que solo un 6% deben mejorar en esta materia con miras a garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

7. ¿Todas las áreas de la empresa se encuentran comprometidos con la calidad?

El 94% considera que existe compromiso con la calidad y 6% manifestó algunas veces, con esto concluimos que el nivel de compromiso es alto en las empresas en estudio y que es un componente ya inmerso en la cultura de la empresa.

8. ¿Existe documentación de los procedimientos de operación y control y están disponibles para su consulta?

El 88% de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre y el 12% que algunas veces; podemos sustentar entonces que la información de requisitos del cliente esta disponible para los empleados, elemento valioso para mejorar el nivel de desempeño de los procesos de la organización.

9. ¿Se informa al responsable de llevar a cabo los correctivos o acciones a seguir frente a algún problema de calidad?

El 94% respondió que siempre o casi siempre y el 6% algunas veces, lo que permite afirmar que el nivel de comunicación hacia el responsable de calidad es un soporte para la adecuada toma de decisiones respecto en lo referente a la conformidad del producto.

10. ¿Los errores cometidos o los reclamos del cliente se documentan con sus soluciones con el fin de no incurrir nuevamente en ellos?.

El 71% de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre, el 12% que algunas veces y el 17% que nunca o casi nunca, podemos sustentar entonces que la memoria técnica de la empresa se ha construido en un porcentaje muy alto de las empresas encuestadas, La documentación de los errores y sus soluciones es un elemento que contribuye a que la empresa optimice sus recursos (es una manera evitar incurrir en costos de no calidad) y mejore su imagen hacia el cliente).

11. ¿El sistema para detectar producto en proceso y terminado fuera de especificaciones es efectivo (hasta después de ser consumido por el cliente)?

El 82% de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre el 12% que algunas veces y el 6% que nunca o casi nunca. En este aspecto lo esperado es que el porcentaje de detección de producto fuera de especificaciones cercano al 100%, para poder garantizar la total satisfacción del cliente; queda entonces en evidencia que existe falencias en el sistema de calidad y que la imagen de las compañías en estudio se puede afectar por entregar al cliente producto fuera de especificaciones.

12. ¿Conoce la empresa suficientemente las especificaciones del producto que elaboran los competidores?.

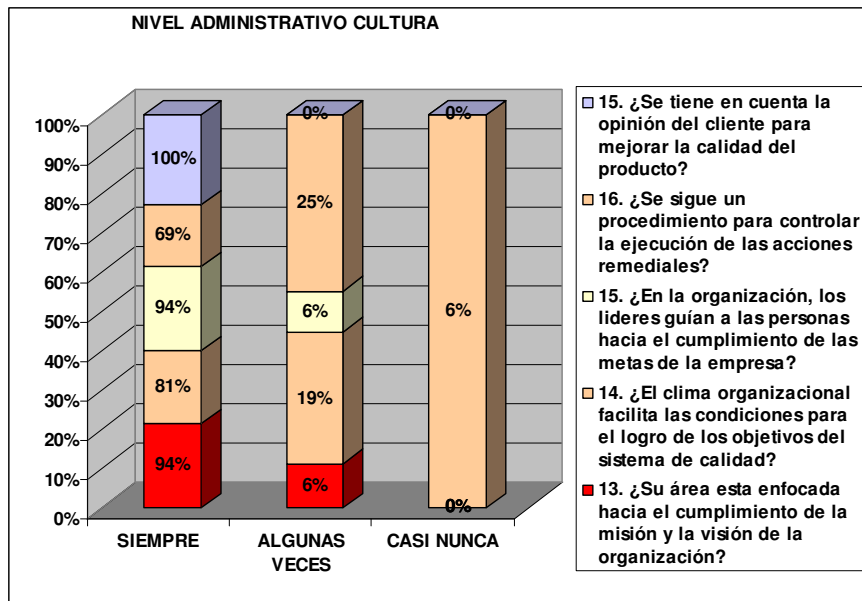
El 88% de las personas encuestadas respondieron que siempre o casi siempre, el 6% que algunas veces y el 6% que nunca o casi nunca. Conocer las especificaciones del producto que elaboran los competidores es una ventaja para la empresa, sobre esta información se pueden establecer estrategias de mejoramiento competitivo benéficas para los intereses de la organización (ofrecer productos de mejor calidad, costo óptimo, mejorar logísticamente, cumplir mejor las expectativas del cliente). Vemos este aspecto como una fortaleza en las empresas encuestadas, apoyados en las respuestas que dieron a esta pregunta. En la medida en que se perfeccione el benchmarking, la capacidad de competir de una organización se incrementa.

- La calidad como componente cultural de la organización y tener en cuenta la opinión del cliente para mejorar la calidad del producto, fueron aspectos en los que coincidieron la totalidad de los encuestados en la

investigación que se cumplen en sus empresas. Consideramos estos como dos de los principales pilares para que exista cultura de calidad en una compañía que quiera ingresar a competir en los mercados mundiales de productos y servicios.

- Los colaboradores de las empresas en estudio sienten que su aporte intelectual no es tenido en cuenta para el crecimiento corporativo; consideramos que es una debilidad no aprovechar el conocimiento y la experiencia que se puede poner al servicio de la organización cuando se cuenta con el criterio de quien hace la labor operativa en los procesos.
- Existen desfases entre actitudes hacia la calidad (es alta la proporción que considera valioso conocer las necesidades del cliente) y acciones tendientes a incrementar esa calidad. En muchas ocasiones, las acciones no son reflejo de ese compromiso. La diferencia radica en la posición y percepción de los mandos directivos y la de los colaboradores de otros niveles, las diferencias en los criterios son signo de una planeación estratégica de recursos humanos que debe perfeccionarse mucho más.

CULTURA



13. ¿Su área esta enfocada hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la organización?

El 94% de las personas de las cinco organizaciones que consultamos opinan que su área si esta enfocada hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la organización lo que quiere decir que están enrutadas hacia el cumplimiento de su direccionamiento estratégico, de esta forma podemos ver como las organizaciones construyen desarrollan y ejecutan sus procesos y procedimientos apoyados en la cultura la cual atrae, retiene y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

El 6% opinan que algunas veces se cumple con la misión y la visión, el porcentaje es poco representativo para la población sin embargo esto vislumbra una necesidad de una minoría de estar alineados con estos procesos, esto puede dar pie para que los equipos no funcionen

compactados donde la meta sea la entrega de productos o servicios en una óptima calidad, pudiendo dar lugar a reprocesos. Es importante trabajar en este aspecto ya que esta directamente relacionado con la calidad y el compartir la misión de la organización , el conocimiento de la visión , la promulgación de valores organizacionales hacen que el ejercicio del liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

14. ¿El clima organizacional facilita las condiciones para el logro de los objetivos del sistema de calidad?

El 81% de la población opinan que si y el 19% opinan que algunas veces, se puede concluir que las percepciones compartidas que los miembros de las empresas desarrollan en relación las políticas, prácticas y procedimientos están directamente relacionados con el resultado y esto hace que las empresas sean mucho mas eficientes y comprometidas con la calidad.

15. ¿En la organización los líderes guían a las personas hacia el cumplimiento de las metas de la empresa?

El 94% opinan que si y el 6 % opinan que algunas veces lo que quiere decir que los líderes están comprometidos con las empresas hacia el cumplimiento de las metas, lo que hace que estén enfocados hacia el cumplimiento de metas y objetivos y sea hacia este modelo que lleven a su equipo de personas.

16. ¿Se sigue un procedimiento para controlar la ejecución de las acciones remediales ?

El 69% opinan que si, en 25% opinan que algunas veces y el 6% opinan que no lo que quiere decir que aunque las empresas estén muy comprometidas con la calidad las no conformidades no se documentan y esto hace que posiblemente se cometan los mismos errores varias veces. Sería importante generar estrategias para implementar procedimientos que conlleven al control de los no aciertos.

17. ¿Se tiene en cuenta la opinión del cliente para mejorar la calidad del producto?

El 100% opina que si, lo que quiere decir que la conciencia en las organizaciones ha cambiado que ahora se ven mucho mas preocupadas por entregar productos de óptima calidad buscando siempre la satisfacción del cliente donde se compite con mercados globalizados y mucho mas exigentes lo que hace que todas las personas en la organización sean mucho más comprometidos con la calidad del producto que llega a las manos del consumidor.

En muchos casos, la buena voluntad de mejoramiento no se desdobra de manera adecuada, las ganas por escuchar al cliente externo y la voluntad de los directivos por desarrollar sistemas eficientes de calidad, se choca con la ausencia de medidas sencillas como el llevar el control de errores para evitar que sucedan en el futuro. Esta es una señal de la necesidad de involucrar mas a las áreas de comunicaciones y a los mandos medios, en la difusión de las estrategias de calidad, y en el reconocimiento simbólico y real, de las personas con actitudes más positivas desde el punto de vista de la calidad.

GERENTES DEL TALENTO HUMANO:

Los directores de recursos humanos ayudan a la organización a:

La tendencia estuvo mayormente centrada hacia la respuesta 3 el 70% de los encuestados: responder a las necesidades de desarrollo del potencial de los empleados que contribuyan a la calidad. Esto refleja una tendencia reactiva y no preactiva de los directores de las áreas de gestión humana, una vinculación poco estrecha con el alcance de los objetivos de la organización. Sin embargo y a pesar de esa voluntad manifiesta, los resultados sobre el nivel de conocimiento de las personas reflejan falta de planeación en lo que a formación se refiere.

Los directivos de recursos humanos participan:

En este grupo de preguntas, el 80% de la población encuestada su respuesta estuvo relacionada con el aporte al recurso humano, orientando la gestión hacia la producción de bienes y servicios de calidad. También se aprecia una tendencia importante a incrementar la calidad y la velocidad de los cambios culturales en las organizaciones.

Los directores de recursos humanos garantizan que:

El énfasis de la gestión de las áreas de gerencia en gestión humana en las organizaciones, parece ser (de acuerdo a la perspectiva del personal operativo) muy orientada al incremento de la capacidad de cambio de la organización. Es muy significativo que el total de los encuestados (100%) haya expresado, que los procesos de recursos humanos no sean eficientes, aún estando muy orientados a cumplir las expectativas de calidad del negocio.

La efectividad de los directores de recursos humanos se mide por su capacidad de:

Las respuestas a las preguntas de esta categoría inclinan la opinión de las personas, hacia la concreción de la estrategia (opción 13) y el perfeccionamiento de los procesos de recursos humanos en forma eficiente hacia las metas de calidad (opción 14). Estas respuestas son las más favorables, pues abarcan temas generales en calidad, mientras que el desarrollo de habilidades (opción 15) y la adaptación a situaciones futuras en el área de calidad, (opción 16) constituyen sólo una parte de la estrategia de la calidad.

Se considera a los directores de recursos humanos como:

Las respuestas en este aspecto fueron muy positivas. En el 50% de los casos (opciones 1 y 4) se identifica al director de recursos humanos como un socio de negocios y un agente de cambio. Parece ser que a este nivel en las empresas indagadas, ya se superó la visión del profesional de recursos humanos como un administrador de otro tipo de recursos y como el defensor de los empleados.

Los directivos de recursos humanos dedican tiempo a:

En este aspecto, de nuevo se reconoce que las características más positivas de la gestión del gerente de recursos humanos, están en la capacidad de diseñar acciones estratégicas (opción 21) y en promover comportamientos que apunten al mantenimiento de la competitividad de la organización. (opción 24). Se ve el trabajo de recursos humanos de un modo más global, y en ningún caso se reconoce que el directivo de recursos humanos se dedique a labores operativas.

Los directivos de recursos humanos trabajan para:

La reorientación de la cultura organizacional para el cambio hacia la gestión de calidad, es en opinión de los encuestados, el principal fin del trabajo de los directivos de recursos humanos. Le siguen en importancia funciones menos

estratégicas como el dar soporte a los empleados en el alcance de los objetivos de calidad, y la coordinación de seguimiento a los procesos de calidad.

Los directivos de recursos humanos crean procesos y programas para:

“Responder a las necesidades de desarrollo del personal que contribuyan a la mejora de la calidad” es en opinión de los encuestados, este es el fin principal con el que los directivos de recursos humanos diseñan programas. Se aprecia en esta pregunta, como razones de tipo estratégico como “...vincular las estrategias de recursos humanos tendientes al logro de las estrategias de calidad” pasan a un segundo plano. En esta respuesta, se percibiera que la tendencia de la gestión del área de recursos humanos es más reactiva que proactiva.

La credibilidad de los directores de recursos humanos proviene de:

Se obtuvieron opiniones divididas en cuanto a este aspecto. Son igual de importantes dos respuestas: “...la ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades de desarrollo para el mejoramiento de la calidad” y “...ayudan a cumplir con las metas estratégicas”

CONCLUSIÓN

Existen opiniones divididas que reflejan en algunos casos, incongruencias en la forma de pensar de los encuestados. Es frecuente encontrar que mientras muchas respuestas reflejan que el rol del gerente del talento humano está más enfocado al diseño de planes estratégicos, también sigue siendo mucha la importancia de las tareas operativas y las respuestas a las necesidades que surgen día con día. Esto posiblemente es señal de percepciones diferentes de los conceptos de calidad en las organizaciones y entre los empleados de cada una de ellas.

La relevancia que la calidad desempeña en pro del éxito de las empresas no se discute, por el contrario, se sabe que hoy es necesaria a fin de que se participe en

los escenarios donde el mercado es altamente competitivo, por ejemplo en todos aquellos en donde se ha desarrollado la Globalización, exigiendo alta calidad en sus productos y servicios. Es por eso, que no debe extrañarnos que se comente, cada vez mas en el mundo que la calidad de los productos se ha convertido, sin duda en el elemento más determinante para el éxito de las empresas.

Después de un análisis minucioso de las opiniones de las personas del nivel operativo de las empresas en estudio, con miras a inferir la efectividad de los procesos administrativos en la implementación de una cultura de calidad para la búsqueda de mejor competitividad, se encontró que la empresa esta comprometida con su desarrollo personal, es coherente respecto a lo que dice y hace frente a los procesos de calidad en la organización, son buenas las relaciones personales entre los niveles jerárquicos, tienen claridad sobre el sistema de calidad, se sienten orgullosos y satisfechos de trabajar en su empresa, mas persiven que sus ideas no son tenidas en cuenta para el mejoramiento de la empresa, otro aspecto a tener en cuenta es que existe represamiento o acumulación de trabajo que puede generar problemas de calidad que se vera reflejado en detrimento del servicio y/o producto que se entregue al cliente.

Con el presente estudio se evidenciaron fortalezas que se han ido construyendo en la búsqueda de las metas de la empresa a saber: dentro de la empresa los cargos son desempeñados por personas con la adecuada preparación académica, a la persona responsable de coordinar los procesos de calidad se le ha dado la autonomía suficiente para la toma de decisiones, se conocen suficientemente las especificaciones del producto que elaboran sus competidores, todas las áreas de la empresa se encuentran comprometidas con la calidad y ante todo y para evitar desgastes administrativos, se tiene en cuenta la opinión del cliente para mejorar la calidad del producto.

El elemento más importante para una empresa, es la **Productividad**. El elemento más importante para la productividad es la **Calidad**. El elemento más importante para la Calidad, es un **Sistema de Calidad**. El elemento más importante para el Sistema de Calidad, son las **Personas**. La calidad de los productos o servicios de cualquier empresa está sustentada en la capacidad de mantener operando establemente sus sistemas de trabajo, y para poder lograrlo, se necesita contar con **personas motivadas y capacitadas** para desarrollar un buen trabajo.

Existen opiniones divididas que reflejan en algunos casos, incongruencias en la forma de pensar de los encuestados. Es frecuente encontrar que mientras muchas respuestas reflejan que el rol del gerente del talento humano está más enfocado al diseño de planes estratégicos, también sigue siendo mucha la importancia de las tareas operativas y las respuestas a las necesidades que surgen día con día. Esto posiblemente es señal de percepciones diferentes de los conceptos de calidad en las organizaciones y entre los empleados de cada una de ellas.

De ahí la importancia de este trabajo, destacar los aspectos más relevantes de la calidad, que involucre su alcance, principios, repercusiones, ventajas. Por supuesto se ha destacado aquellos tópicos más significativos como son los aspectos organizacionales, la cultura, la gestión dentro de las organizaciones al igual que el rol del Gerente de Talento Humano que tiene hoy en día, el cual vemos que ha logrado posicionarse mucho más, esto por el cambio en su participación, logrando hacer parte estratégica de la empresa y contribuir al logro de la misión y visión de las organizaciones.

Ante esta realidad desde luego no se puede negar la importancia entonces, que en el presente, el talento humano, el capital intelectual de la empresa cuente con el conocimiento y aprendizaje permanente, que permita optimizarlo en beneficio no solo de la organización, sino del propio crecimiento profesional que permite ser competitivo ante las exigencias que el presente requiere.

Anexo 1
Cuestionario para cargos administrativos

EMPRESA _____

NOMBRE _____

CARGO _____ **TIEMPO EN EL CARGO** _____

Este documento es totalmente confidencial y sus respuestas hacen parte de una investigación en varias empresas de la región.

A continuación encontrará una serie de preguntas enfocadas hacia aspectos organizacionales, del sistema de calidad, cultura y gestión organizacional.

Favor contestar de la siguiente manera:

- A. Si o casi siempre
- B. Parcialmente o algunas veces
- C. No o casi nunca.

En caso que usted responda B o C por favor explique su respuesta en los renglones que aparecen a continuación

Aspectos organizacionales

1. El direccionamiento estratégico de la empresa facilita la gestión del sistema de calidad

A ___ B ___ C ___

2. ¿A la persona responsable de coordinar los procesos de calidad se le ha dado la autonomía suficiente para tomar decisiones?

A ___ B ___ C ___

3. ¿En la organización la comunicación fluye de manera que les permite tomar decisiones oportunas para evitar problemas de calidad?

A ___ B ___ C ___

4. ¿Considera adecuado el sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos de las diferentes áreas de la empresa?

A ___ B ___ C ___

5. ¿Dentro de la empresa los cargos son desempeñados por personas con la adecuada preparación académica?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

Calidad

6. ¿Los empleados de todos los niveles están capacitados para seguir los lineamientos de la calidad?

A ___ B ___ C ___

7. ¿Todas las áreas de la empresa se encuentran comprometidos con la calidad?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

8. ¿Existe documentación de los procedimientos de operación y control y están disponibles para su consulta?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

9. ¿Se informa al responsable de llevar a cabo los correctivos o acciones a seguir frente a algún problema de calidad?

A ___ B ___ C ___

10. ¿Los errores cometidos o los reclamos del cliente se documentan con sus soluciones con el fin de no incurrir nuevamente en ellos?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

11. ¿El sistema para detectar producto en proceso y terminado fuera de especificaciones es efectivo (hasta después de ser consumido por el cliente)?

A ___ B ___ C ___

12. ¿Conoce la empresa suficientemente las especificaciones del producto que elaboran los competidores ?

A ___ B ___ C ___

Cultura

13. ¿Su área esta enfocada hacia el cumplimiento de la misión y la visión de la organización?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

14. ¿El clima organizacional facilita las condiciones para el logro de los objetivos del sistema de calidad?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

15. ¿En la organización, los lideres guían a las personas hacia el cumplimiento de las metas de la empresa?

A ___ B ___ C ___

16. ¿Se sigue un procedimiento para controlar la ejecución de las acciones remédiales?

A ___ B ___ C ___

15. ¿Se tiene en cuenta la opinión del cliente para mejorar la calidad del producto?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

Gestión

17. ¿La organización es rápida para capacitar y aplicar nuevas tecnologías que conlleven al desarrollo del producto?

A ___ B ___ C ___

18. ¿Se tiene un programa de mantenimiento preventivo que apoye la elaboración de productos de calidad?

A ___ B ___ C ___

19. ¿Los sistemas de información de la organización le permiten mantenerlo al tanto de la calidad de sus productos?

A ___ B ___ C ___

20. ¿Las condiciones ambientales (temperatura, espacio, ventilación, ruido) son aptas para la elaboración de productos de la calidad?

A ___ B ___ C ___

21. ¿Las personas tienen un nivel de conocimiento óptimo acerca del producto y/o servicio de la empresa. (materiales, procesos y procedimientos)?

A____B____C____

Anexo 2
Cuestionario para Cargos Operativos

EMPRESA _____
NOMBRE _____
CARGO _____ **TIEMPO EN EL CARGO** _____

Este documento es totalmente confidencial y sus respuestas hacen parte de una investigación en varias empresas de la región.

A continuación encontrará una serie de preguntas enfocadas hacia aspectos organizacionales, del sistema de calidad, cultura y gestión organizacional.

Favor contestar de la siguiente manera:

- A. Si o casi siempre
- B. Parcialmente o algunas veces
- C. No o casi nunca.

En caso que usted responda B o C por favor explique su respuesta en los renglones que aparecen a continuación

Aspectos organizacionales

1. ¿La gerencia es coherente respecto a lo que dice y hace frente a los procesos de calidad en la organización?

A ___ B ___ C ___

2. ¿Su área esta comprometida con el cumplimiento de la misión y visión de la organización?

A ___ B ___ C ___

3. ¿Dentro de la empresa los cargos son desempeñados por personas con el suficiente entrenamiento?

A ___ B ___ C ___

4. La empresa esta comprometida con su desarrollo personal?

A ___ B ___ C ___

Calidad

5. ¿Tiene usted claridad sobre el sistema de calidad de la empresa?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

6. ¿El nivel de conocimiento que tienen los empleados de la empresa respecto al producto final es suficiente?

A ___ B ___ C ___

7. ¿Dentro de la organización se realizan auditorias de calidad?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

Cultura

8. ¿La calidad hace parte de la cultura de la organización?

A ___ B ___ C ___

9. ¿Se siente orgulloso y satisfecho de trabajar en esta empresa?

A ___ B ___ C ___

10. ¿En su empresa ven el error como una oportunidad de aprendizaje?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

11. ¿Tiene posibilidad de participar en las decisiones que mejoren la calidad del producto?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

12. ¿Son buenas las relaciones personales con su jefe?

A ___ B ___ C ___

13. ¿Siente que su jefe lo apoya para desempeñar bien su trabajo?

A ___ B ___ C ___

Explique_____

14. ¿Siente que sus ideas son tenidas en cuenta para el mejoramiento de la empresa?

A____ B____ C____

Explique_____

15. ¿Se capacita al personal recién ingresado sobre las especificaciones de calidad del producto?

A____ B____ C____

Gestión

16. ¿Existe represamiento o acumulación de trabajo que puede generar problemas de calidad en el área?

A____ B____ C____

Explique_____

17. ¿El área de gestión Humana lidera programas para el mejoramiento de la calidad en el desempeño del trabajo?

A____ B____ C____

Explique _____

18. ¿La calidad del producto podría mejorar si la empresa mejora su tecnología?

A ___ B ___ C ___

19. ¿Es efectiva la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo?

A ___ B ___ C ___

Explique _____

20. ¿En su equipo de trabajo se tiene la información que se necesita para realizar bien el trabajo?

A ___ B ___ C ___

21. ¿Su jefe se interesa por facilitar el desarrollo de nuevas habilidades en su equipo de trabajo?

A ___ B ___ C ___

Anexo 3

INVESTIGACIÓN EL PAPEL DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO COMO GENERADOR DE CAMBIOS HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD

EMPRESA _____
DIRECCIÓN _____
CIUDAD _____
GERENTE DE GESTIÓN HUMANA _____
TIEMPO EN EL CARGO _____ TIEMPO EN LA EMPRESA _____
ESTUDIOS _____

Su empresa ha emprendido un cambio hacia la cultura de calidad, que le ha permitido avances significativos en la gestión general de la misma y su gente.

Es de gran valor su apoyo en el diligenciamiento de este cuestionario, para determinar el alcance que ha tenido el Gerente del Talento Humano en el desarrollo de una cultura de calidad.

Los directores de recursos humanos ayudan a la organización a:

1. Lograr los objetivos de calidad del negocio _____
2. Mejorar la eficiencia operativa _____
3. Responder a las necesidades de desarrollo del potencial de los empleados que contribuyan a la calidad _____
4. Adaptarse al cambio hacia las metas de la calidad _____

Los directivos de recursos humanos participan:

5. En el proceso de definición de las estrategias de calidad de la empresa _____
6. Aportando procesos de recursos humanos que contribuyan a una cultura de calidad _____
7. Aumentando la eficiencia del personal _____
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación hacia el mejoramiento continuo _____

Los directores de recursos humanos garantizan que:

9. Las estrategias de recursos humanos concuerden con estrategias de calidad del negocio _____
10. Los procesos de recursos humanos estén administrados en forma eficiente _____
11. Las políticas y los programas de recursos humanos respondan a las necesidades del programa de calidad de la empresa _____
12. Los procesos y programas de recursos humanos incrementen la capacidad de cambio de la organización _____

La efectividad de los directores de recursos humanos se miden por su capacidad de:

13. Ayudar a que se concrete la estrategia _____
14. Aportar procesos de recursos humanos en forma eficiente hacia las metas de calidad _____
15. Ayudar a los empleados a desarrollar habilidades y competencias requeridas en los procesos de calidad _____
16. Ayudar a la organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras que mejoren la calidad _____

Se considera a los directores de recursos humanos como:

- 17. Un socio de negocios _____
- 18. Un experto administrativo _____
- 19. Un adalid de los empleados _____
- 20. Un agente de cambio _____

Los directivos de recursos humanos dedican tiempo a:

- 21. Cuestiones estratégicas _____
- 22. Cuestiones operativas _____
- 23. Escuchar y responder a los empleados _____
- 24. Dan sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la organización _____

Los directivos de recursos humanos participan activamente en:

- 25. La planificación de las estrategias de calidad _____
- 26. El diseño y el aporte de procesos de recursos humanos orientados al programa de calidad de la empresa _____
- 27. Escuchar y responder a los empleados _____
- 28. La renovación de la organización, el cambio o la transformación _____

Los directivos de recursos humanos trabajan para:

- 29. Hacer concordar las estrategias de recursos humanos con los objetivos de calidad de la empresa _____
- 30. Coordinan el seguimiento a los procesos de calidad _____
- 31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades de calidad y eficiencia en los procesos que realizan _____
- 32. Reorientar la conducta para el cambio hacia la cultura de calidad _____

Los directivos de recursos humanos crean procesos y programas para:

33. Vincular las estrategias de recursos humanos tendientes al logro de las estrategias de calidad. _____

34. Procesar eficientemente documentos y transacciones de calidad _____

35. Responder a las necesidades de desarrollo del personal que contribuyan a la mejora de la calidad _____

36. Ayudar a la transformación de la organización _____

La credibilidad de los directores de recursos humanos proviene de:

37. Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas _____

38. El aumento de la productividad _____

39. La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades de desarrollo para el mejoramiento de la calidad _____

40. Su actuación para que se concreten los cambios _____

BIBIOGRAFIA

Cantu, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, Editorial Mc. Graw Hill, S.A. , 1998.

Dolan, Simon, Schuler, Randall, Valle, Ramón, La Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, 1999.

Gomez, Luis R., Balkin, David, Cardy, Robert, Gestion de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, 1999.

Mondy R. Wayne, Noe Robert M. Admnistración de Recursos Humanos Editorial Prentice Hall, 1997.

Salazar, Manuel R., Recursos Humanos: su misión trascendente y ética, Editorial Grijalbo, S.A. , 2000.

Ulrich, Dave, Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A., 1997.
Gestión Calidad y Competitividad, Ivancevich John M, Lorenzi Peter, Skinner Steven J, Crosby Philip B. Editorial Mc Graw Hill, 1997.

William B. Werther, Jr, Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos Editoeial Mc Graw Hill, 1995.