



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO,
BAJO LA NORMA ISO 9001:2000, EN UNA EMPRESA DE
MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN**

Efraín Chamo Hernández

Asesorado por: Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano

Guatemala, Enero de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO,
BAJO LA NORMA ISO 9001:2000, EN UNA EMPRESA DE
MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

EFRAÍN CHAMO HERNÁNDEZ

ASESORADO POR: INGENIERA NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA DE
SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
GUATEMALA, ENERO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Jorge Mario Morales Gonzáles
EXAMINADOR	Ing. Sergio Estuardo Morales Quiroa
EXAMINADOR	Ing. Alfonso Rene Aguilar Marroquín
EXAMINADOR	Ing. Oscar Francisco Castro Moreno
SECRETARIO	Ing. Edgar José Bravatti Castro

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, BAJO LA NORMA ISO 9001:2000, EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, 15 de octubre de 2004.

Efraín Chamo Hernández

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, BAJO LA NORMA ISO 9001:2000, EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, 15 de octubre de 2004.



Efraín Chamo Hernández

Guatemala, 16 de octubre de 2006.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC

Respetable ingeniero Gómez:

Por este medio le informo que he revisado el trabajo de graduación titulado El proceso de la Gestión del Recurso Humano, bajo la Norma ISO 9001:2000 en una empresa de Manufactura del área de la construcción, presentado por el estudiante universitario de la carrera de ingeniería industrial **Efraín Chamo Hernández** y después de haber realizado las correcciones pertinentes, considero que cumple con los objetivos originales.

Por lo tanto, hago de su conocimiento, que en mi opinión, el mencionado trabajo reúne los requisitos necesarios para la aprobación final.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,


MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora
Colegiado No. 4319

Norma Ileana Sarmiento Zeceña
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 4319

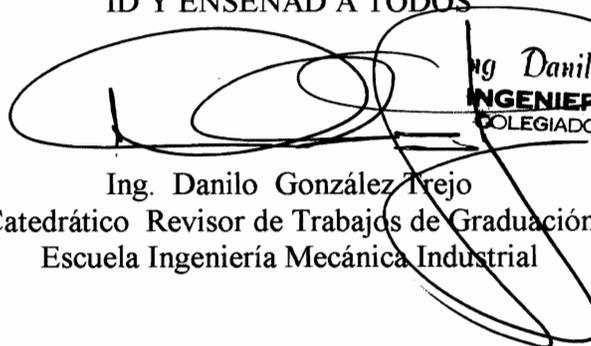
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, BAJO LA NORMA ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Efraín Chamo Hernández**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO No. 6.182

Ing. Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2006.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, BAJO LA NORMA ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Efraín Chamo Hernández**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2007.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **EL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, BAJO LA NORMA ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DEL ÁREA DE LA CONSTRUCCIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Efraín Chamo Hernández**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Reyes
DECANO



Guatemala, enero de 2007

DEDICATORIA A

DIOS

Hace mucho, mucho tiempo no había ríos, ni montañas, ni arroyos ni colinas. No se veía nada de nada, solo la oscuridad. Pero DIOS estaba allí y puso la luz a esa oscuridad.

MIS PADRES

EFRAIN CHAMO PORTILLO

Papi, Tu sabes cuando me siento y cuando me levanto, de lejos ya sabes lo que pienso. Con mucho amor y orgullo a su memoria. Gracias Papi.

FELIPA HERNANDEZ DE CHAMO

Gracias Mami, por esta oportunidad que me brindaste, sin tu apoyo, sin tu dedicación y sacrificio, no estaría cumpliendo este sueño cumplido. Gracias Mami.

MIS HERMANOS

EDGAR FREDDY y WENDY

JOSE ROBERTO y FABIOLA

Con especial cariño para siempre. Juntos para siempre.

MI ESPOSA

MILDRED ILEANA SEQUEIRA

DE CHAMO

“En ella se confía su marido, y no le falta nunca nada. Le produce el bien, no el mal, todos los días de su vida.” Gracias por tu sacrificio y entrega,
CON TODO MI AMOR.

MIS HIJOS

JAVIER EFRAÍN, JOSÉ IGNACIO

Más que hijos, amigos para siempre, que son y serán la fuente de mi vida.

MIS SOBRINOS

**ALFREDO, ANA JOSÉ, JOSE
FERNANDO, CLAUDIA, DANIELA,
MARCELA, VALERIA, ISABELLA
y SEBASTIAN.**

“...y otras cayeron en tierra buena. Las semillas se convirtieron en altas espigas y dieron mucho trigo”.
Con mucho Amor.

MIS FAMILIARES

Con mucho cariño y aprecio, en especial a Bertita,
Ana Rosa y Gustavo, Claudia y Edwin.

**MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS
DE TRABAJO**

Que sin hacer mención saben que tienen mi
admiración, aprecio, gratitud y amistad.

**UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA**

Con gratitud, respeto y admiración.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS BAJO LA NORMA ISO 9000 Y GENERALIDADES DE UNA EMPRESA DE MANUFACTURA	1
1.1 Definición de conceptos	1
1.2 Generalidades de una empresa de manufactura	2
1.2.1 Visión	4
1.2.2 Misión	5
1.2.3 Política de calidad	6
1.2.4 Alineación de política de calidad y objetivos de calidad en función al recurso humano	8
1.3 Responsabilidad	8
1.3.1 Estructura organizacional	9
1.3.2 Representante de la Dirección	11
1.3.3 Comunicación interna	11
2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN	15
2.1 Competencia	15
2.1.1 Análisis competencia actual y futura	17

2.1.2	Sucesión gerencial y operativa	17
2.1.3	Cambios en la organización	24
2.1.3.1	Requisitos legales y normativos	26
2.2	Toma de conciencia y formación	28
2.2.1	Conocimientos	29
2.2.2	Habilidades	30
2.2.3	Experiencia	31
2.2.4	Matriz de correlación	32
2.3	Variables de comportamiento laboral	36
2.3.1	Cultura y comportamiento institucional	38
2.3.2	Trabajo en equipo	39
2.3.3	Comunicación y solución de problemas	40
3.	PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BAJO LA NORMA ISO 9000	43
3.1	Definición de requisitos y entradas al proceso	46
3.2	Establecimiento de objetivos del proceso	50
3.3	Planificación del proceso	52
3.4	Ejecución del proceso	53
3.5	Medición y control del proceso	54
3.6	Análisis y mejora del proceso	57
4.	DOCUMENTACIÓN NECESARIA	59
4.1	Qué es un documento	59
4.1.1	Definición y generalidades	60
4.2	Requisitos de la documentación de la Norma ISO 9001:2000	61
4.2.1	Orientación acerca del inciso 4.2 de la Norma	62
4.2.2	Documentos necesarios	63
4.2.3	Registros	64

4.3 Informe de la auditoría	66
4.3.1 Contenido del informe	68
4.3.2 Distribución del informe	69
4.4 Seguimiento y revisión de la auditoría	69
4.4.1 Plan de acciones correctivas	69
4.4.2 Revisión del programa de auditorías	70
4.4.3 Indicadores clave del desempeño	71
5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	73
5.1 Establecimiento de criterios de evaluación del proceso	73
5.2 Evaluación de indicadores del proceso	74
5.3 Presentación del informe	77
5.3.1 Toma de acciones correctivas	78
5.3.2 Toma de acciones preventivas	79
5.3.3 Mejora continua del proceso	79
5.4 Seguimiento y revisión del proceso	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ÁPENDICE	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa	9
2.	Modelo de comunicación propuesto.	12
3.	Descripción de tareas por puestos.	19
4.	Descripción de tareas por objetivos	19
5.	Interrelación del inciso 6.2 de la norma con otros requisitos.	23
6.	Modelo propuesto para el procedimiento de capacitación.	40
7.	Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.	41
8.	Formato genérico de mapa de proceso o caracterización de procesos.	43
9.	Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con requisitos de entrada.	44
10.	Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con objetivo de proceso.	46
11.	Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con desarrollo de Proceso.	49
12.	Mapa de proceso de gestión de recursos humanos con objetivos del Proceso.	52
13.	Mapa de proceso de gestión de recursos humanos con registros como evidencia.	60
14.	Proceso de gestión de recursos humanos, conforme al ciclo PHVA o círculo de Deming.	69
15.	Modelo propuesto del proceso de gestión de recursos humanos con todas sus interacciones.	71
16.	Diagrama de causa-efecto	72

TABLAS

I.	Matriz de interrelación de objetivos.	88
II.	Matriz de evaluación de competencia.	89
III.	Ejemplo de evaluación de competencia laboral.	20
IV.	Plan de competencia.	90
V.	Programa de capacitación del plan de acción de la competencia.	91
VI.	Perfil de puestos para un vendedor.	92
VII.	Matriz de puestos.	34
VIII.	Perfil de personal de proceso de comercialización.	35
IX.	Evaluación de desarrollo en las funciones básicas.	93
X.	Evaluación de indicadores de comportamiento.	84
XI.	Objetivos del proceso de gestión de recursos humanos.	85
XII.	Matriz de indicadores del desempeño.	72
XIII.	Plan de acciones para la mejora del proceso.	80

GLOSARIO

Actividad	Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada como un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
Alta Dirección	Es la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
Ambiente de trabajo	Es el conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. Las condiciones incluyen factores físicos, sociales psicológicos y medioambientales a(tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).
Calidad	Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Competencia	Características personales que expresan habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que un empleado requiere tener, adquirir o desarrollar, para lograr un desempeño superior.

Cliente interno	Son las personas que interactúan entre sí dentro de la empresa.
Estructura de la organización	Descripción de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.
Formación	Proceso para proveer y desarrollar el conocimiento y habilidades y los comportamientos para cumplir requisitos.
Gestión	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
Indicador	Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
Proceso	Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
Procedimiento	Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contiene el objeto y el campo de aplicación de una actividad, que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a

cabo; que materiales, equipo y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Organización Es el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Satisfacción del cliente Percepción del cliente sobre el grado en que se ha cumplido los requisitos.

Sistema Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar un gestión determinada, como por ejemplo, la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente, están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

RESUMEN

La aplicación de los requisitos de la norma ISO 9000:2000, conduce en primera instancia a la estandarización de los procesos dentro de la empresa. Esto se traduce en una mayor eficiencia en el logro de los resultados obtenidos, así como, una reducción de variaciones ocurridas durante la realización de sus actividades.

El presente trabajo de graduación, presenta la importancia del desarrollo del proceso de gestión de los recursos humanos y del cumplimiento de los requisitos que exige la norma ISO 9000:2000, así como la importancia para la mejora de su desempeño y; describe los pasos necesarios para realizar un análisis de éste proceso.

En el proceso de gestión de recursos humanos, resulta sumamente importante la capacitación, que constituye uno de los cimientos fundamentales sobre los que se sustenta el proceso de aprendizaje dentro de la empresa y que posibilitan el desarrollo de competencia laboral que incrementa la efectividad de los empleados.

Como parte del proceso de gestión de recursos humanos, se indica lo importante que es contar con personal competente dentro de la empresa, ya que se analizan una serie de características individuales como lo son sus actitudes, habilidades, conocimientos, etc., lo que permite no sólo una mejor definición del perfil de competencia del puesto, sino también una correcta evaluación en el desempeño del empleado.

En todo proceso la planificación es muy importante, sin embargo, en el proceso de gestión de recursos humanos será la mejora continua la que juega un papel determinante. Es acá cuando el responsable del proceso pone a disposición los recursos necesarios y apoya los cambios a las acciones que se deben de realizar para llegar a lograr los objetivos propuestos.

Para lograr la mejora continua, es el seguimiento y evaluación constante lo que marca las pautas que se transforman en acciones de mejora, las que serán tomadas por el responsable del proceso para implementarlas.

OBJETIVOS

General

Diseñar e implementar un proceso de gestión de recurso humano bajo la norma ISO 9000, en una empresa de manufactura en el área de la construcción en Guatemala, logrando la competencia laboral como un instrumento de administración y desarrollo del personal para las empresas que desean ser una organización líder en su campo.

Específicos

1. Afianzar los términos y conceptos básicos relacionados con el aseguramiento de la calidad en la gestión humana.
2. Identificar las necesidades de la empresa en lo referente a formación del personal que la conforma, establecer requisitos y desarrollar herramientas que permitan el aseguramiento de la gestión humana dentro de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9000.
3. Proporcionar directrices para la calificación del personal dentro de la empresa.
4. Definir indicadores que permitan evaluar la eficacia del proceso de gestión del recurso humano.
5. Elaborar un plan de desarrollo para los empleados de la empresa.
6. Elaborar un plan de evaluación de desempeño del personal, que actualmente no existe.

7. Lograr un ambiente laboral agradable, que atraiga una persona externa a querer trabajar en la empresa y adicional sea capaz de mantenerla, proporcionándole un medio de desarrollo personal que se traduzca en desarrollo de la propia empresa.

INTRODUCCIÓN

Las competencias parecen constituir, en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación.

Las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema de trabajo entre algunas empresas en Guatemala. Las competencias pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

Partiendo de la definición general de competencia que se podría hablar de diferentes definiciones de autores de la competencia laboral, un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta OIT (Organización Internacional del Trabajo) sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".

Se puede entender que una persona en cualquier puesto de trabajo es competente, si tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad asignada desde el primer momento en que inicia laborar. La conclusión de este sistema de trabajo es que el proceso de capacitación se reduciría enormemente, lo cual puede significar ahorros de recursos dentro de la empresa.

Así, la gestión de recursos humanos por competencia laboral consiste en asegurar que las políticas y acciones relacionadas con la gestión del personal son eficaces; como lo son el reclutamiento de personal, la capacitación, la motivación, la remuneración, entre otras.

El presente trabajo de graduación, tiene como objetivo explicar el funcionamiento o el papel que desempeña cada persona que labora dentro de la empresa desde la Alta Dirección hasta los trabajadores en el último escalón del organigrama, así como el sentido estratégico y la interrelación del proceso de gestión de recurso humano dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad.

1. DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS UTILIZADOS BAJO LA NORMA ISO 9000 Y GENERALIDADES DE UNA EMPRESA DE MANUFACTURA

1.1 Definición de conceptos

La norma ISO 9000 es una norma internacional que presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que es utilizado por una organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas.

Esta norma internacional es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementario de sus requisitos técnicos.

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por los objetivos de la misma, los requisitos del cliente, el producto y/o servicios y los procesos.

La necesidad de utilizar una terminología normalizada para evitar malentendidos o confusión, ha obligado al desarrollo de una norma auxiliar que precisa términos y conceptos. Las definiciones que aparecerán en este trabajo de graduación, se encuentran en la norma ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Una de las razones del éxito de las normas ISO 9000 es haber unificados los términos relativos a los sistemas de gestión de la calidad. La metodología sobre la terminología sigue un proceso lógico de pensamiento: a partir de un concepto va a los términos y éstos se describen a través de una definición.

En la parte del glosario de este trabajo de graduación se encontrarán algunas definiciones utilizadas basada en la conformación el sistema de gestión de la calidad, con base a la norma ISO 9001:2000.

1.2 Generalidades de una empresa de manufactura

Dentro de las características generales de una empresa de manufactura de productos prefabricados de concreto, se define como productos prefabricados a las piezas elaboradas con concreto en una planta de producción y una vez fraguados son llevadas hasta el lugar de su utilización, donde solo hay que ensamblarlas y fijarlas con rapidez, asegurando una amplia gama de aplicaciones.

Esté sistema se utiliza en el ramo de la construcción, debido a que agiliza los procesos productivos, permitiendo lograr diversos acabados finales con gran durabilidad y alta calidad.

Sin embargo desde el punto de vista laboral, la empresa no escapa de la problemática general que se manifiesta en la industria de la construcción en Guatemala, ya que se encuentran factores que limitan los niveles de productividad, que se tengan elevados costos o deficiencias de calidad.

Entre los aspectos que limitan lo anterior, podemos mencionar: la ausencia de métodos de mejora continua de los procesos, poca identificación del personal con la empresa, escasos programas de capacitación, altos índices de rotación de personal, falta de trabajo en equipo, falta de aplicación de herramientas para el control en la reducción de mermas.

Debido a ello la empresa ha entrado en un profundo cambio en su administración, para emprender acciones importantes a favor de la funcionalidad de la empresa, de la calidad de los productos fabricados y el servicio prestado, así como de rediseñar los procesos que se realizan dentro de la empresa.

La implementación de estos cambios, trae como consecuencia una nueva forma de administrar los recursos humanos, poniendo un fuerte acento en el liderazgo y la motivación del personal, sobre una supervisión estricta del proceso de fabricación, el resultado de esto es una mejora continua dentro de la empresa con una participación plena del personal y la implementación de sistemas destinados al control de la productividad y los costos de los productos fabricados como al servicio prestado.

Para entender cual es la actividad básica de la empresa, que como se menciona anteriormente, esta en el área de comercialización y fabricación de productos prefabricados de concreto, dentro de la industria de la construcción, se debe identificar claramente cuales son sus objetivos (Misión) y hacia donde están encaminados sus esfuerzos (Visión).

La Visión y Misión son posibles a través de las fortalezas desarrolladas como lo pueden ser:

- a. Especialización de líneas de productos
- b. Calidad en los Productos
- c. Calidad en los Servicios prestados
- d. Nuestros Clientes

La gestión diaria de la empresa es brindar productos y servicios eficientes, eficaces y de calidad.

1.2.1 Visión

Para cumplir las exigencias del cliente, la empresa como proveedora ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

Las capacidades técnicas individuales de cada empleado puestas al servicio del resto del personal, dando como resultado un trabajo profesional, que conlleva la satisfacción de los clientes en lo relacionado a la calidad del producto o servicio prestado.

Se entenderá por capacidad personal a la actitud positiva del empleado. Esta actitud, incrementa la satisfacción del cliente al traducirse como una mejor atención y servicio para él.

Por lo anterior, la percepción que el cliente tenga sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel real de calidad alcanzado por parte de la empresa. Por tanto los aspectos antes

mencionados capacidades: técnicas y habilidades personales, están condicionados por los siguientes aspectos dentro de la estructura de la empresa como lo son:

- a. Cultura y clima de la empresa
- b. Estrategia competitiva y políticas internas que apoyan esa estrategia
- c. Procesos operativos y de gestión (administración) elaborados por las diferentes gerencias de la empresa y que son desarrollados por todo el personal de la empresa

Considerando estas situaciones la empresa ha definido como visión la siguiente:

“Somos una empresa eficiente al servicio del mercado de la construcción, fabricamos y vendemos servicios y productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes proporcionando al mismo tiempo un medio de desarrollo integral a los empleados y accionistas, motivándolos a participar en el compromiso de mantener un servicio”.

1.2.2 Misión

Es el conjunto de declaraciones que expresan lo que se requiere de la organización para alcanzar los objetivos. Son características de la misión:

- a. Brevidad y facilidad para comunicarla
- b. Es pequeña pero importante
- c. Son fundamentalmente filosóficos y no numéricos

La misión es considerada como la meta fundamental de la empresa, que deviene de la visión y relaciona las políticas generales. También se establecen objetivos que son fundamentales para alcanzar la visión.

La misión de la empresa que enlaza los enunciados anteriores es la siguiente:

“Una corporación líder en el campo de la ingeniería civil, administrada profesionalmente y que ofrece un servicio integral de excelencia a la industria de la construcción.”

1.2.3 Política de calidad

Una política es una guía general para una acción. Es el establecimiento de los principios. Una política difiere de un procedimiento, el cual detalla cómo debe lograrse una actividad dada.

Una política de calidad es una intención global y orientada de una organización relativa a la calidad tal como se expresa formalmente la Alta Dirección; proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Los aspectos que una política de calidad puede tomar en cuenta, entre otros, pueden ser:

- a. Si la empresa va competir por el liderazgo en la calidad
- b. Segmento de mercado o clientes a atender y como va a buscar su satisfacción
- c. Incluir al proveedor como parte del proceso de la empresa

d. Incluir al personal de la empresa

De lo anterior se puede definir que la política de calidad no tiene que ser vaga, debe ser lo suficientemente específica en lo que desea la empresa en lo referente a la calidad, no debe de ser aislada con referencia a la visión y a la misión; los objetivos deben ser coherentes con la política de la calidad. En Megaproductos, S.A. la política de calidad es la siguiente:

“Estamos formalmente comprometidos con el Sector de la Construcción, específicamente en la satisfacción y la confianza de nuestros clientes.

Hemos implantado un SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD basado en la norma NGR/ISO 9000 que nos obliga a:

Suministrar en forma oportuna, productos y servicios seguros y confiables que cumplen con todos sus requisitos.

Implementar nuevos productos y servicios, que agregan valor a sus sistemas constructivos.

Evaluar constantemente cada uno de nuestros procesos y su interrelación para mejorar en forma continua la eficacia del sistema.

Capacitar constantemente a todo nuestro personal para lograr su propia superación y su desarrollo y satisfacción en el trabajo.

Mantener una relación comercial mutuamente beneficiosa con nuestros proveedores.

El cumplimiento de los objetivos de calidad que nos hemos propuesto en beneficio de nuestros clientes nos permite conocer sus expectativas y la satisfacción de sus necesidades.

Gerencia General.”

1.2.4 Alineación de la política de calidad y objetivos de calidad en función al recurso humano

Un objetivo de calidad es el resultado deseado que debe lograrse dentro de un tiempo específico, dicho de otra manera es un blanco al que se apunta, establece las directrices, las políticas y otras generalidades, es algo ambicionado o pretendido relacionado con la calidad. Estos objetivos después forman la base de la planeación estratégica de la empresa.

La política de calidad proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe medirse o verificarse.

La política de calidad está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, como se ilustra en la tabla I (matriz de interrelación de objetivos), que se encuentran en la sección de anexos.

1.3 Responsabilidad, autoridad y comunicación

En esta sección se indica cómo está establecida la responsabilidad y la autoridad de ejecutar las actividades descritas para cada uno de los diferentes procesos y cómo es su interrelación.

Se define la jerarquía y lo importante que es establecer los centros de autoridad de donde emane la comunicación necesaria para lograr que se cumplan los objetivos de la empresa, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara y sin interrupciones desde la Gerencia General hasta el último operario.

Se describe que la comunicación dentro de la empresa debe ser permanente entre las personas que la integran y que es básica para el éxito de la empresa, y lo mas importante es que sin esta no es posible ir en una misma dirección.

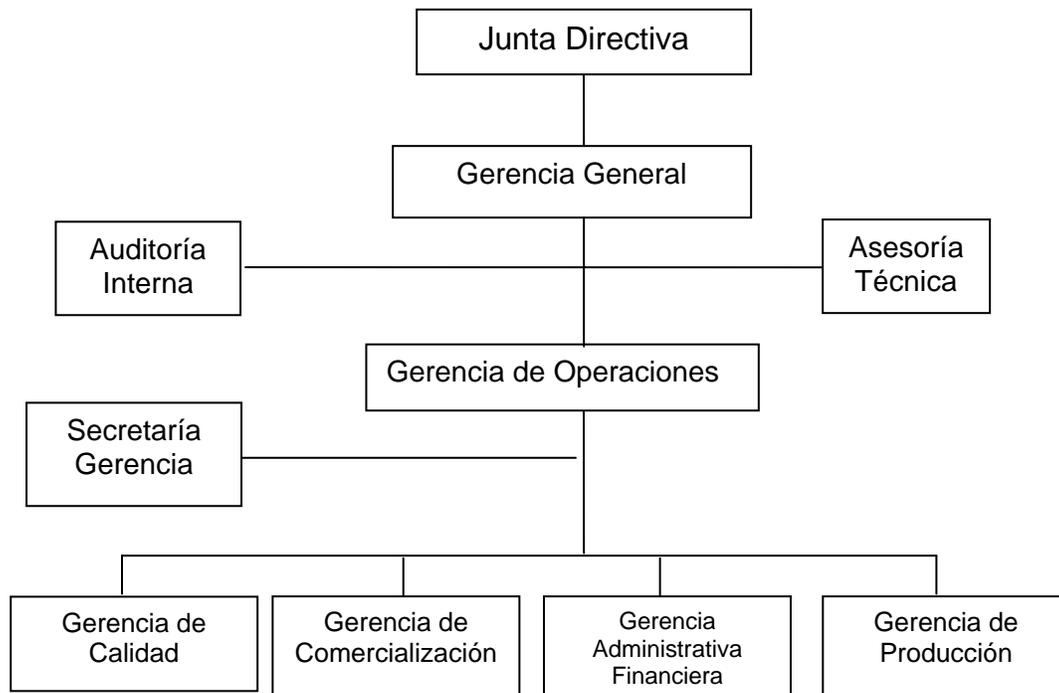
1.3.1 Estructura organizacional

Las actividades que surgen de la empresa son muchas lo que obliga a aplicar principios de administración moderna, por lo que es necesario clasificar y agrupar de manera óptima las áreas funcionales de la empresa, es decir que una estructura organizacional es el medio que la empresa utiliza para cumplir los objetivos trazados.

La estructura organizacional de la empresa, que básicamente define como se dividen, se agrupan y coordinan las tareas de trabajo, se establece por medio de un organigrama, que no es mas que una representación gráfica de los niveles de mando o jerárquicos de la empresa.

En el organigrama se muestran los niveles administrativos o los procesos que la conforman. La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, las relaciones existentes de los diversos puestos entre cada proceso, es decir muestra su interrelación.

Figura 1. Organigrama general de la empresa



Fuente: Propia

Como se observa en el organigrama anteriormente presentado, se ve que la empresa está diseñada por una forma básica de departamentos, donde se facilita la supervisión del departamento, sin embargo, debe entenderse que funciona por medio de procesos, donde un proceso inicia en una área funcional (departamento) y termina en otra área, existiendo una interrelación de procesos, donde cada proceso tiene un responsable, un objetivo que es medible, una alcance, es decir en donde inicia y donde termina.

1.3.2 Representante de la Dirección

Para coordinar todas las actividades que requieren el sistema de gestión de calidad en la empresa, se crea la figura de representante de la Dirección, nombrado por la gerencia general. Como se indicó anteriormente, la autoridad se define en el organigrama establecido y la responsabilidad se define a través del perfil del puesto que se encuentra en el Manual de la Organización y por medio de los mapas de proceso documentados que incluyen sus respectivos procedimientos e instructivos de trabajo.

En la empresa las funciones de Representante de la Dirección recaen sobre el gerente de calidad, para la cual tendrá la obligación de:

- a. Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b. Informar a la dirección general sobre el desempeño de sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c. Asegurar que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la empresa.

1.3.3 Comunicación interna

Para iniciar cualquier proceso dentro de la empresa y siguiendo los requisitos que indica la Norma ISO 9000:2000, es importante definir un sistema de comunicación interna. Para ello se debe desarrollar una labor de investigación, que va desde conocer la cultura organizacional que existe en la empresa hasta los productos y/o servicios que ofrecen a los clientes.

Dentro de la empresa es común escuchar la expresión: “tenemos problemas de comunicación”. Pero ¿qué se entiende por comunicación organizacional?. Una correcta y eficiente comunicación interna que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad funcional dentro de la empresa.

Por ello, un plan de comunicación interna debe tomarse como una herramienta para la mejora del rendimiento de cada uno de los empleados, así como el clima organizacional el cual repercute directamente sobre la empresa, en el sentido de que puede hacer que el trabajo en equipo sea mas eficiente y sobre todo siga la misma línea de acción que pretende la dirección, rompiendo el esquema de trabajo por departamentos o áreas funcionales.

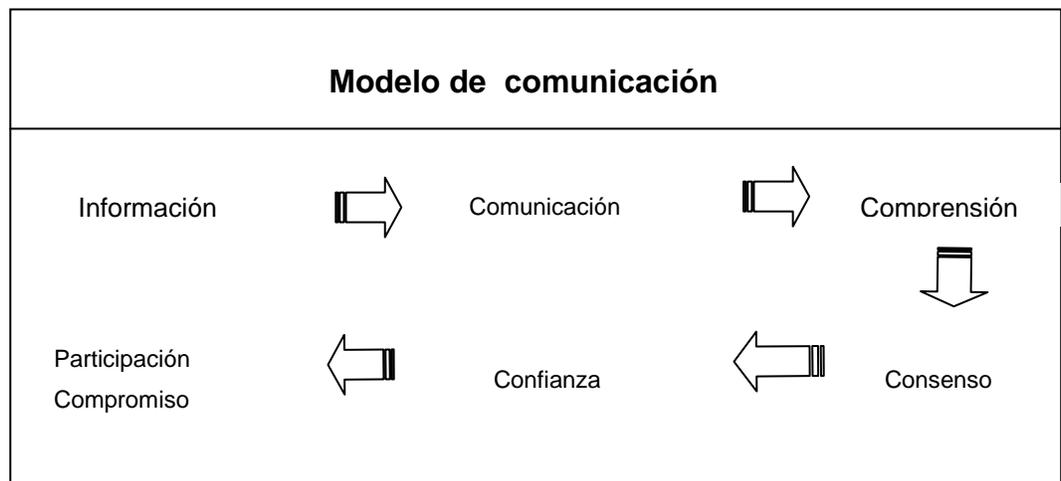
El programa de comunicación interna como se indicó anteriormente busca una satisfacción en los empleados (entendiendo a éstos como clientes internos), significando una mejora en la calidad y valor del servicio. Es decir si se logra una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentado, por tanto la rentabilidad de la empresa.

El método de comunicación propuesto se basa en las siguientes premisas: lo que debe conocer el empleado, que es lo que debe saber el empleado, y que es lo que desea saber la alta dirección de la empresa sobre sus empleados.

Bajo estas premisas se puede desarrollar un soporte adecuado de comunicación, como lo es: contacto directo, reuniones, publicaciones internas, etc.

Es importante indicar que el personal debe de conocer y entender todos los factores que le permitan satisfacer sus propias necesidades de motivación ya que con ello podrá efectuar sus actividades con confianza y mayor participación. A continuación se plantea el modelo de comunicación propuesto:

Figura 2. Modelo de comunicación propuesto



Fuente: Gestión de la calidad orientada a los procesos, Pág. 115

La comunicación interna, como se indicó es una herramienta que apoya el logro de objetivos previamente trazados por la dirección de la empresa y que facilitará el desarrollo de cada uno de los procesos que se tienen. El éxito para lograr los objetivos y facilitar el desarrollo de cada uno de los procesos se consigue al entrar en contacto con el personal y equipos de trabajo así como de conocer sus necesidades.

Para que exista una buena comunicación es necesario que sea tanto asertiva, así como eficaz. Una buena comunicación organizacional debe considerar que se es ser humano, por lo tanto, debe incluir aspectos

fundamentales y por ende se habla de emociones, sentimientos, pensamientos, etc.

Por ello no basta los medios formales para mantener la comunicación dentro de empresa como: revistas, folletos, memos.

Las actividades que pueden ser aptas para que la comunicación se cumpla con éxito dentro de la empresa son:

- a. Retroalimentación de información al empleado. Donde se busque alcanzar el máximo nivel de producción, se debe proporcionar toda la información que necesite para que logre alcanzar la meta fijada por el empleado así como la de la empresa
- b. Actividades de innovación. Siempre que se escucha dicha palabra se relaciona con algo nuevo que causará impacto dentro de la empresa, sin embargo no necesariamente tiene que ser objetivamente nuevo pero si algo diferente que cause reacciones favorables, lo cual es muy importante
- c. Actividades de mantenimiento (relacionadas a la comunicación). A través de esta actividad el empleado se integra y convive mas con los demás integrantes de la empresa mediante eventos sociales que permitan una buena interrelación; tales como la celebración de cumpleaños de los empleados, aniversario de la empresa donde se puede otorgar algún reconocimiento a empleados por antigüedad o por participación destacada, entre otros eventos son ejemplos que logran que el desempeño laboral en la empresa se cumpla con éxito.

2. COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACIÓN

En este capítulo se describirá algunas de las herramientas necesarias para establecer el nivel de competencia ideal dentro de la empresa y lo importante que es la toma de conciencia para la realización de cada actividad del empleado dentro de la empresa.

Según lo establecido en el inciso 6.2,2 Recursos Humanos de la Norma ISO 9001:2000, “el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”, para lo cual la empresa debe determinar la competencia necesaria del personal para desarrollar el trabajo o tarea asignada, además de proporcionar la formación requerida y asegurarse de que es consciente de la importancia del trabajo que realiza (es lo que la norma refiere como pertinencia del trabajo realizado) y como contribuye al logro de los objetivos de calidad.

Este inciso de la norma es claro en indicar que la empresa debe buscar la formación del personal, para lo cual debe:

- a. Proporcionar formación continua
- b. Programas para actualizar periódicamente al personal

2.1 Competencia

Se define una competencia laboral como un conjunto de actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para poder ejecutar ciertas tareas o funciones encomendadas o asignadas a una persona. No necesariamente significa que una persona tenga las cuatro, se requiere

que tenga únicamente aquellas que son necesarias para una tarea en particular.

Dentro de un Sistema de Gestión de Calidad se debe demostrar que una persona es competente para realizar su trabajo, ya sea de manera individual o en equipo.

El llevar a cabo una gestión de recursos humanos de manera sistemática, da a cualquier tipo de empresa ventajas para el óptimo ejercicio de su actividad, sin que para ello requiera de inversiones económicas en su equipamiento o en tecnología. Lo que se pretende al orientar la gestión de recursos humanos por competencia laboral es crear y fomentar una nueva cultura del trabajo dentro de la empresa en la que:

- a. El personal asuma sus responsabilidades de manera creativa y haga un ejercicio sistemático de reflexión sobre su aprendizaje, esto se le llama pertinencia o toma de conciencia
- b. Se guíe y estimule el aprendizaje del personal en la empresa convirtiéndose en un instrumento que impulse y administre la innovación, como base de la productividad. Esta innovación y constante aprendizaje ayudara al empleado a adquirir distintos conocimientos en la empresa, convirtiéndolo al final de muchos procesos en un elemento multifuncional con diversas competencias.
- c. Que el personal se reubique con mayor facilidad y de acuerdo a sus expectativas dentro de el mercado de trabajo cuando así lo desee o cuando la situación de la empresa lo requiera

2.1.1 Análisis competencia actual y futura

Para realizar un análisis de competencia actual; el primer paso es determinar el grado de competencia del empleo, para posteriormente definir un plan de competencia. Si se parte, como se mencionó anteriormente, de que la competencia laboral corresponde a la capacidad de la persona para realizar una determinada actividad productiva, la forma más objetiva para determinar si esa persona es competente es tener a la vista la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente, es decir, cumplir con el resultado esperado.

Por ello, es necesario definir los aspectos del trabajo que se deben de evaluar y cómo se debe de realizar la evaluación, a fin de demostrar que el empleado posee la competencia necesaria. En caso se evidencia que no se tiene la competencia necesaria pero interesa que la persona continúe laborando dentro de la empresa, se realiza un programa de competencia para que la persona alcance el nivel que se requiere.

El primer paso, consiste en definir e identificar los cargos que afectan la calidad del producto o del servicio. Una vez definidos los responsables de estas actividades, se establecen los requisitos de educación, formación, habilidades como experiencia.

En la tabla II Matriz de evaluación de competencia, que se muestra en la sección de apéndices, se definen tres categorías de competencias, como lo son: básicas, genéricas y específicas. Esta matriz, de forma gráfica, es la herramienta para evaluar si se cumple con las competencias necesarias para laborar en puesto de trabajo determinado. Si la

evaluación es desfavorable, se debe de indicar cual va a ser la disposición y su plan de acción.

Las competencias básicas son comportamientos elementales y generales. Estas están asociadas con la educación formal, como lo son las destrezas, habilidades y la capacidad de: lectura, expresión, comunicación entre otras. Las competencias básicas son adquiridas en forma gradual y sistemática, es decir que inician a adquirir desde la infancia a través de la educación en el hogar y en la escuela.

Con relación al nivel operativo, la exigencia de competencias básicas de la mano de obra requerida depende a la industria que estemos analizando. Para el caso de la industria de la construcción, la evaluación de la competencia de mano de obra se basa mas en sus destrezas y habilidades manuales. Al evaluar nivel educativo, se alcanzará aspirar como máximo el 3er. Grado de educación primaria, grado con el cual nos asegurarnos que la persona tendrá la capacidad de interpretar o leer un plano y de realizar operaciones o conversiones matemáticas básicas.

El segundo campo que corresponde a la matriz, es el de las competencias genéricas. La competencia genérica está asociada con los comportamientos comunes a las diversas funciones productivas. Actualmente, por el avance de la tecnología, el uso de computadora esta ya convirtiéndose en una competencia genérica, cada vez con mayor exigencia a cualquier nivel operativo.

En este trabajo de graduación, se ilustra la industria de la construcción, específicamente en la industria de prefabricados de concreto.

Estas competencias se pueden adquirir en forma empírica, autoinstruida, por experiencias obtenidas en cada centro operativo de la empresa y se pueden mejorar a través de programas de formación y capacitación. Al igual que la competencia anterior, para cada nivel jerárquico se tienen identificadas diferentes competencias a realizar por los empleados.

Entre las competencias genéricas determinadas por la empresa de acuerdo al nivel jerárquico se tienen identificadas las siguientes:

- a. Calidad de trabajo
- b. Trabajo en equipo
- c. Planificación de actividades
- d. Servicio al cliente
- e. Innovación en la forma del trabajo
- f. Uso de la tecnología dentro de la empresa como fuera de ella
- g. Capacidad de análisis de la información

Esta competencia esta relacionada con la capacidad de trabajar en equipo, de planear actividades, de efectuar programa de trabajo, de realizar negociaciones.

El tercer campo de la matriz corresponde a las competencias específicas. Estas competencias corresponde especialmente al aspecto técnico laboral así como a los aspectos relacionados con el uso de

instrumentos y lenguaje técnico de la industria de la construcción en particular.

Estas competencias específicas se puede indicar que le dan valor agregado a una persona y da una diferenciación con relación a otras personas lo que se traduce en una ventaja competitiva. De la misma manera y en un marco amplio, estas competencias de todo el personal que labora dentro de la empresa, le crea un valor que la diferencia de las otras empresas el área de prefabricados de concreto.

Para ejemplificar y lograr entender los distintos tipos de competencia dentro de la empresa, se presenta el caso del puesto de soldador y el puesto de cuentas x cobrar, según se ilustra en la siguiente tabla III.

Tabla III. Ejemplo de evaluación de competencia laboral.

	Competencia básica						Competencias Genéricas						Competencias Específicas
	Aplicación de habilidad matemática			Dominio de habilidades de lectura			Planificación			Servicio al cliente			Tipo de Funciones
	Nivel	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel	Cumple / No Cumple	Observ.	
Soldador	Nivel 1	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 1	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 2	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 2	Cumple / No Cumple	Observ.	Soldar moldes
Cuentas x cobrar	Nivel 3	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 3	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 3	Cumple / No Cumple	Observ.	Nivel 3	Cumple / No Cumple	Observ.	Control de cuentas x cobrar

Fuente: Propia

Donde el Nivel 1 es el más bajo y el nivel 5 el más alto.

El segundo paso es de diseñar un programa de competencia para el empleado, lo cual no es más que un proceso de enseñanza – aprendizaje, que permite que el empleado pueda adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia puesto de trabajo, de esta manera se puede indicar que este programa de competencia constituye un aprendizaje guiado o dirigido por la empresa con la finalidad de mejorar el desempeño.

Para garantizar la mejora del desempeño de la persona, se realiza un plan de acción de competencia, según se muestra en la matriz de la tabla IV y por último el programa de capacitación, según la matriz de la tabla V, que se encuentran en la sección de apéndices, el programa de capacitación como se observa es analítico, dinámico y activo; ya que se busca elevar el nivel de aptitud, para mejorar su desempeño.

La matriz del plan de acción de competencia, tiene varios campos que se subdividen en las competencias a trabajar (básicas, genéricas y específicas), con su respectiva acción a desarrollar y el resultado obtenido durante el programa de trabajo. Este plan de competencia se realiza de manera individual y se enlaza con el programa de trabajo.

Como se puede observar en éstas dos matrices, se consideran entre otros elementos: las funciones propias del puesto, las competencias de dichas funciones y la estrategia formativa a desarrollar. Estas dos actividades deben de cumplir con un objetivo determinado por la Dirección de la empresa. Se debe de tener presente que el desarrollar un programa de capacitación se busca elevar el nivel de desempeño del empleado.

Un aspecto importante a señalar es que el hecho que una persona se encuentre en un programa de capacitación, no significa que ya sea competente, por lo que se debe evaluar si el programa de capacitación fue efectivo con la persona.

De los dos puntos anteriores, se puede resumir cómo realizar un diagnóstico de la situación actual.

De la detección de necesidades de formación que resultaren se debe considerar adicional un análisis futuro, que es un proceso con variable tiempo; es decir a donde se pretende llegar con el recurso en un periodo de tiempo dado, donde se debe de tomar en cuenta: nuevos procesos de trabajo, cambios tecnológicos, eliminación o creación de nuevos puestos de trabajo, cambios de tipo estructural o estratégico dentro de la empresa. Este tipo de análisis puede ser considerado como predictivo.

2.1.2 Sucesión gerencial y operativa

Como sucesión gerencial y operativa, se va entender a la forma que dentro de la empresa se va a dividir, agrupar o coordinar las actividades que se realizan y el orden que deben de realizarse.

En los esquemas tradicionales de organización, la actividad de la persona se orienta a responder el proceso de producción, mientras que en los enfoques modernos, las actividades orientan a dar respuesta a la demanda del mercado y este el factor fundamental a considerar:

- a. Organización del trabajo tradicional: en este primer modelo se define y se limita la actividad laboral de la persona al puesto de trabajo, con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitiva, un modelo que se basa en la eficiencia del personal.

Figura 3. Descripción de tareas por puesto

Eficiencia: Hacer bien una actividad Los insumos se relaciona con los productos obtenidos en el puesto Orientado al proceso de producción
--

Fuente: COGUANOR ISO 9000:2000 Fundamentos y Requisitos

- b. El Modelo de organización del trabajo basado en competencias: este segundo modelo se define la función de la persona a partir del cumplimiento de objetivos trazados por la empresa mas allá de un puesto, con tareas ampliadas y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y de la empresa misma y que aprovechan las capacidades de la persona. Este modelo se basa en la descripción de las funciones derivada de los objetivos de la empresa y sus procesos, se busca la eficacia.

Figura 4. Descripción de tareas por objetivos

Efectividad: Hacer las actividades requeridas Los insumos se relacionan con objetivos logrados en la empresa. Orientado al mercado (consumidor)
--

Fuente : COGUANOR ISO 9000:2000 Fundamentos y Requisitos

En esta empresa se ha hecho una combinación de los dos modelos anteriores. En el manual de la organización y en el plan general de calidad de la empresa quedan establecidas, para cada puesto de trabajo, cuales son sus responsabilidades, su requerimiento, que necesita como entrada y cual debe de ser su salida como resultado de su operación.

2.1.3 Cambios en la organización

Un cambio en la organización se va entender en este trabajo de graduación como la capacidad que posee la empresa para en realizar una nueva adaptación a los diferentes cambios que son originadas tanto por el medio interno (cambio de estrategias, cambio a nivel directivo y/o gerencial, cambio tecnológico) como externo (todos los que vienen de afuera de la empresa y que afecten el desarrollo). Sin embargo desde el punto de los recursos humanos, que es la parte central que interesa investigar y desarrollar dentro de la empresa los principales problemas que se enfrentan en el momento de realizar algún cambio son los siguientes:

- a. El determinar la capacidad de producción en cada planta
- b. Alta rotación en personal operativo
- c. Reclutamiento de personal competente
- d. Alto costo en el capacitación y/o inducción al puesto
- e. Pago de tiempo extra ó de reproceso

Estos problemas mencionados de una u otra manera llevan a realizar algún cambio dentro de la empresa, con la necesidad de romper en ese momento con el equilibrio existente en la conducta del o los empleados.

Para que los cambios que se pretenden realizar no afecten el desempeño general de la empresa y poder alcanzar los beneficios esperados, se debe de realizar un proceso de aprendizaje sobre el cambio a efectuar, es decir informar con anticipación del nuevo cambio propuesto, preparar procedimientos documentados que sirvan al personal como fuente o herramienta de apoyo y sobre todo es importante tener personal adecuado y capacitado, así como de realizar una evaluación rápida para estar al tanto con los resultados obtenidos del cambio efectuado, con ello se pretende que el personal no presente un alta resistencia al cambio.

Entre los beneficios que se pueden citar basado por la competencia del personal, serían las siguientes:

- a. Conocimientos de la capacidad y/o habilidad del empleado
- b. Genera desarrollo individual del empleado y de alguna manera organizacional
- c. Disminuye la rotación del personal
- d. Enfoca las necesidades de capacitación
- e. Apoya el procedimiento de reclutamiento y de selección
- f. Disminuye el pago extra o de reproceso

Estas son algunos de los beneficios pero sin duda existen muchos mas, pero todo esto es originado por las necesidades de los recursos humanos, a continuación se menciona alguna de las principales necesidades internas como externas que de una u otra manera influyen en la actualidad dentro de la empresa:

- a. Adaptabilidad al cambio tecnológico y/o políticas de la empresa
- b. Responsabilidad del personal

c. Personal competente

De esta última surge la necesidad de tener dentro de la empresa un proceso de competencia laboral, que ayudará a fomentar una alta competitividad y por ende un mayor calidad del productos y/o servicio dado al cliente.

Para ello se establece que personal competente es aquel, que sabe que tiene los conocimientos, habilidades así como tiene actitudes proactivas de mejorar su desempeño en su puesto de trabajo

2.1.3.1 Requisitos legales y normativos

En este inciso se refiere a todos los aspectos afecten y/o se relacionen con el desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa, es decir como requisitos legales se pueden considerar: el Código de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, entre otros y en los normativos se toman en cuenta: la Norma ISO 9000, manual de la organización, manual de calidad, procesos de operación (estos últimos son documentos internos de la empresa que están interrelacionados dentro de un sistema de gestión de la calidad).

La Norma ISO 9001 exige que dentro de la empresa exista personal competente como lo indica en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos, en su inciso 6.2.1 Generalidades establece lo siguiente "El personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas".

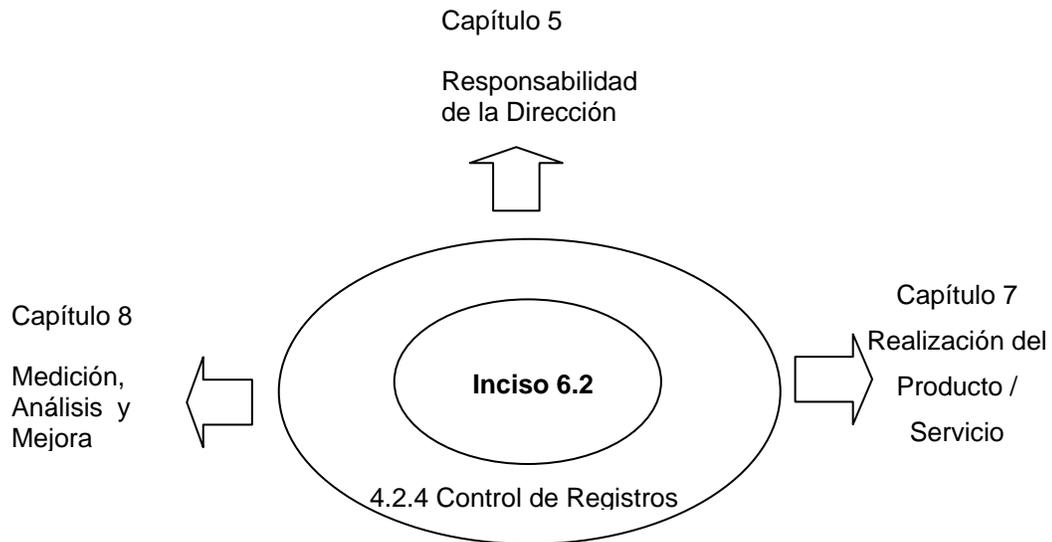
De acuerdo con el inciso anterior, se dan las directrices para definir con base a qué el personal será competente.

Ahora en el inciso 6.2.2 que se refiere a Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice : "La organización debe

- a. Determinar las competencias para el personal
- b. Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d. Asegurar la conciencia y pertinencia e importancia de las actividades del personal y de cómo contribuyen al logro de sus objetivos
- e. Determinar las competencias para el personal"

Como se puede observar a lo citado anteriormente, la base fundamental para la calidad es la capacitación. Esta es una de las premisas que este sistema establece que la calidad no se puede dar si el personal no es competente. A continuación se ilustra como es la interrelación del inciso 6.2 de la Norma con los otros incisos de la Norma ISO 9001:2000.

Figura 5. Interrelación del inciso 6.2 de la Norma, con otros incisos.



Fuente: Propia

2.2 Toma de conciencia y formación

Uno de los principales problemas encontrados al inicio en la empresa fue el de cumplir con el inciso 6.2 de la Norma ISO 9000, al cual se hizo referencia anteriormente, es decir el poder determinar y brindar formación sobre la competencia del personal.

La Dirección (gerencia) de la empresa debe de asegurar que el personal de cada proceso documentado cuenta con la competencia necesaria para la eficaz y eficiente operación, y analizar tanto las necesidades actuales como los cambios futuros que se pueden presentar. La Dirección debe prever cambios en los responsables de cada proceso, así como en la fuerza laboral que realiza cada proceso.

Otra forma de asegurar que el personal es competente, es por medio de una evaluación de competencia al personal, la cual debe de realizarse con cierta continuidad y frecuencia.

En la medida que se realicen evaluaciones de competencia laboral, se tendrá como resultado un proceso de formación tanto educativas como de habilidades, en la medida que este proceso funciona el empleado toma conciencia de lo que es importante que es para el, realizar su actividad de la mejor manera y con una alta satisfacción individual que tiene como resultado final una calidad en el producto fabricado o en servicio ya que con ello afecta la calidad del prestado al cliente.

2.2.1 Conocimientos

De acuerdo con la Norma ISO 9000, se definirá como el conjunto de habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad dada.

De acuerdo a esta definición, para mejorar el desempeño de cualquier empleado en cualquier puesto de trabajo, se basa en el conocimiento que posee o adquirida a través de la experiencia vivida, mediante la percepción de cada uno de nuestro sentidos de la misma manera la empresa tendrá una alta eficiencia, en la medida que la empresa adquiere un constante conocimiento de su entorno y este es distribuido dentro de su personal para que lo procese e inicie un nuevo ciclo de aprendizaje y utilización. A partir de esto último el personal de la empresa solo puede utilizar el conocimiento adquirido, si realmente se le proporciona.

Como responsabilidad inherente del responsable de cada proceso debe conseguir que utilicen el conocimiento, lo intercambien con otras personas pero especialmente lo amplíen de forma eficaz y eficiente.

2.2.2 Habilidades

Se definirá habilidades como el conjunto de características que el cargo requiere de quien lo desempeña, para asegurar un adecuado resultado., de lo anterior las habilidades de un empleado deben ser demostradas para aplicar conocimientos y/o habilidades así como atributos personales relevantes definidos en el arreglo para la certificación.

Un aspecto clave en la última versión de la Norma ISO 9000, como lo es la versión ISO 9000:2000, es su plena conexión con los sistemas de administración de recursos humanos. En efecto, dentro de los requisitos de la norma en cuanto al personal de la organización se estipula la necesidad de que disponga de personal competente.

La empresa debe determinar los perfiles de competencia requeridos por el personal (en el Manual de la Organización de la empresa se establece todos los perfiles de los puestos y los vínculos o interrelaciones con los demás miembros de la empresa) y evaluar la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente dentro de la calidad del producto que realiza la empresa o bien del servicio proporcionado.

El enunciado de la norma representa un cambio trascendental en la inclusión y tratamiento del recurso humano en la gestión del sistema de calidad que la empresa esta llevando a cabo.

La inclusión de la competencia laboral en la Norma ISO 9001:2000 es un importante paso en la línea de crear una visión integral del concepto de calidad y sobre todo, hacia la puesta en práctica del desarrollo del recurso humano.

Para efectos de cumplimiento de la Norma ISO 9000, se documentara las habilidades del empleado considerando entre otras:

- a. Cursos técnicos
- b. Inducciones
- c. Pasantías realizadas
- d. Prácticas realizadas y/o actividades de campo
- e. Reuniones de trabajo

2.2.3 Experiencia

Se definirá como experiencia al conjunto de conocimientos que una persona adquiere por la práctica o bien a la enseñanza obtenida de lo que la persona ha realizado.

En algunos puestos, la experiencia se constituye en factor indispensable para ejecutar alguna tarea de manera adecuada, lo cual incide directamente en la calidad del proceso y del producto.

La experiencia generalmente se mide en unidades de tiempo: años, meses, etc.

La forma de validar la experiencia es con constancias de trabajos anteriores, indicando período de tiempo ocupando puestos de trabajo etc.

2.2.4 Matriz de correlación de competencia laboral

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define subáreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

Para determinar la competencia necesaria para el personal que realiza actividades que inciden directamente en la calidad del producto o bien que representan un cambio, se realiza una matriz de correlación de competencia laboral donde se puede establecer:

- a. La identificación de los perfiles ocupacionales, descripción de cargos
- b. La evaluación para el desempeño del puesto
- c. La evaluación de la efectividad de la capacitación
- d. La selección y asignación de personal por competencia demostrada
- e. La capacitación orientada a desarrollar las competencias
- f. Mantener actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal

A continuación se muestran dos pasos importantes dentro del proceso de competencia laboral:

- a. Elaboración del Manual de la Organización donde: se definen claramente los perfiles de los puestos, definir que puestos de trabajo se pueden contratar principalmente por habilidades y/o conocimiento

(ejemplos técnicos o especialistas), puestos por rasgos (repcionistas, secretarias y/o auxiliares de contabilidad), por grado de potencialidad (ejemplos puede ser ejecutivo o nivel medio dentro de la empresa)

- b. Establecer competencias para selección y/o evaluación al personal; donde ya elaborado el perfil del puesto incluyendo las características del puesto, se evalúa las destrezas y habilidades que son evaluadas, las deficiencias pueden adquirirse o aprenderse mediante capacitación, una vez la persona ingrese a la empresa o bien como resultado de una evaluación de seguimiento

Sin embargo, antes de proceder a establecer una evaluación de competencia laboral es necesario completar el perfil de competencia con aquellas otras competencias como lo son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, a continuación en la tabla VI (Perfil de puestos para un puesto de vendedor) se muestra un perfil de puesto para un vendedor de la empresa.

Tabla VI. Perfil de puestos para un puesto de vendedor.

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Venta de producto	Mercado y la competencia	Persuasión y orientación de servicio	Persistencia Tolerancia a la frustración
Realizar seguimiento de post venta	Datos del cliente	Sentido de servicio al cliente de gana gana	Persistencia
Realización y entrega de reportes de visitas y ventas	Datos de visitas y ventas	Elaboración de reportes	

Fuente: Propia

A continuación se muestra en la tabla VII (matriz de puestos), una matriz que puede ser una guía ilustrativa para la matriz de correlación de cualquier puesto de trabajo dentro de la empresa. Cabe señalar que esta tabla es parte del manual de la organización y su aplicación puede variar de acuerdo a los requerimientos de cada proceso operativo.

Tabla VII. Matriz de puestos.

	EDUCACIÓN	FORMACIÓN / HABILIDADES	EXPERIENCIA
ACTIVIDADES	1. Educación Primaria	1. Cursos técnicos específicos	1. Años de trabajo
	2. Educación Secundaria	2. Inducciones	2. Proyectos realizados
	3. Bachiller o Educación Técnica	3. Práctica supervisada	3. Trabajos especializados
	4. Educación Universitaria	4. Actividades de campo	
	3. Educación Genérica <ul style="list-style-type: none"> • Ingles • Sistema operativo 		
REGISTROS	Diplomas	Certificados	4. Constancias laborales
	Certificados	Listados de asistencia	
	Listados de asistencia	Actas de reunión	
	Calificaciones	Exámenes técnicos	
		Reportes de supervisores	

Fuente: Gestión por competencia laboral.

Con base a la tabla anterior se elabora a manera de ejemplo una matriz de evaluación de competencia para el perfil de una persona que trabaja como vendedor en los procesos de comercialización. Perfil que fue detallado previamente en el manual de la organización de la empresa.

Tabla VIII. Perfil para personal de procesos de comercialización.

Actividad esencial	Conocimientos	Método / técnica de evaluación
Venta de producto	Conocimiento del mercado y la competencia. Persuasión orientación de servicio Persistencia Tolerancia a la frustración	Entrevista técnica Simulación de venta Investigación de referencia
Realiza seguimiento de postventa	Persuasión Orientación de servicio al cliente	Simulación de venta Investigación de referencia
Entrega de reportes de visitas y de ventas		

Fuente: Propia

Una vez elaborada la matriz de evaluación y de acuerdo al proceso a evaluar se procede a realizar una ponderación.

Esta evaluación se puede realizar como se mencionó anteriormente a candidatos que ingresen a la empresa, así como al personal que ya labora en la misma, donde se evalué si los perfiles propuestos cumplen y

permiten seleccionar al mejor candidato o bien el desempeño de un empleado (si el empleado está por debajo de lo esperado se puede crear un programa de capacitación y/o entrenamiento que permita llevar al empleado a donde requiere el perfil).

Para realizar la evaluación del desempeño, se utiliza la matriz evaluación de desarrollo en las funciones básicas del puesto, como se muestra en la tabla IX, que se encuentra en la sección de apéndices.

Por otro lado, si el proceso de valuación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los trabajadores excluidos de los planes de promociones que desarrolle la empresa, así como será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de recursos humanos. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo del proceso de los recursos humanos no se corresponda con los planes de promoción porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente o bien, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados.

2.3 Variables de comportamiento corporativo

Dentro de los cambios que la empresa tiene que transformar para la realización de un desempeño efectivo de todo el personal se tiene:

- a. El aumento de la complejidad del trabajo debido a que el mercado exige simultáneamente calidad, servicio al cliente, innovación del producto y reducción de costos

- b. La aceleración de las innovaciones técnicas y cambios en las formas de organización
- c. La atención de situaciones imprevistas en detrimento de acciones rutinarias y predeterminadas
- d. La expectativa de las personas para mejorar su condición de bienestar socioeconómico por medio de la formación y el reconocimiento de su experiencia

Para hacer frente a los retos que estos cambios le presentan a la empresa, el proceso de gestión por competencia laboral orienta al personal hacia una nueva cultura laboral que demanda algunos cambios de actitud:

- a. Para competir requiere: innovación
- b. Para innovar requiere: adquirir nuevas competencia (aprender)
- c. Para aprender requiere: evaluación sobre el desempeño esperado y participación de los trabajadores en la empresa
- d. Para mejorar su desempeño se requiere: conocer los resultados esperados por la empresa y la participación de los trabajadores

Para medir el nivel del comportamiento del empleado, dentro de la empresa, se utiliza el formato; evaluación de indicadores de comportamiento, según se ilustra en la tabla X que se encuentra en la sección de anexos.

Esta evaluación es muy objetiva, ya que nos muestra cual es el nivel de participación del empleado e integración dentro de un grupo de trabajo. De acuerdo con la evaluación general del comportamiento de los empleados, se puede desarrollar e impulsar un programa de formación

integral para el personal dentro de la empresa, como puede ser: trabajo en equipo, desarrollo organizacional, de motivación, etc.

2.3.1 Cultura y comportamiento institucional

Debido a la globalización comercial, industrial, tecnológica, etc., y al surgimiento de los tratados internacionales de libre comercio, las organizaciones se han visto obligadas a elevar su nivel competitivo para poder salvaguardar su posición y la de sus productos. Es por ello que la mayoría de empresas han convertido los sistemas de gestión de la calidad en una condición para su desarrollo. Ante ello, la cultura organizacional da un valor importante a sus valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes integrantes de una organización tienen en común. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento dentro de la corporación, cumple con varias funciones importantes al:

- a. Transmitir un sentimiento de identidad a todo el personal de la empresa
- b. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- c. Reforzar la estabilidad dentro del sistema funcional de la empresa
- d. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Se puede indicar que la cultura organizacional es la médula de la empresa y que está presente en todas las funciones y acciones que realiza el personal incluyendo el estilo de administrar la empresa,

transmite valores y filosofía, es un elemento motivador y sobre todo genera unión dentro del grupo para alcanzar las metas de cada proceso.

2.3.2 Trabajo en equipo

Como esencia de la filosofía para que la empresa llegue a alcanzar el éxito, los valores que proporcione debe de tener un sentido de dirección común para todos los empleados y establecer directrices para su compromiso diario.

Algunas características necesarias para realizar un buen trabajo en equipo que se pueden mencionar son las siguientes:

- a. Es una integración armónica de funciones y actividades desarrollada por diferentes personas (interpelación de los diferentes procesos)
- b. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por diferentes personas que actúan en cada proceso
- c. Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, con un responsable
- d. Necesita que los programas planificados en equipo tengan un objetivo común

Un objetivo de trabajar en equipo consiste en que todos los empleados deben aprender a realizar o efectuar sus actividades en forma efectiva como equipo de trabajo y esto requiere de esfuerzo y tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesaria para el desempeño armónico de su labor como empleado dentro de la empresa.

Existen diferentes aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo entre ellos se puede mencionar:

- a. Liderazgo efectivo, es decir contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tome en cuenta los intereses de los integrantes de la empresa, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los responsables de cada centros operativo para incentivar y motivar a todo el personal bajo su responsabilidad y pueda así poner en práctica la estrategia planificada
- b. Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo la barreras de comunicación y fomentado además una adecuada retroalimentación de la información
- c. Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los diferentes procesos donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño individual y del proceso

2.3.3 Comunicación y solución de problemas

Para la empresa una buena gestión, es la de funcionar con planes y objetivos a lograr. Seguidamente debe distribuir que todos los recursos (húmanos, económicos y materiales) que tiene a su alcance estén distribuidos adecuadamente de manera que pueda alcázar a conseguir los objetivos trazados al inicio.

Por tanto la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige la empresa, cual debe de ser la ruta a seguir y cual debe de ser el aporte esperado por cada uno de ellos. Esta situación, normalmente, paralizará los planes y programas de trabajo y no tendrá claros los objetivos a alcanzar.

Es evidente que la Alta Dirección de la empresa ha de promover acciones eficaces, para lograr una buena comunicación interna, en sentido vertical y horizontal, es decir, en todas las estructuras de la empresa. Esta comunicación deberá ser bidireccional, de arriba abajo y viceversa, todos los niveles por igual.

La Alta Dirección de la empresa debe mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus objetivos, programas de trabajo y acciones concretas a realizar por su personal. También debe de utilizar esos canales de comunicación para conocer, informarse, impulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

Despreciar en la realidad esta faceta de la comunicación interna de abajo hacia arriba en los organigramas de la empresa, es despreciar una herramienta siempre de utilidad. El personal tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo.

Aunque sea válido para cualquier tipo de reunión en el marco de la gestión de la empresa, en concreto en el ámbito de la calidad y del

Sistema de Gestión de la Calidad, deben ser objeto de comunicación interna bidireccional apoyado por:

- a. La política de la calidad
- b. Los objetivos de la calidad establecidos
- c. Los requisitos de la calidad a cumplir por la empresa
- d. Los logros y metas alcanzados
- e. Los resultados obtenidos en los indicadores establecidos

Los canales o actividades que pueden promover la Alta Dirección de la empresa para mantener una buena comunicación internas, donde los mandos medios pueden aportar podemos mencionar los siguientes:

- a. Buzón de mensajes
- b. Encuestas a empleados
- c. Carteles informativos
- d. Reuniones individuales como de grupo
- e. Publicaciones internas, como circulares

3. PROCESO DE GESTION DEL RECURSO HUMANO BAJO LA NORMA ISO 9000

En este capítulo se describe cómo es la interrelación del proceso de gestión bajo la norma ISO 9000. Uno de los principios en los que se basa las normas ISO 9000, se refiere fundamentalmente a los procesos, que consiste en la realización de las actividades que se efectúan en cada proceso y la sistematicidad u homogeneidad en cada proceso.

De lo anterior, el resultado de una actividad deseada, se va alcanzar más rápidamente y con mayor eficiencia cuando sus requerimientos y recursos se manejan como un proceso.

Algunas acciones concretas más relevantes utilizadas por la empresa, que se emplean en este principio son las siguientes:

- a. Definiciones claras y concretas de las responsabilidades y autoridades para obtener el resultado propuesto
- b. Empleo de métodos estructurados con la finalidad de definir las actividades para alcanzar el objetivo propuesto
- c. Análisis y medición del desempeño del proceso

Así, otro de los principios de la norma ISO 9000 es la identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados entre sí como un sistema, que contribuye a la efectividad de la empresa y a la eficiencia de alcanzar sus objetivos.

Partiendo de estos dos principios, el manejo de los recursos humanos se basa como un proceso dentro de un sistema de calidad, dentro los aspectos que deben de tomar en cuenta para formar un proceso de gestión de recursos humanos bajo la norma ISO 9000, se puede mencionar la cultura organizacional, el desarrollo de programas de selección, inducción y capacitación del personal, factores que permiten alcanzar los estándares de producción esperados.

Como parte de un adecuado funcionamiento de la empresa, se debe de contar primordialmente con el recurso humano con el cual cuenta. Por tanto, el proceso de gestión del recurso humano debe de establecer: los objetivos del proceso donde se indicara que se pretende del proceso, su planificación que consiste en indicar como se realizara el proceso, su ejecución, su medición antes, durante y después del proceso y por último realizar un análisis para mejorar el proceso.

Una vez que se hayan definido las cláusulas que estructuran la Norma ISO 9001:2000, los principios de gestión de la calidad y el enfoque que una organización debe darle a sus procesos, es necesario y fundamental conocer qué elementos o requisitos se deben tomar en cuenta, previo a implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

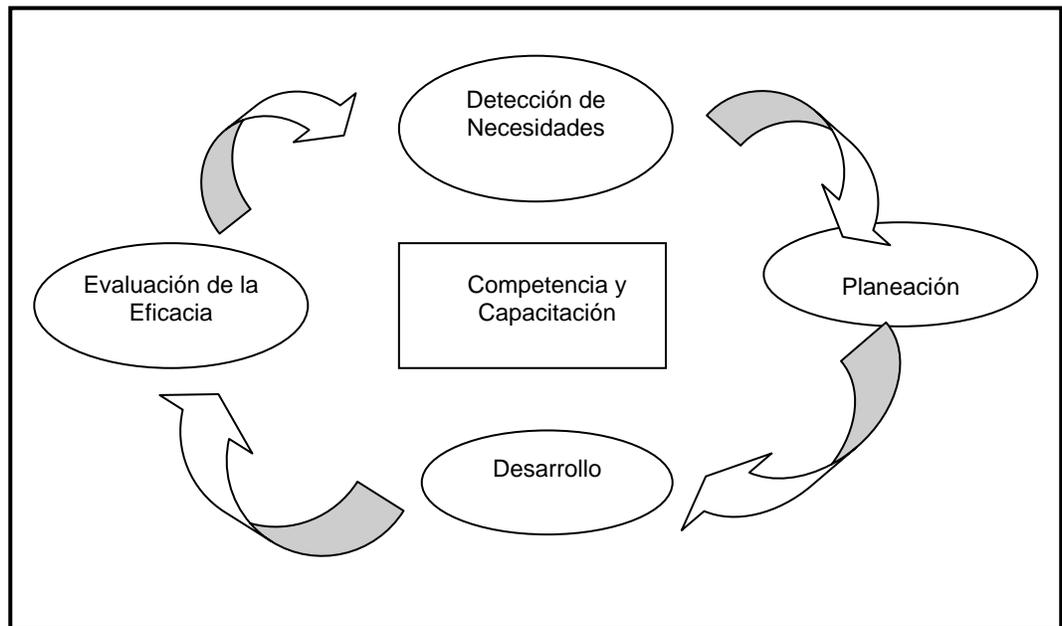
En la figura 6 que se ilustra a continuación, se ve cómo se plantea un modelo base de un proceso de gestión de los recursos humanos, se puede observar que inicia con un requerimiento de las necesidades existentes dentro de la empresa (estas necesidades pueden ser de diferentes tipos), continua con una planeación, se desarrolla el proceso, se verifica el desarrollo del proceso para determinar si el proceso está cumpliendo con lo establecido o bien si al mismo es necesario realizar

algunos cambios para poner nuevamente al proceso en ruta con lo establecido, a esta parte se le conoce como análisis y mejora e inicia nuevamente el proceso con las nuevas necesidades.

Como se observa este es un proceso cíclico que se basa en el círculo de mejora continua de Deming que consiste en: Planear, Hacer, Verificar y por último Actuar para mejorar.

A continuación se muestra en la figura 6, el modelo propuesto del procedimiento de capacitación que sigue el círculo de Deming.

Figura 6. Modelo propuesto para el procedimiento de capacitación

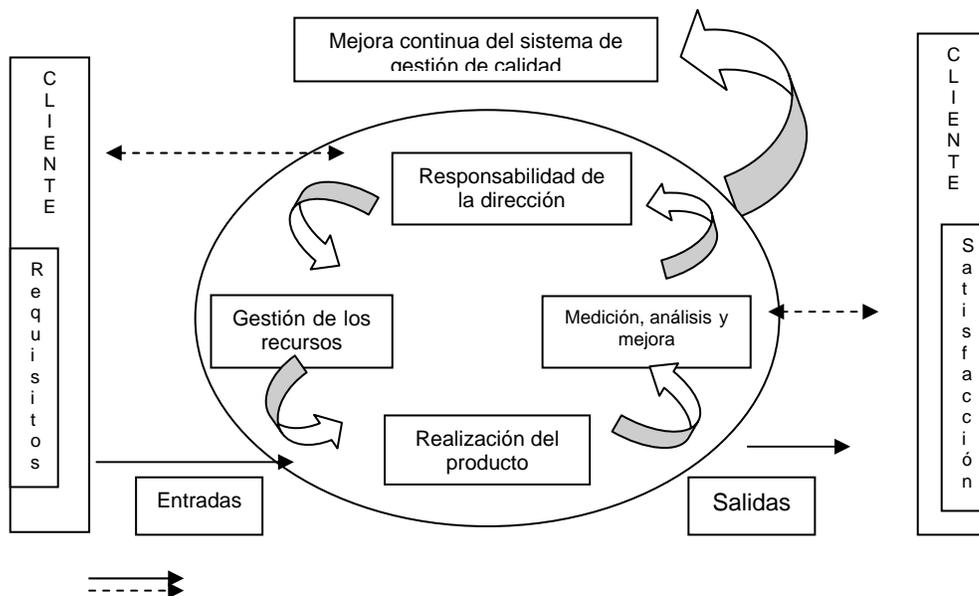


Fuente: Propia

3.1 Definición de requisitos y entradas al proceso

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 7 ilustra los enlaces entre los procesos presentados en los capítulos 4 al 8 de la norma ISO 9001:2000 (COGUANOR NGR/ISO 9001). El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

Figura 7. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: COGUANOR NGR/ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad- requisitos

El modelo anterior reconoce el hecho de que los “clientes” o también denominados “partes interesadas” desempeñan un papel significativo durante la entrada al proceso de las necesidades y requisitos,

luego se llevan a cabo los procesos de realización del producto y/o servicio identificado y se evalúa la satisfacción del cliente en la salida del proceso.

El Plan de Calidad General de la empresa, que es parte del Manual de Calidad, es el documento donde están establecidos todos los procesos, su interrelación, su secuencia lógica, así como los criterios y procedimientos que garanticen las operaciones y su control. Los requisitos de entradas quedan identificados al inicio de cada proceso.

El proceso de gestión de recursos humanos, como parte del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa descrito en el Manual de Calidad, para su fácil entendimiento se basa en:

- a. Un mapa de proceso o de red (secuencia).
- b. Cliente(s) del proceso.
- c. Responsable del proceso.
- d. Requisitos por cumplir (cliente, legales).
- e. Entradas.
- f. Salidas.
- g. Responsabilidad.

A continuación se describen los dos primeros pasos para elaborar el proceso de gestión de recursos humanos.

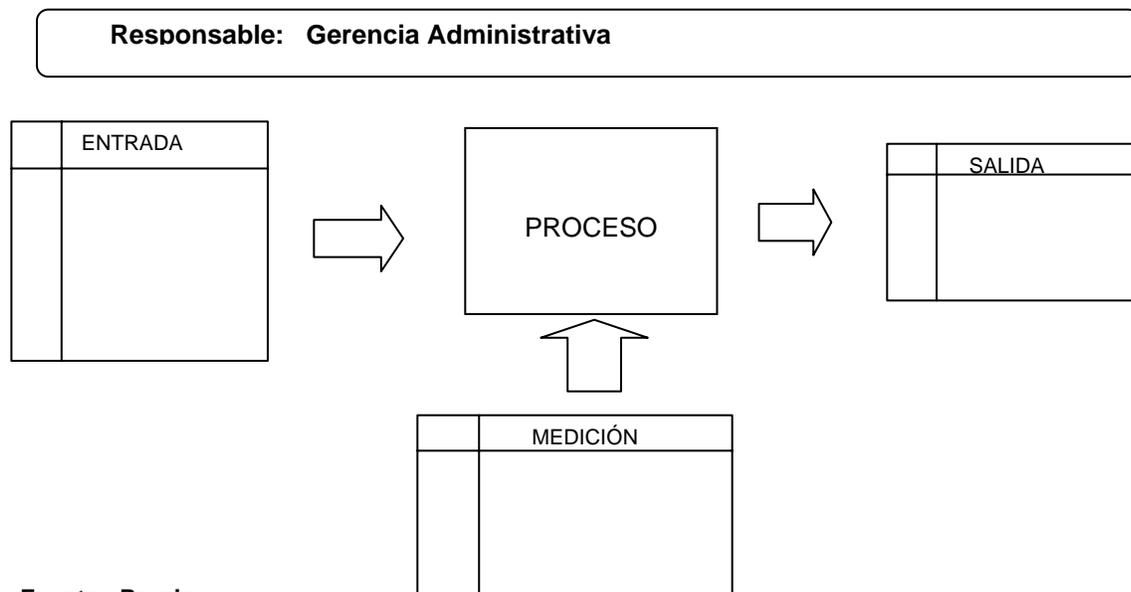
El primer paso, consiste en determinar quién es el responsable del proceso. La gerencia general establece que el personal que realiza las operaciones que afectan la calidad de los productos y servicios sea competente en la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas por las

actividades a realizar, por ello se designa a la gerencia administrativa como el responsable del proceso de la gestión de recursos humanos y tomando como base el anterior modelo se describe un ciclo para un proceso de formación.

Para visualizar el proceso de gestión del recurso humano, se empleará el formato que observará a continuación en cada uno de los siguientes incisos. Este formato requiere:

- a. La identificación del proceso
- b. Responsable del proceso
- c. Requisitos de entrada
- d. Actividades del proceso
- e. Su medición
- f. Su salida

Figura 8. Formato genérico de mapa de proceso o caracterización del proceso.



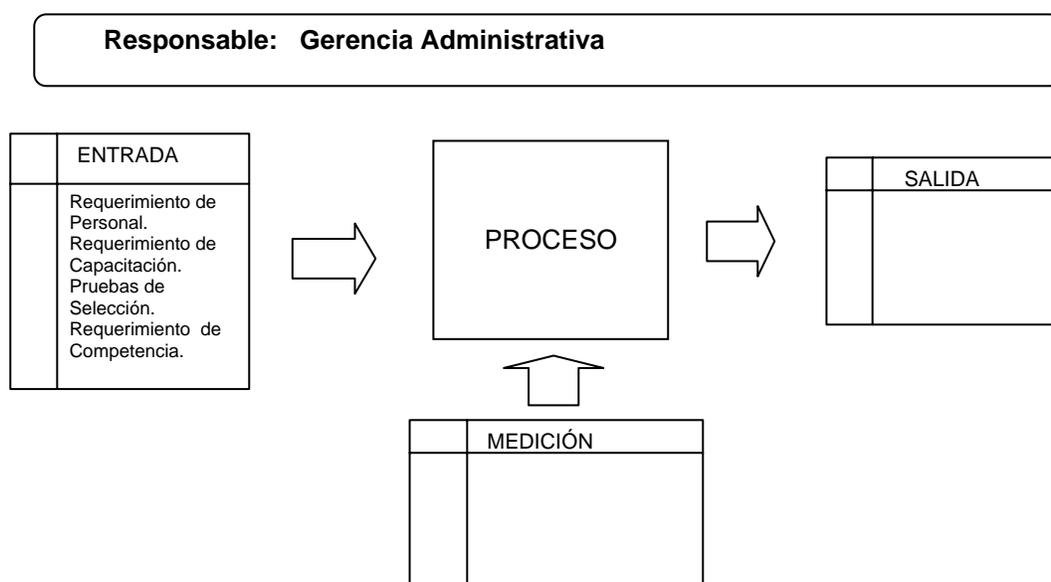
Fuente: Propia

El segundo paso, posterior a haber definido al responsable del proceso, consiste en definir los requisitos de entrada del proceso. La norma ISO 9000 define un requisito como “una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Estos requisitos se detallan en el mapa de proceso o caracterización del proceso, en el cuadro de entrada, son los siguientes:

- a. Requerimiento de personal
- b. Requerimiento de capacitación
- c. Pruebas de selección
- d. Requerimiento de competencia

Figura 9. Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con requisitos de entrada.



Fuente: Propia

Como se ilustra en la figura anterior se identifican los requisitos de entrada del proceso definido, estos requisitos son el producto del suministro de la información necesaria y relevante para llevara cabo el proceso.

3.2 Establecimiento de objetivos del proceso

En los inciso anteriores se definió inicialmente al responsable del proceso, posteriormente se definieron los requisitos de entrada que básicamente son las necesidades que se deben de llenar, para luego llegar a esta parte donde se define cual será el objetivo a cumplir con el proceso descrito, cabe mencionar que un objetivo es una meta y una meta como un reto y como reto debe ser claro y conciso, para que todo el personal dentro de la empresa pueda alcanzarlo y cumplir con el objetivo propuesto.

El objetivo del proceso deviene de la visión y la política de calidad, debe de ser alcanzable, medible y coherente con las políticas generales de la empresa que fueron previamente establecidas.

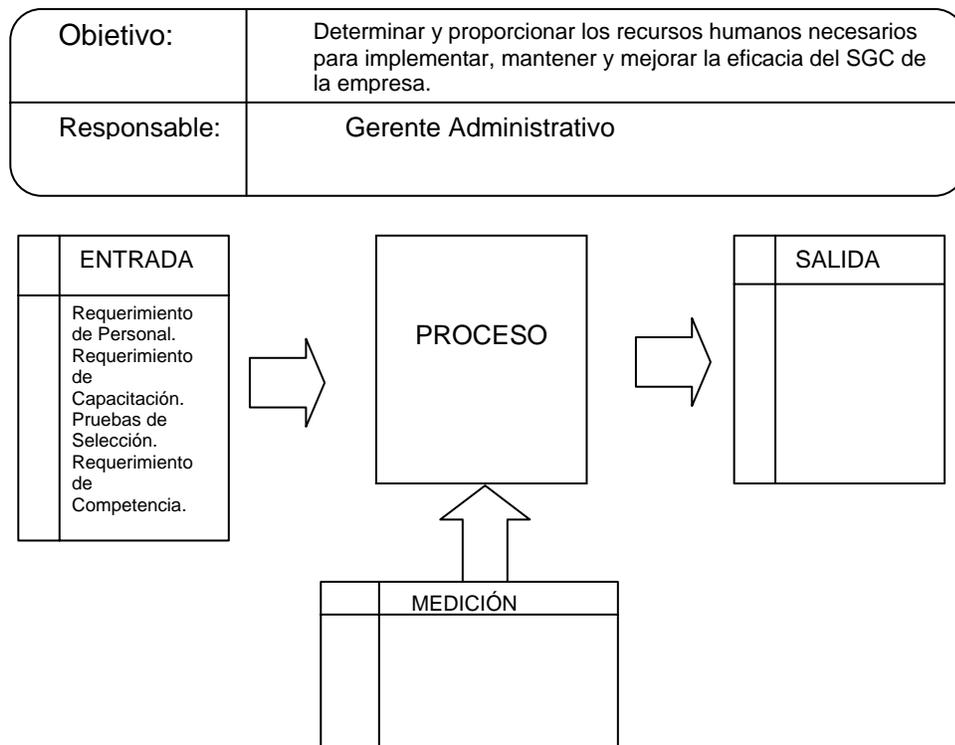
El responsable del proceso determina y debe asegurar que los objetivos del proceso, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, establecen las funciones y niveles pertinentes dentro de la empresa. Los objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad previamente establecida.

El objetivo de calidad del proceso de gestión de recursos humanos, es la base sobre la cual se da el seguimiento al cumplimiento a las diferentes necesidades que tiene la empresa en las actividades relevantes al recurso humano.

A continuación se detalla en el mapa de caracterización el objetivo del proceso:

Objetivo: Determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del SGC de la empresa.

Figura 10. Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con objetivo del proceso.



Fuente: Propia

Por la relación que existe entre la política de calidad, la estrategia corporativa, los indicadores que se utilizan para la medición de los objetivos de calidad, están alineados con los indicadores que miden los

objetivos de proceso y que tienen que ver con el desempeño de cada proceso, como se detalló anteriormente en la matriz de correlación de competencia laboral.

3.3 Planificación del proceso

Para llevar a cabo la implementación del proceso, el responsable, debe elaborar un documento con el contenido de la política, los objetivos de calidad y su compromiso de implementarlos y hacerlos cumplir. Si bien el responsable del proceso es garante de la planificación y fijación del objetivo del proceso, el siguiente paso debe ser comunicarlo a todos los niveles y personal de la empresa, a efectos de comprometerlos a cumplir con los objetivos trazados.

Dentro del alcance de la planificación se puede mencionar entre otras: identificar las necesidades y proyectos de la partes interesadas, objetivo, medios de comunicación y de evaluación.

Definido el alcance se procede a realizar un programa de ejecución para cumplir con el objetivo propuesto.

Además, el responsable debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de las personas que intervienen en el proceso. Las definiciones de las funciones están establecidas dentro del Manual de la Organización.

Respecto a la documentación, el responsable del proceso debe definir los planes de calidad, la lista de procedimientos, las instrucciones de trabajo, los registros de calidad y las especificaciones a cumplir.

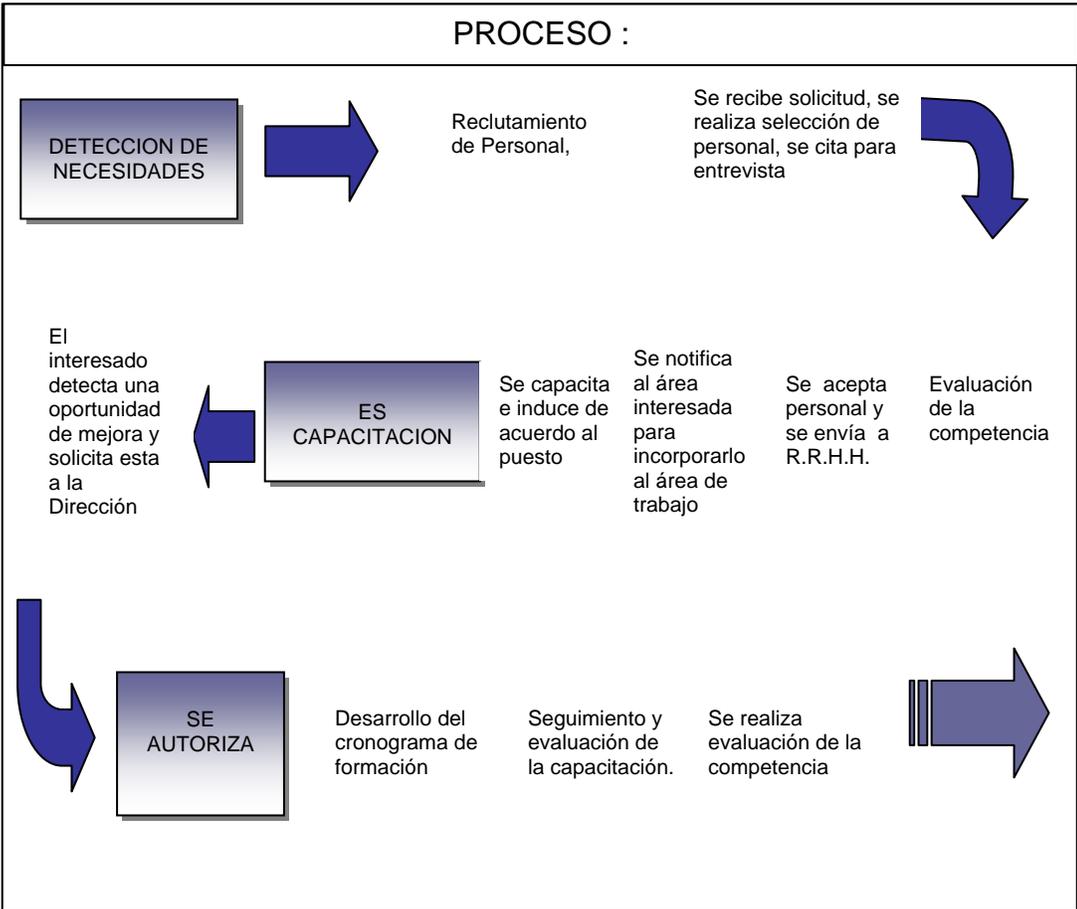
3.4 Ejecución del proceso

La ejecución del proceso es el gran paso de la metodología de desarrollo, la complejidad de su ejecución dependerá de la mecánica con que se efectuó.

El desarrollo del proceso de gestión del recurso humano, se basa en la recolección de la información necesaria, para determinar con las acciones necesarias que necesita el personal, es decir se requiere de una observación amplia y definida para luego realizar un detallado análisis y evaluación de la información obtenida.

A continuación se detalla el proceso de gestión de recursos humanos, el cual ejemplifica en forma gráfica los pasos necesarios que se debe de realizar para su ejecución

Figura 11. Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, desarrollo del proceso.



Fuente: propia

3.5 Medición y control del proceso

En esta parte se considera como parte vital la evaluación del proceso, como consideración se puede indicar que la evaluación deberá establecer y mantener el proceso bajo control. Se va a entender de mantener el proceso bajo control como la forma de mantener un constante

flujo de información que permitirá tomar las decisiones correctas en el momento que el proceso no este alcanzado los objetivos deseados.

Básicamente lo que se pretende es verificar que se haya actuado de acuerdo a lo planeado. Por ello, todo proceso se debe medir, es decir medir el cumplimiento o el resultado del mismo comparado con el objetivo trazado al inicio del mismo, con ello se puede ir conociendo el desarrollo del proceso en un periodo de tiempo determinado.

Dentro de los elementos que son necesarios considerar para realizar una buena medición y por lo tanto un buen control del proceso se pueden considerar:

- a. La relación de lo propuesto, es decir verificar el logro del objetivo establecido, es decir si se cumplió con la meta , donde la meta es el punto de referencia que permitirá determinar si el objetivo se ha cumplido
- b. La cuantificación del objetivo, esto es medirlo y comparar. En la fase inicial se debe establecer una meta mínima dentro de una zona de alto rendimiento, para posteriormente subir la meta del objetivo
- c. Descubrir las diferencias que presenta lo real obtenido contra lo planificado
- d. Establecer las medidas correctivas, con la finalidad de mantener el proceso bajo control y poder prevenir errores en lo sucesivo

Lo importante de la medición y control es que se detectan a tiempo errores durante o al finalizar las actividades del proceso, con la finalidad de tomar las medidas correctivas y preventivas, así como de estar

pendiente de cualquier cambio que suceda en la empresa, Estos cambios pueden ser de carácter interno o externo.

Los aspectos de medición propuestos para el proceso de gestión de recursos humanos son los siguientes:

- a. Rotación del personal
- b. Capacitación Promedio
- c. Nivel de competencia laboral
- d. Productividad Mano de Obra

Establecidas las metas, se determinan los indicadores o forma de medición, para ejemplificar esta parte se trabajará como una matriz, como se a continuación en la siguiente tabla:

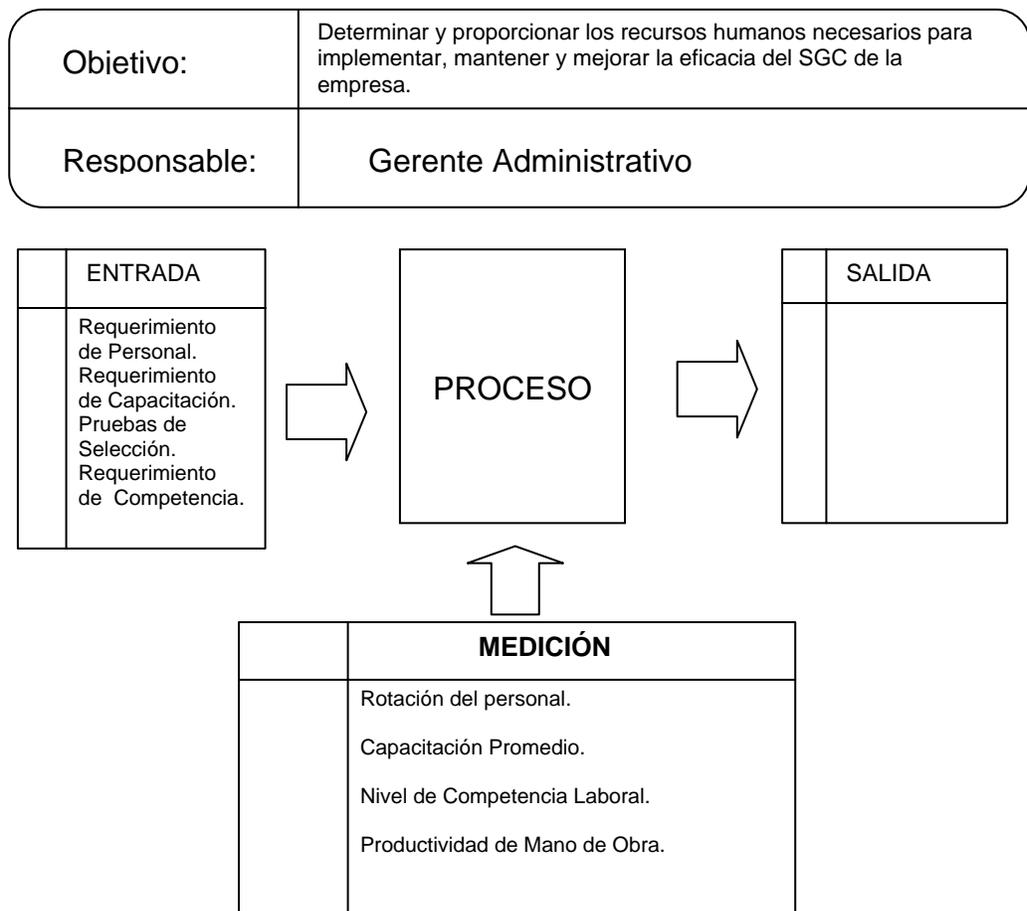
Tabla XI. Objetivos del proceso de gestión de recursos humanos.

Objetivo	Meta	Indicador
Determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del SGC de la empresa.	Rotación del Personal	No. de personas retiradas Vrs. No. de personal
	Capacitación Promedio	No. Hrs. Hombre de capacitación Vrs. No. de empleados
	Nivel de Competencia Laboral	No. evaluaciones eficientes Vrs. Total de personas evaluadas
	Productividad Mano de Obras	Ventas / No. de empleados

Fuente: Propia

A continuación se plasman las metas del objetivo, en el mapa de proceso, dentro de cuadro de medición, como se ilustra:

Figura 12. Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con objetivo de proceso.



Fuente: Propia

3.6 Análisis y mejora del proceso

La mejora del proceso significa que se ha efectuado previamente un análisis del mismo, dentro del desarrollo del proceso se plantea a todas las personas que deben de esforzarse en hacer las actividades bien siempre. Para conseguir esta premisa requiere de un responsable del

proceso, requisitos de entrada bien establecidos, documentos necesarios, indicadores, elementos de salida y herramientas estadísticas.

Estos elementos son de mucha utilidad para establecer una secuencia de actividades para aplicar una metodología de análisis y mejora del proceso.

El responsable del proceso realiza un seguimiento al proceso, para ello debe de saber que actividades puede mejorar, esta información se basa en el cumplimiento o no de su objetivo propuesto, para retroalimentarse y realizar un análisis adecuado del proceso puede utilizar herramientas complementarias como pueden ser: el proceso de auditorías internas, el proceso de acciones correctivas y preventivas, presentando informes periódicamente del desempeño del proceso a la alta dirección.

El medir el proceso permitirá dar seguimiento y tomar medidas para la mejora del mismo como lo son:

- a. Conocer el valor del proceso de gestión de recursos que esta midiendo.
- b. Identificar y relacionar al responsable del proceso.
- c. Dimensionar el proceso y compararlo con otras empresas similares.

4. DOCUMENTACIÓN NECESARIA

4.1 Qué es un documento

La documentación permite una comunicación efectiva y una consistencia de acción, por consiguiente, es un elemento primordial dentro del SGC; sin embargo, la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

Los tipos de documentos que se utilizan en un SGC son: los que proporcionan información interna y externa acerca del SGC de la organización, llamados “manuales de calidad”; los que describen la forma de aplicación del SGC a un producto, proyecto o contrato específico, llamados “planes de calidad”.

Además, los documentos que establecen requisitos, denominados “especificaciones”; documentos que establecen recomendaciones o sugerencias, llamados “guías”; los que proporcionan información sobre la forma de efectuar las actividades y los procesos de manera coherente, denominados “procedimientos documentados”, “instrucciones de trabajo” y “planos”; y los documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos, conocidos como “registros”.

En la norma ISO 9001:2000 se establece que la extensión de la documentación del SGC dependerá del tamaño y tipo de la empresa, así como de la dificultad de los procesos (facilidad de comprensión o implementación).

4.1.1 Definición y generalidades

En este inciso se indica cuáles son los aspectos fundamentales, sobre los cuales se basa el proceso de gestión de recursos humanos dentro de la empresa, ya que se define el documento el proceso con sus respectivos documentos de apoyo, es decir, procedimientos, instructivos y sus respectivos registros.

Dentro de los aspectos principales se manifiesta cuáles son las necesidades del recurso humano dentro de la empresa y se plantean soluciones, mediante criterios y métodos necesarios que aseguran que la operación como su seguimiento son eficaces, para ello se emplean herramientas que permiten documentar el proceso de manera concreta como lo son:

- a. Comunicación de la información: como una herramienta para la comunicación y la transmisión de la información. El tipo y la extensión de los documentos dependerá de la naturaleza de cada uno de los productos así como de los procesos, el grado de la formalidad de los sistemas de comunicación y de la capacidad de las personas que trabajan en la empresa (cabe señalar que en las plantas de producción el nivel de escolaridad no sobre pasa la educación primaria), por último la cultura organizacional de la empresa.
- b. Evidencia de la conformidad: es el aporte de la evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo.
- c. Compartir conocimientos: básicamente consiste en difundir y preservar las experiencias de la empresa, un ejemplo de ello es el diseño y desarrollo de productos nuevos ó las especificaciones técnicas que

resultan en el desarrollo de un nuevo producto o la modificación de uno ya existente.

La documentación de un proceso se puede dar: en un texto, en un disco electrónico u óptico, diagramas o fotografías o por medio de una muestra patrón.

4.2 Requisitos de la documentación de la Norma ISO 9001:2000

La aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001, conduce inicialmente a la estandarización del proceso de gestión del recurso humano, lo que se traduce en una reducción de variación y que sus resultados sean mas confiables. La manera de realizar en forma efectiva el proceso de gestión de recursos humanos es cuando se establece y se documenta.

Como se menciona en la norma, la adopción de un enfoque por procesos, enfatiza la importancia, la comprensión y el cumplimiento de los requisitos. Y que estos requisitos se trasladen en la practica en la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso de gestión de recursos humanos y por ultimo la mejora continua del proceso con base en una medición objetiva.

Este inciso destaca la importancia que tiene el desarrollo de las actividades iniciales como lo son: los requisitos y los documentos necesarios que solicita la Norma ISO 9000, para su cumplimiento, dicho de manera es el cómo se realizaran las actividades partiendo de una política, de un objetivo y proceso previamente establecido y los registros

obtenidos como prueba de que el sistema es seguido y monitoreado de cerca para su cumplimiento y eficacia.

4.2.1 Orientación acerca del inciso 4.2 de la Norma ISO 9001:2000

Este inciso de la norma pretende que todo el personal de la empresa comprenda cuál es la intención de la norma, es decir los requisitos que deben de cumplir, específicamente desde los relacionados a la gestión de los recursos humanos.

- a. Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad, donde el inciso de 5.3 de la Norma ISO 9001:2000 se define que la política de calidad debe ser documentada y cual es su objetivo dentro de la empresa
- b. Manual de la Calidad: el inciso 4.2.2 de la Norma ISO 9001:2000 especifica el contenido mínimo que debe de contener un manual de calidad, el formato y la estructura es muy particular para cada empresa, en el caso particular de la empresa se estructuró de forma de diagrama de procesos para que se fácilmente comprensible por todo el personal que la conforma.
- c. Procedimientos documentados: es la forma específica de llevar a cabo una actividad de un proceso documentado y por lo tanto es un documento que describe la realización de actividad repetitiva de acuerdo con una metodología preestablecida, con la finalidad de realizarla adecuadamente y garantizar la continuidad del desempeño. La Norma ISO 9001:200 requiere que tenga procedimientos documentados para: control de documentos, control de registros, auditorías internas, control del producto no

conforme, acciones correctivas y acciones preventivas. Estos procedimientos deben controlarse de acuerdo al inciso 4.2.3

- d. Manual de la Organización: es un manual optativo, que describe los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo, sus respectivas atribuciones, responsabilidades y obligaciones, así como su interrelación con los otros puestos.

4.2.2 Documentos necesarios

En el inciso anterior, se indicó los documentos necesarios para los diferentes procesos de la empresa. Estos documentos son la forma más comprensible y sencilla para que los usuarios puedan acceder a la información contenida y puedan utilizarla en cada proceso en que se encuentren.

Es importante destacar que todos los documentos generados e implantados por el proceso sean debidamente controlados para su mejor utilización.

Los documentos utilizados en el proceso de gestión de recursos humanos deben de incluir:

- a. Código de Trabajo vigente, documento que observa los aspectos legales establecidos en el país
- b. Reglamento interno de trabajo, documento que se basa en la política de tratamiento de los recursos humanos en la empresa y acá nos referimos al reglamento interno de trabajo donde se debe de incluir

aspectos como los relacionados a la forma de pago, altas y bajas de personal

- c. Procedimientos específicos, documento donde se definen como debe de ser la evaluación de desempeño del personal, la capacitación de personal y reclutamiento y selección de personal

4.2.3 Registros

Los registros de calidad son documentos que suministran evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados alcanzados.

Los registros del proceso se presentan como formatos llenos, con la información requerida como evidencia del cumplimiento de la actividad realizada. Es importante señalar que cuando un formato se encuentra vacío no representa ningún registro del proceso, sino simplemente se le considera un documento del proceso.

Para mantener la administración de los registros se define en el manual de calidad un procedimiento de cómo se efectúa el control de registros, el cual incluye y define como se identifican, se almacenan, se protegen control cualquier posible destrucción, como se recuperan, se retiran, etc.

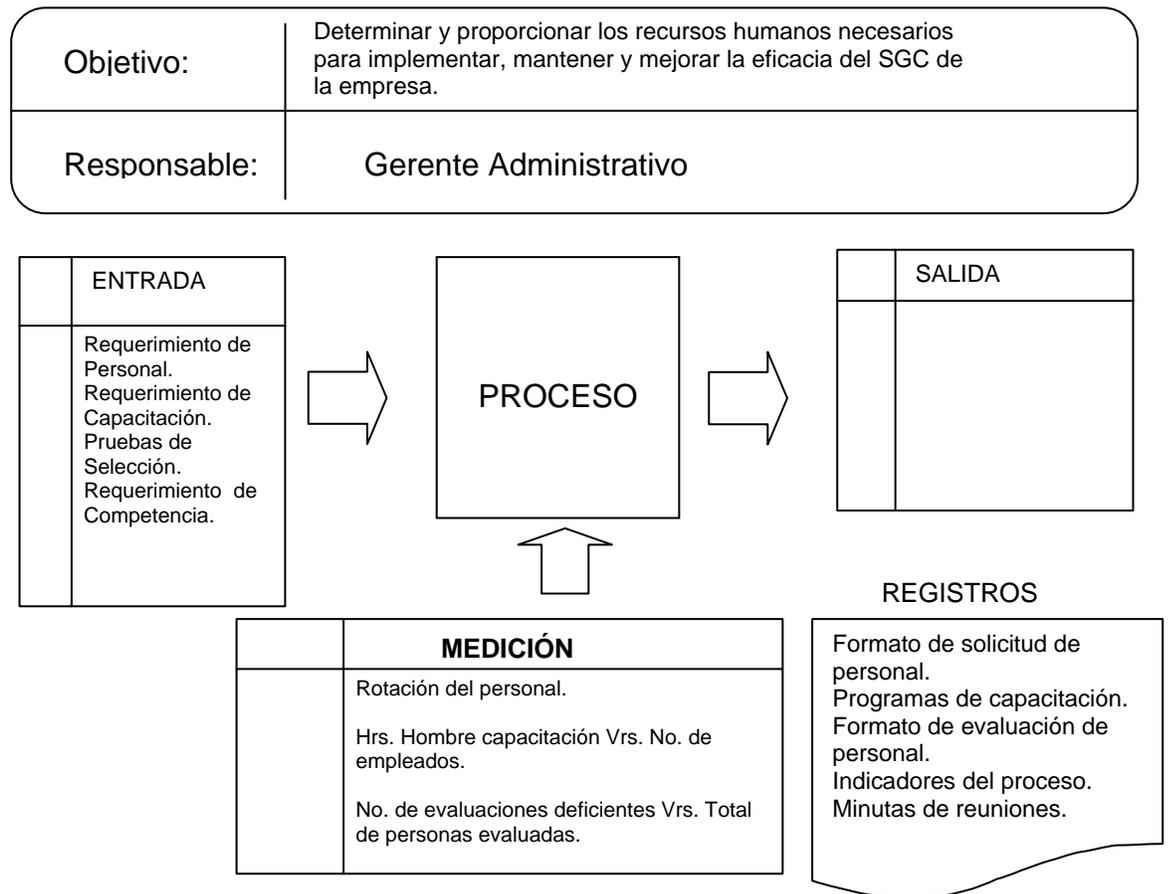
Del proceso de gestión de recursos humanos se obtienen los siguientes registros de calidad:

- a. Formato de solicitud de personal
- b. Programas de capacitación
- c. Formato de evaluación de personal

- d. Indicadores del proceso.
- e. Minutas de reuniones
- f. Informe de desempeño del proceso.

Estos registros se ven en el mapa de proceso en el cuadro que se denomina registros como se ve a continuación en la figura 13.

Figura 13. Mapa de proceso de gestión de recursos humanos, con registros como evidencia.



Fuente: Propia

4.3 Informe de la auditoría

Auditar es revisar el proceso de gestión de recursos humanos y verificar la conformidad del mismo con los diferentes criterios establecidos en el manual de calidad de la empresa. El resultado es la confirmación de que el sistema cumple con los criterios de la auditoría o que requiere mejorar, este resultado es plasmado en un documento que se llama Informe de auditoría.

Una auditoría al proceso no se realiza de forma aleatoria, todo lo contrario es una actividad planificada y programada y donde los auditores son independientes al proceso de gestión de recursos humanos, es decir provienen de otros procesos dentro de la empresa o bien son externos a ella. El proceso de auditorías, es un proceso obligatorio que requiere la Norma ISO 9000 y está documentado en el manual de calidad de la empresa.

La auditoría al proceso de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia, sin embargo esta auditoría se centrará en evaluar los programas, las políticas, el conocimiento y apego al proceso documentado. La auditoría puede desarrollar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración del recurso humano con los diversos indicadores de proceso, así como permite observar hasta que punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la empresa.

La auditoría en el proceso de gestión de recursos humanos permite verificar hasta que punto la política de calidad, se basa en hechos concretos en el personal y hasta en qué punto la práctica y los

procedimientos documentados son adecuados a la política en mención. En general se pretende medir el resultados de los indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación del personal, su capacidad y desarrollo personal como integral dentro de su proceso.

El informe de auditoría como se indicó anteriormente, básicamente es la recopilación de las observaciones presentadas por el equipo auditor, quienes después de evaluar las observaciones recogidas durante la auditorías y compararlas con los criterios de auditoría decide si cumple o no cumple. Un criterio de auditoría para el proceso de gestión de recursos humanos puede ser: el Código de Trabajo como elemento normativo legal, el reglamento interno de trabajo, como elemento normativo de la empresa, manual de la organización, procedimientos específicos.

Si el proceso no cumple completamente, el equipo auditor debe decidir el grado de la no conformidad. Las no conformidades se pueden clasificar de acuerdo a su grado: crítica, mayor o menor.

Un ejemplo de una no conformidad mayor puede ser: un empleado esté efectuando una actividad contradiciendo con la política de la empresa o con un procedimiento documentado e implantado.

Otro ejemplo de una no conformidad: para el punto 6.2.2 que se refiere a “competencia, concientización y entrenamiento” donde se encuentran 8 de 15 personas evaluadas no poseen sus respectivos registros de educación, entrenamiento o habilidades tal cómo lo requiere la Norma.

4.3.1 Contenido del informe

El auditor líder del equipo es el responsable de elaborar el documento que se llama reporte de auditoría. Este informe no es más que una declaración de la conformidad o no del proceso de recursos humanos, básicamente es un resumen de los hallazgos de auditoría encontrados y algunas recomendaciones para la mejora del proceso.

A este documento se debe de adjuntar la lista de verificación, el reporte de las no conformidades si hubieran encontrado, una copia del proceso auditado esto puede ser opcional, este reporte es enviado al responsable del proceso de auditorías, para la empresa el responsable es el gerente de calidad, quien es el responsable en redactar el informe final de auditoría.

En resumen el contenido del informe consta en tres partes:

- a. Resumen: el cual debe contener, el objetivo y el alcance de la auditoría, una declaración de conformidad o no de acuerdo a los criterios de auditoría utilizados, se debe de realizar una breve descripción del hallazgo encontrado
- b. No conformidades encontradas: siempre que se encuentren la no conformidades. Estas se declararán de forma independiente, indicando el nombre y el tipo de la no conformidad en un formato por separado
- c. Recomendaciones al proceso: estas son de mejora y no son de carácter obligatorio, se pueden hacer referencia a la observación encontrada, para su mejor entendimiento, es importante señalar que no debe indicar cómo hacerlo, sino que indicar que se puede mejorar

4.3.2 Distribución del informe

El gerente de calidad, como responsable de los procesos de auditoría es la persona responsable para la distribución del informe a la gerencia general así como al gerente administrativo para que este informados del resultado de la auditoría.

El gerente administrativo como responsable del proceso elabora un plan de acciones correctivas y/o preventivas según sea la no conformidad encontrada, este lo entrega al gerente de calidad y este a su vez al auditor líder para que realice el seguimiento en la fecha planificadas y verificar que las acciones propuestas se hayan implantado.

4.4 Seguimiento y revisión de la auditoría

Para darle un seguimiento y revisión a la no conformidades generadas durante la auditoría, se genera un plan con la acciones concretas a tomar y las fechas en las que serán cerradas las no conformidades generadas en el proceso de recursos humanos.

En resumen se da seguimiento a las acciones implementadas y supervisa que se hayan implementado, registrando los resultados de las acciones tomadas.

4.4.1 Plan de acciones correctivas y preventivas

El plan de comprobación de conformidades se registra en un formato donde se registra la fecha de terminación real y el resultado de la

actividad a cerrar, entiéndase acá como la acción correctiva y/o preventiva según sea el caso.

El objetivo de realizar un plan de cierre de acciones correctivas y/o preventivas generadas durante el proceso de auditoría es de garantizar el establecimiento de acciones derivadas de problemas detectados, para eliminar la causa de no conformidades, con respecto a los efectos que éstas presenten.

Este plan se ejecutara de acuerdo al procedimiento general control de no conformidades y acciones correctivas y al procedimiento general control de acciones preventivas, documentos que son obligatorios y declarados en el manual de calidad de la empresa.

En resumen este plan debe de indicar en forma clara la acción para eliminar la causa del problema, para ello debe planear que hacer y como hacerlo, quien es responsable de hacerlo, comunicar a los interesados el plan de acción y las fechas en que cada etapa será finalizada.

4.4.2 Revisión del programa de auditorías

De acuerdo al plan de acciones correctivas y/o preventivas, que establece los procedimientos documentados establecidos en el manual de calidad, se da un seguimiento a estas acciones por medio del auditor que realizó la auditorías en conjunto con la persona auditada del proceso de acuerdo a las fechas establecidas en el plan de cierre de las acciones correctivas y/o preventivas.

El auditor recibe el informe de seguimiento a las acciones implementadas, luego en conjunto con el auditado realiza una nueva auditoría únicamente a las actividades que generaron las no conformidades.

Si el auditor después de revisar la no conformidades generadas en el proceso, encuentra una acción efectiva debe de cerrar la no conformidad, en el reporte de no conformidad y en el plan da acción. Por el contrario si durante la revisión no se encuentran acciones efectivas es decir sigue la no conformidad detectada, el auditor y el auditado reprograman las acciones en el plan de acciones, así cómo se informara el motivo del retraso.

4.4.3 Indicadores clave de desempeño

Los objetivos propuestos en los diferentes procesos de la empresa deben de concretarse en expresiones medibles que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos. Los indicadores claves de desempeño (ICD) en el proceso de gestión de recursos humanos no son más que los parámetros cuantitativos para la auto evaluación del sistema de gestión de la calidad de una empresa objetivo, especialmente para la medición del proceso.

La importancia de tener indicadores al proceso se puede mencionar: realizar cambios oportunos, observar de cerca el desempeño del proceso, orientar como se puede realizar mejoras al proceso.

Por lo tanto la medición no solo puede entenderse como un proceso de recopilar datos, sino todo lo contrario debe insertarse

adecuadamente para realizar un análisis y tomar decisiones correctas, con la finalidad de mejorar el desempeño del proceso o bien poner bajo control el mismo.

De los indicadores de desempeño para el proceso de gestión de recursos humanos los relacionamos con la calidad del producto y/o servicio prestados y la productividad.

En la tabla XII, que se presenta a continuación se puede observar cual es la relación entre nuestro objetivo del proceso, sus respectivos indicadores con su resultado esperado.

Tabla XII. Matriz de indicadores de desempeño.

Objetivo	Meta	Indicador	Target
Determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del SGC de la empresa.	Rotación del Personal	No. de personas retiradas Vrs. No. de personal	
	Capacitación Promedio	No. Hrs. Hombre de capacitación Vrs. No. de empleados	
	Nivel de Competencia Laboral	No. evaluaciones eficientes Vrs. Total de personas evaluadas	
	Productividad Mano de Obras	Vol. de Prod. / No. de empleados	

Fuente: Propia

5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

5.1 Establecimiento de criterios de evaluación del proceso

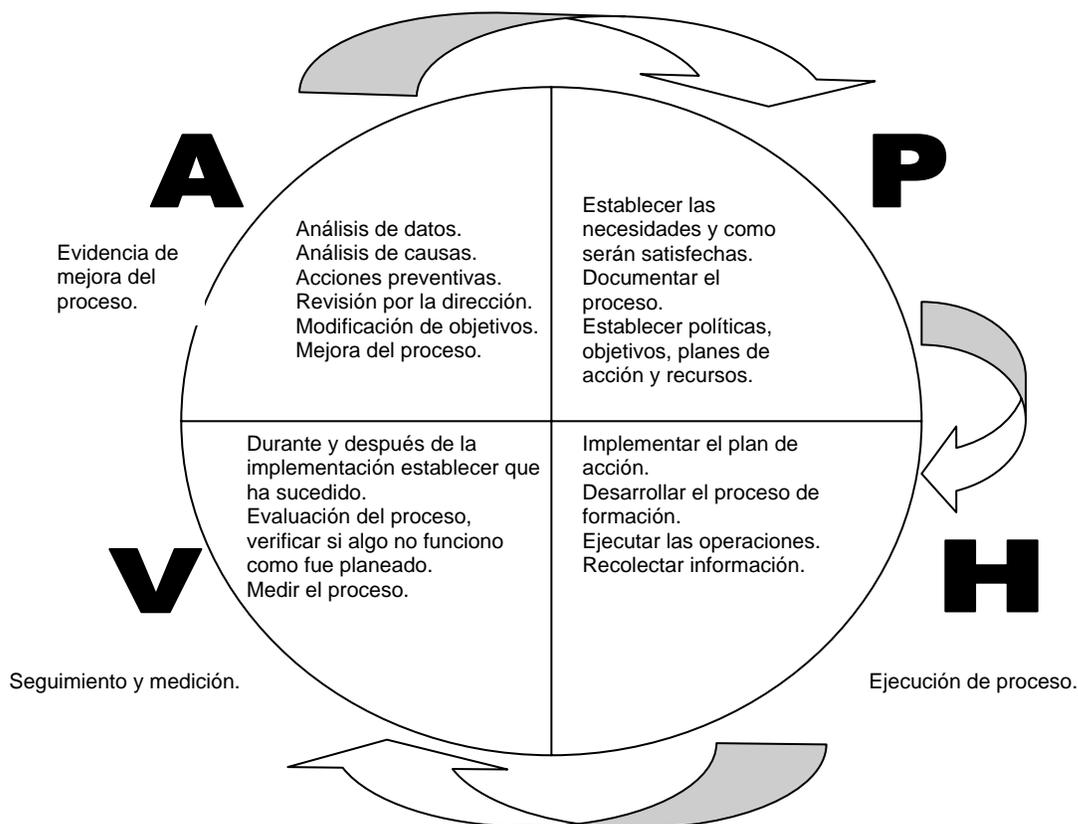
El sistema o la forma de evaluación del proceso de gestión de recursos humanos, es siguiendo el círculo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), el cual indica la secuencia lógica para establecer el seguimiento del proceso.

Este ciclo de PHVA de mejora continua, trabaja en el proceso de evaluación como un mecanismo que requiere dar varias vueltas para ir incrementando la mejora, las acciones de ciclo son las siguientes:

- a. Planificar: corresponde a establecer la política de la empresa, posteriormente el objetivo, se identifica las necesidades o requerimientos, se traslada las necesidades a especificaciones, se documenta el proceso con sus respectivas disposiciones para conseguir los resultados propuestos
- b. Hacer: en esta etapa corresponde a la implementar el proceso, aplicar disposiciones, registros y mantener los registros como evidencias de la ejecución. Se identifica la oportunidad de mejora continua, para implementar dichas mejoras
- c. Verificar: consiste en realizar el seguimiento del proceso, así como el seguimiento del proceso para luego realizar la medición y finalmente realizar el informe

- d. Actuar: básicamente en tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso basado en una revisión y volver nuevamente al inicio en la etapa de planificación.

Figura 14. Proceso de Gestión de recursos humanos, conforme al ciclo PHVA o círculo de Deming.



Fuente: Propia

5.2 Evaluación de Indicadores del proceso

Dentro del manual de calidad de la empresa, la Gerencia General establece una revisión del SGC y por lo tanto del proceso de gestión de recursos humanos como parte del sistema. Esta revisión se realiza cada

tres meses, para asegura el beneficio, adecuación y eficacia continua del proceso

Dentro de algunos aspectos que pueden ser considerados para la evaluación del proceso de gestión de recursos humanos se puede mencionar:

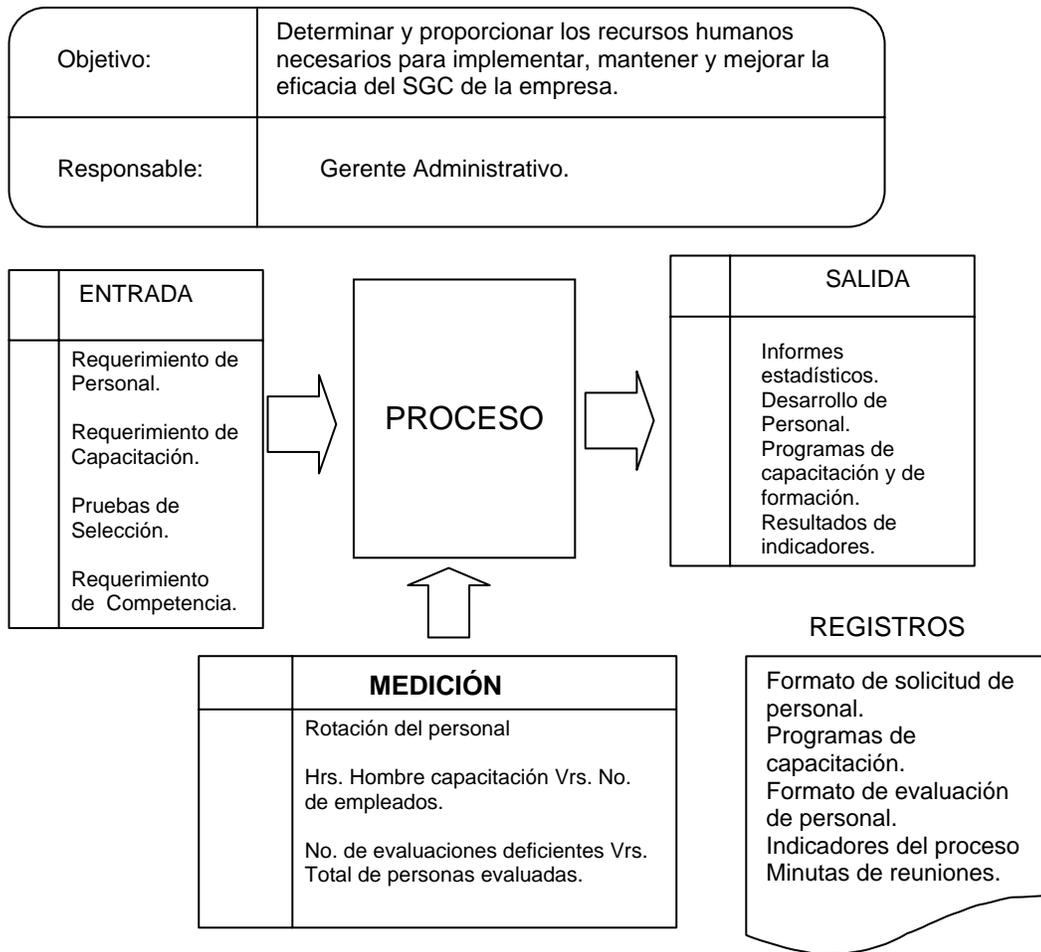
- a. Planes para el mejoramiento del proceso y si estos son adecuados
- b. Las mediciones de los indicadores del proceso indican avances satisfactorios
- c. Los resultados de la revisión de los indicadores del proceso, alimentan información para el siguiente ciclo de planeación

Como elemento de salida producto de esta evaluaciones, se pueden considerar entre otros:

- a. Informes estadísticos
- b. Desarrollo de personal
- c. Programas de capacitación
- d. Programas de formación
- e. Resultados de los indicadores
- f. Informe hacia la dirección

Estos elementos se presentan en el mapa de proceso, en el cuadro de salida, según se muestra en la figura, con ello nuestro diagrama de proceso de gestión de recursos humanos esta completo en todos sus cuadros.

Figura 15. Modelo Propuesto del proceso de gestión de recursos humanos con todas sus interacciones.



Fuente: Propia

El análisis de datos o de la información proporcionada a la salida debe ser analizada por medio del responsable del proceso, para ello se puede ayudar de métodos y técnicas estadísticas.

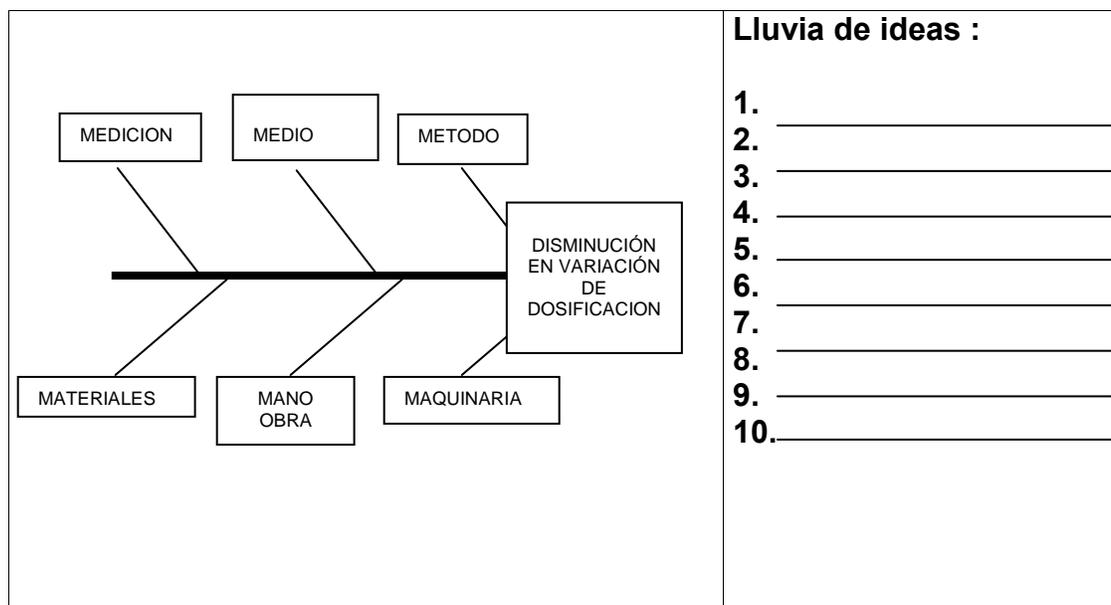
Una de las técnicas más utilizadas es el diagrama de Causa-Efecto, que es una herramienta que sirve para analizar las relaciones entre la

causa y un efecto determinado con la finalidad de facilitar la solución de problemas desde los síntomas hasta la solución de causas.

Por su diagramación o la forma de plantearlo que es parecida al esqueleto de un pez, se le conoce también como espina de pescado.

A continuación se muestra el diagrama típico a manera de ejemplo:

Figura 16. Diagrama de causa-efecto



Fuente: COGUANOR NGR/ISO 9004:2000 Directrices para la mejora continua

5.3 Presentación de informe

De la revisión del proceso se presenta un informe hacia la Alta Dirección, como parte del proceso de revisión por la dirección, la gerencia

administrativa como responsable del proceso, utiliza la información siguiente:

- a. Resultados de auditorías
- b. Retroalimentación del cliente
- c. Desempeño de los procesos y conformidad del producto
- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas
- e. Acciones de seguimiento de revisiones previas dadas por la dirección
- f. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad
- g. Recomendaciones para la mejora

5.3.1 Toma de acciones correctivas

Es responsabilidad de la gerencia administrativa en conjunto con la gerencia de calidad, en tomar las acciones para eliminar las causas de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir, para ello se basa el Procedimiento General Control de No Conformidades y Acciones Correctivas que se detalla en el Manual de Calidad de la empresa.

Las acciones correctivas apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas incluyen:

- a. Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes
- b. Determinar las causas de las no conformidades
- c. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir
- d. Determinar e implementar las acciones necesarias
- e. Registrar los resultados de las acciones tomadas
- f. Revisar las acciones correctivas tomadas

5.3.2 Toma de acciones preventivas

Es responsabilidad de la gerencia administrativa como responsable del proceso de gestión de los recursos humanos en tomar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia; para ello se basa en el Procedimiento General Control de Acciones Preventivas que se detalla en el manual de calidad.

Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales e incluyen:

- a. Determinar las no conformidades y sus causas
- b. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- c. Determinar e implementar las acciones necesarias
- d. Registrar los resultados de las acciones tomadas
- e. Revisar las acciones preventivas tomadas

5.3.3 Mejora continua del proceso

La empresa analiza cada proceso conforme al proceso de medición y mejora continua para todos los procesos que se interrelacionan dentro del SGC que lo componen. El proceso de medición y mejora continua realiza mediciones de los objetivos propuestos con la finalidad de identificar y diagnosticar oportunidades de mejoramiento y para medir los resultados de las actividades para el mejoramiento de la calidad en cada proceso.

Las mediciones deben ser referidas a la pérdidas relativas a la calidad del resultado del proceso (reajustes de proceso, desempeño de

mano de obra) relacionadas con la satisfacción del cliente, para el proceso de gestión de recursos humanos se debe de entender que el cliente, es cliente interno dentro de la empresa

En la tabla XIII, que se muestra a continuación, se propone una forma donde se plantea un plan de acciones de mejora para el proceso.

Tabla XIII. Plan de acciones para la mejora del proceso.

PLAN DE ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Responsable del Proceso:

Responsable del Seguimiento:

FECHA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

ASPECTOS A MEJORAR	ACCIONES DE MEJORAMIENTO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO (Fecha)	CIERRE (Fecha)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Observaciones del Responsable del Proceso

Observaciones del Responsable del Seguimiento

Fuente: Propia

5.4 Seguimiento y revisión del proceso

Para dar seguimiento y revisión del proceso, se realizan periódicamente revisiones sobre las actividades del mejoramiento del desempeño, para ello es necesario establecer un programa o cronograma, asignación de actividades, responsables de las actividades como del seguimiento, asignación de recursos y los avances alcanzados.

La manera mas eficaz de lograr cumplir con el cronograma establecido consiste en implementar las acciones preventivas o correctivas que fueron establecidas durante el proceso de auditorías o de la revisión por la dirección.

Si durante la fase de seguimiento y revisión del proceso y llevar a cabo acciones correctivas, continúan presentándose resultados indeseables en la misma frecuencia que antes, será necesario volver a plantear o redefinir la actividad para el mejoramiento del proceso, regresando a la etapa inicial de formulación de objetivos para el mejoramiento, es decir un nuevo cronograma de actividades.

CONCLUSIONES

1. La competencia laboral dentro de la empresa constituye un beneficio mutuo tanto para el empleado como para el empleador. Los empleados están mejor preparados para demandas presentes y futuras en los trabajos; y por su parte, el empleador obtiene un mejor aprovechamiento de la formación del empleado, lo cual mejora el indicador de desempeño de ambos.
2. La inclusión del aspecto de la competencia laboral dentro de las Normas ISO 9000:2000, ha tenido como consecuencia que la evaluación no se realiza solamente a una persona individual, sino como parte de un proceso. La competencia adquirida por el empleado debe traducirse en una mayor eficiencia en sus actividades y la formación que pueda dar la empresa se convertirá en una mejora continua del proceso y como consecuencia, en la satisfacción del cliente, que es el objetivo final de la empresa.
3. El hecho de que la empresa esté trabajando con un enfoque de procesos y más específicamente el contar con un proceso de gestión de recursos humanos, no significa que la empresa tiene implantado un procedimiento de evaluación y formación del personal que le brinde el seguimiento y verificación al mismo, o bien que cumpla con los criterios que indica a su vez el manual de la organización. Sin embargo, la empresa se encuentra en una

posición muy ventajosa con relación su competencia en el sector ya que se trabaja con un mayor orden que se reflejará en una alta capacidad productiva para llevar exitosamente cada actividad laboral de su proceso.

4. Es importante realizar de forma periódica y planificada una evaluación de detección de necesidades con la finalidad de mantener un programa constante de capacitación, ya que un empleado capacitado implica ahorros significativos de recursos dentro de la empresa a mediano plazo.
5. Para que el proceso de gestión de recursos humanos propuesto funcione como tal, debe haber coherencia entre las políticas de la empresa, el liderazgo, su cultura empresarial, su estructura organizacional y la participación del personal.
6. Que los empleados realicen sus labores en cada puesto de trabajo con una responsabilidad clara y concreta, ya que tienen bien definido cuál es su rol dentro del proceso y cómo es su interacción en el mismo, consiguiendo como resultado personal motivado y satisfecho en la realización de su trabajo.

RECOMENDACIONES

1. La Alta Dirección debe considerar la formación de los empleados como una inversión a mediano y largo plazo y como fuente de ventaja competitiva.
2. Detectar las necesidades de capacitación y formación bajo la consideración de las capacidades requeridas en el personal para adaptarse a los entornos cambiantes, en los cuales se conduce la empresa, ya que esto forma parte de la mejora continua del proceso de gestión del recurso humano.
3. Darle seguimiento al proceso de gestión de recursos humanos, ya que el tener el proceso bajo control significa que los empleados están mejorando su desempeño laboral.
4. Tener indicadores de proceso altos pero alcanzables, subiendo el objetivo después de cada medición ya que esto causará una mejor calidad en la operación
5. .Evaluar la efectividad de los programas de la capacitación en cuanto a su impacto, con la finalidad de verificar si se alcanzó el cumplimiento del objetivo propuesto en el programa.

6. Se sugiere a la Alta Dirección velar por el ambiente y entorno laboral, ya que este puede influir de manera positiva o de manera negativa en los empleados.

7. Se sugiere evaluar constantemente el sistema de comunicación interna en la empresa, como herramienta para transmitir a todo el recurso humano lo que se espera de ellos, el avance que tienen en el camino que se les ha trazado, así como lo cerca o lejos que se encuentren de sus objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bohlander, Snell, Sherman. **Administración de recursos humanos**. México. Editorial: Internacional Thomson, 11^a. Edición.
2. COGUANOR. **NGR/ISO 9000 Fundamentos y vocabulario**. Segunda Revisión.
3. COGUANOR. **NGR/ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – requisitos**. Segunda Revisión.
4. COGUANOR. **NGR/ISO 9004 Directrices para la mejora continua**. Segunda Revisión.
5. INTECAP. **Gestión por competencia laboral**. Guatemala, 2,001
6. Juran, J.M. & Gryna, F.M. **Análisis y planeación de la Calidad**. México. Editorial: McGraw Hill Interamericana, 1,995.
7. Mallen, David & Collins, Christine. **Manual de habilidades para auditoria**. Bogota, Colombia. ICONTEC, 2,003

8. Pérez Fdez. de Velasco, José Antonio. **Gestión de calidad orientada a los procesos.** Madrid, España. Editorial: Esic. 1,999.
9. Robert, M. Noe. **Administración de recursos humanos.** México. Editorial: Prince Hall

APÉNDICE

Tabla I. Matriz de Interrelación de Objetivos

PROCESO	OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADOR
Planeación del SGC	Establecer el Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos que lo conforman, así como el control de los documentos y registros del SGC	Comité de Calidad, Gerente General	** Cumplimiento de las fechas programadas para las revisiones Gerencial del SGC. ** Cumplimiento del cronograma de trabajo sobre acciones definidas en la revisión
Revisión por la Dirección	Realizar de forma trimestral la revisión por la dirección, para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC	Gerente General	** Cumplimiento de cronogramas sobre acciones definidas en la revisión ** Cumplimiento de los objetivos de calidad ** Resultado general de la satisfacción del cliente
Auditoria Interna	Determinar de forma periódica y sistemática si el SGC cumple con los objetivos establecidos por la empresa y los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, así como de identificar los procesos que estén en riesgo y se puedan mejorar.	Gerente de Calidad	** Calificación obtenida como resultado de la auditoria ** % de cierre a tiempo de las No Conformidades
Acciones Correctiva, Preventivas y Producto No Conforme	Controlar las acciones correctivas y preventivas con respecto a materia prima y producto terminado que potencialmente genera una No Conformidad	Gerente de Calidad, Gerentes de Área	** Cumplimiento de cierre de acciones correctivas y preventivas ** Frecuencia de recurrencia de los problemas debido a una inadecuada eliminación de la causa ** Oportunidad en la ejecución de las acciones preventivas y actividades de seguimiento
Control de Calidad	Establecer las actividades de seguimiento, medición y verificación de los procesos de fabricación y producto terminado.	Gerente de Calidad	** Cumplimiento de la eficacia y objetivos por proceso
Gestión de Recursos Humanos	Determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para implementar, mantener y mejorar la eficacia del SGC de la empresa.	Gerencia Administrativa y Financiera	** Rotación de personal ** Capacitación promedio ** Nivel de competencia laboral ** Productividad de mano de obra

Fuente: Propia

Tabla IV. Plan de competencia

GERENCIA DE CALIDAD
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

PLAN DE ACCION DE COMPETENCIA

COD. PUESTO: _____
DESCRIPCION: _____
NOMBRE EMPLEADO: _____

FECHA: _____

COMPETENCIA	ACCION SUGERIDA PARA LA MEJORA	RESULTADO DEL REFORZAMIENTO DE COMPETENCIA					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
BASICAS							
GENERICAS							
ESPECIFICAS							

CLAVES CALIFICACION

1 = ALTAMENTE DESARROLLADA

2 = DESARROLLADA

ANAMENTE DESA 4 = POCO DESARROLLADA

5 = NO DESARROLLADA

NOMBRE Y FIRMA
EVALUO

NOMBRE Y FIRMA
Vo.Bo.

Fuente: Propia

Tabla IX. Evaluación de desarrollo en las funciones basicas del puesto

GERENCIA DE CALIDAD
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

EVALUACION DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO

Codigo Puesto : _____

Area: _____

Descripción: _____

Fecha: _____

Nombre Empleado: _____

No.	Actividad	Competencias Básicas			Calificación	Acción sujerida a seguir para mejorar el desarrollo
		Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias		

PROMEDIO C.B.

No.	Actividad	Competencias Genericas			Calificación	Acción sujerida a seguir para mejorar el desarrollo
		Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias		

PROMEDIO C.G.

No.	Actividad	Competencias Especificas			Calificación	Acción sujerida a seguir para mejorar el desarrollo
		Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias		

PROMEDIO C.E.

CLAVES CALIFICACION

1 = ALTAMENTE DESARROLLADA

2 = DESARROLLADA

3 = MEDIANAMENTE DESARROLLADA

4 = POCO DESARROLLADA

5 = NO DESARROLLADA

OBSERVACIONES :

.....
Nombre y Firma

.....
Nombre y Firma
Vo.Bo.:

Tabla X. Evaluación de indicadores de comportamiento

GERENCIA DE CALIDAD
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

EVALUACION DE INDICADORES DE COMPORTAMIENTO

Codigo Puesto: _____
 Descripción: _____
 Nombre Empleado: _____

Area : _____
 Fecha: _____

Indicador	1. (Siempre)	2. (Frecuente)	3. (Algunas veces)	4. (Rara Vez)	5. (Nunca)	Observaciones
Realiza aportes cuando trabaja en equipo						
Apoya a los demás miembros de su equipo						
Comunica a los demás miembros del equipo						
Ofrece sugerencias para lograr objetivos del equipo						
Coordina sus tareas con los demás miembros del grupo						

TOTAL

--	--	--	--	--

 Nombre y Firma
 Evaluo

 Nombre y Firma
 Vo.Bo.

Fuente: Propia