

Impacto de las certificaciones de calidad en la gestión del talento humano en la competitividad

LUIS IGNACIO LÓPEZ V.¹

AMPARO MORA A.²

RESUMEN

En el presente trabajo se pretende determinar el impacto de las certificaciones de calidad en la gestión del talento humano a partir de la certificación con las normas ISO 9001 de 2008 identificando cambios en dicha área. La investigación mediante el diseño de categorías de las estrategias de gestión de talento humano permitirá evidenciar de qué manera impacta la aplicación de la norma ISO 9001 de 2008 a las empresas objeto de estudio en sus procesos de gestión, así como también servirá para guiar los procesos en las prácticas de gestión del talento humano al presentar estrategias con sustento teórico.

Palabras clave: Calidad, Certificación ISO 9001 – 2008, Talento Humano

ABSTRACT

In this paper aims to determine the impact of quality certification in the management of human talent from certification to ISO 9001 2008 identifying changes in that area. Research by designing categories of management strategies of human talent allow demonstrate how impacts the application of ISO 9001 2008 companies studied in management processes, as well as serve to guide the processes practices in talent management strategies in presenting theoretical support.

Keywords: Quality, ISO 9001, human resource

¹ Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

² Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

INTRODUCCION

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la aplicación de estrategias de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia. Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento, es el capital más importante de una empresa.

La mirada apunta pues, al ser humano como elemento clave en la consecución de los objetivos organizacionales, y su desarrollo dentro de la organización y lograr mediante las competencias que desarrolle, hacer de la organización una organización competitiva y de calidad.

El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad: cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia; apropiadas cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y cuando está satisfecho. (García, 2013).

Respecto a la calidad, la literatura señala que la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos van intrínsecamente ligadas pues esta última se convierte en el soporte sobre el cual se sostiene una parte del importante éxito de la gestión de la calidad [(Belohlav, 1993; Hill Y Wilkinson, 1995; Briggs y Keogh, 1999) citado por (Sempere, 2004)].

Teniendo en cuenta la gran cantidad de factores involucrados en la gestión de la calidad para cumplir con las demandas del mercado y control de calidad requerido para garantizar estas demandas, es esencial que una organización tenga un sistema claro y bien estructurado que determine, documente, coordine y mantenga todas las actividades claves necesarias, en todas las operaciones pertinentes de la organización.

En cuanto a las competencias se puede decir, que las competencias van más allá de simplemente hacer las cosas bien hechas, estas tienen que ver con las metas propuestas de la organización y de las personas que las conforman, ya que para decir que una empresa es competitiva, esta debe tener un equipo conformado por personas competentes que tengan ciertos rasgos en su personalidad, que contribuyan a la empresa a lograr los objetivos que se tienen planteado.

“Para ser competitivos y mantener un buen desempeño económico, las organizaciones han utilizado la calidad como herramienta esencial para ajustarse a las nuevas exigencias del medio. Las normas buscan

aumentar la competitividad de las organizaciones desde una visión sistémica compleja.” (Montoya, 2009), Las normas ISO aportan reglas para que las empresas puedan comprender y desarrollar un sistema completo de la gestión de calidad al interior de ellas.

La competitividad de las organizaciones depende de un sinnúmero de factores y entre ellos la gestión de la calidad y a su vez su éxito depende de sus recursos humanos, de cómo los gestione, en la perspectiva de creación de valor.

La gestión de los recursos humanos es compleja y debe abarcar los procesos de planificación, asociar los recursos humanos a su planeación estratégica, la contratación-reclutamiento, selección y orientación, identificar que competencias requieren su talento humano, para coadyuvar al desempeño organizacional. Aumento del potencial de sus recursos humanos, su formación y perfeccionamiento, asociados a un plan de carrera. Evaluación del desempeño y su adecuada retribución, todo en un enfoque de mejora continua.

Las personas constituyen el principal activo de una organización, de ahí la importancia de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión de talento humano en las empresas es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, dado su valor trabajaremos algunos de los procesos de la gestión de talento humano, entre ellos: captación de personal, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación.

Tipo de Investigación

El presente trabajo es de carácter descriptivo dado que se reseña las características de un fenómeno existente y describe la situación de las cosas en el presente.

Unidad de estudio

Para la presente investigación se tomó como población de estudio a un total de 50 empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales y una muestra intencional de 10 empresas, dadas las características requeridas para el estudio, estar certificadas y poseer un departamento de recursos humanos.

MÉTODOS

Método deductivo: por ser un método que parte de lo general a lo particular

Métodos empíricos: Permite al investigador obtener información en base a las técnicas de recolección de datos. Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos empíricos: observación y encuesta.

Métodos estadísticos

Métodos estadísticos: en el presente trabajo se utilizara la estadística descriptiva ya que su finalidad es única y exclusivamente el ordenamiento y tratamiento mecánico de la información de tal forma que pueda ser interpretada cómoda, rápida y eficazmente a través de un resumen de resultados en tablas de distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos.

MARCO TEORICO

Recursos Humanos

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Para Caldera (2007) se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

308

En cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana, esta reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta debe ir más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2010).

Dentro de las nuevas prácticas de gestión humana se habla de gestión estratégica del talento humano, mirado como un gran potencial a desarrollar y no un mero recurso (Gubman, 2001). Básicamente lo que se pretende es trabajar de manera conjunta con los colaboradores de manera que haya una armonía entre el plan estratégico para conseguir los objetivos de la empresa y el desarrollo de cada individuo, el departamento de talento humano tiene la gran responsabilidad de lograr unificar de manera estrecha, la estrategia del negocio y las habilidades y capacidades de los colaboradores para conseguirlo, además de alinear los procesos del área con la estrategia de la organización y los propósitos de los colaboradores con los de la organización.

Importancia de los recursos humanos

En la constante evolución del pensamiento administrativo y los distintos modelos que se han planteado, se han determinado factores que atañen gran importancia para un desempeño eficiente de una organización, factores como los recursos humanos, la calidad, la competitividad.

Estos en especial cumplen un propósito y es el de dar trascendencia en el tiempo a una organización dado que una organización sin el factor humano no existe pues es el factor humano quien dinamiza la organización y logra que se cumplan o no los objetivos de la empresa; la calidad total concentrada no solo a lo largo de la cadena de valor si no que se pretende tener en cuenta el capital humano como factor determinante a desarrollar para el cumplimiento de normas que sumen valor a un bien o servicio que supla satisfactoriamente las necesidades del cliente y la competitividad como herramienta para mejorar no solo las habilidades del colaborador sino de la organización a la que pertenece.

Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2002) menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Procesos de Gestión del Talento Humano

Consisten en una serie de procedimientos para gestionar o dirigir al recurso humano de una organización, así como también establece una guía en la que los encargados de tomar las decisiones importantes con respecto al personal puedan hacerlo de una mejor manera y hacer uso del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

La organización, debe ver el área de recursos humanos desde una perspectiva de alineación estratégica, “El nuevo paradigma en la gestión de recursos humanos o gestión de personas, tiene que ver con la transformación en socio estratégico, generador de valor mediante una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a sus objetivos y ayudando a conseguir resultados y competitividad, pasando de ser un centro de gastos a un centro de costos ubicado en la posición de staff” (Clara, 2004, p. 4).

Los autores Sherman, Arthur; Bohlander, George [(1994), tomado de (Anzola, 2002)]. Consideran que: “El programa de recursos humanos constituye el plan general para administrar los RH y para guiar a los directores y supervisores en las decisiones relacionadas con sus subordinados. Establece los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto, relacionadas con las funciones de RH por realizar”.

Los procesos de la gestión de talento humano que tendremos en cuenta son:

Captación de personal o vinculación, Desarrollo humano o plan de carrera, evaluación del desempeño, este último es fundamental para la mejora continua de la organización.

La evaluación de desempeño se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución. (Reconocimiento de las diferencias individuales) (Dolan, Valle, Jackson & S. Schuler, 2003; Dessler & Varela, 2004).

Competitividad y competencias

La competitividad ha sido definida de muchas maneras, entre ellas se define como “ la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares” (Munch, 2010, p. 23).

La administración o gestión por competencias tiene sus bases en la correcta gestión de los recursos humanos pues si una organización goza de un equipo humano bien integrado generará una diferencia competitiva puesto que cuanto más se une el equipo mejor se aprovechan las habilidades de cada individuo haciendo más fuerte la empresa.

Las competencias pueden ser entendidas como las habilidades que tiene un individuo para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo y puede tener nacimiento en sus emociones, desarrollo cognoscitivo, motivación, en su carácter o valores entre otros.

De lo anteriormente dicho se pretende entonces entender cómo las competencias generan competitividad a la empresas puesto que la competitividad se entiende como la habilidad de la organización de producir un bien o servicio de la manera más eficiente y eficaz haciéndolo más atractivo al consumidor que su competencia dentro de un mundo globalizado.

Modelo de competencias

El concepto de competencias se ha venido trabajando desde hace muchos años, sin que este se llamara competencia; La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza a la primera vez que se empezaron hacer estudios de competencias que fue entre los años 60 y 70, cuando Mc Clelland un psicólogo, estaba buscando predictores de un mejor desempeño en la actividad laboral y de una vida exitosa, pero en dicha investigación este privilegio el estudio de las características psicológicas de la personas, entonces se puede decir que a inicios de la década de 1970 McClelland [(1973) (Citado por Zayas, 2010)], había impulsado el estudio de las competencias, que ha generado múltiples concepciones sobre estas.

- Modelo del Iceberg

Las competencias son como un iceberg según McClelland de la escuela conductista



Imagen Cobaleda (SF)

Se puede decir que las competencias muchas veces se observan en el comportamiento de la persona, ya que cuando a una persona se le impone una situación, esta busca la forma que a ella le parece más apropiada para solucionar dicha situación, entonces es en ese momento que se evalúa las competencias realmente adquiridas o desarrolladas que tiene una persona, porque dos personas no van a reaccionar igual a las mismas situaciones

311

Competencias Laborales

Se entiende por competencia laboral, la capacidad que posee una persona de desempeñarse de una manera óptima en un puesto de trabajo relacionado con su perfil, Según Caplab (2004) la competencia laboral “es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada” si una persona posee las competencias adecuadas para dicho cargo, su desempeño va hacer satisfactorio.

También se relaciona la competencia laboral con las competencias personales que desarrolla una persona, porque para que la persona se desempeñe mejor que otra esta debe tener diversas habilidades que le permitan comprender las situaciones que se presenten, solucionando los problemas desde la parte técnica hasta la parte personal, como por ejemplo teniendo en cuenta la actitud que tome frente a la situación y la forma de comunicarse con los demás.

Por eso otro concepto de competencia laboral es la capacidad de “poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias”. (Caplab, 2004), por eso es tan importante que una persona posea competencias laborales como conocimientos y personales como el saber actuar.

Las competencias pueden ser generales, que permiten desempeñar adecuadamente un cargo, las específicas, que lo relacionan eficientemente con un cargo que requiere habilidades especiales [Corvalán y Hawes citado por Arias, 2007)].

LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Calidad

La calidad total es todo un conjunto de normas, procesos y funciones que deben ser aplicados para que al final de la cadena de valor el producto cuente con los atributos necesarios requeridos para la satisfacción de las necesidades de quien vaya a consumir dicho producto, pero es necesario resaltar la importancia de las personas en la elaboración o prestación de ciertos servicios pues el nivel de satisfacción y de motivación se puede ver reflejado en la ejecución de las tareas y por consiguiente afectar la cadena de valor dependiendo del proceso esto tendría repercusión en la calidad de dicho producto (Crosby, Juran, Ishikawa, Feingembaun).

Es indudable la importancia de los seres humanos en el desarrollo de las organizaciones así como la necesidad que tiene la organización de apropiarse de la calidad y su relación con el talento humano, generando conciencia de calidad, trabajando en equipo, participación e involucramiento del personal argumenta que era necesario generar en el grupo humano una conciencia hacia la calidad (Deming).

La gestión de calidad es un proceso que involucra toda la organización, la certificación con la norma ISO es solamente el inicio de transformación organizacional, donde el individuo es el centro, participa activamente, pasando de pequeña Q a gran Q (Juran), donde prima la participación, compromiso y ante todo, trabajo en equipo, la calidad es un espiral permanente de crecimiento y mejora continua.

Es imperativo transmitir los principios y prácticas de calidad a todo el personal, la necesidad de integrar toda la organización en el proceso de calidad pues todos los miembros tiene que ver con el producto de servicio que se entregue (Feingenbaum, 1982).

AUTOR	año	importancia del recurso humano
Deming	1982	El trabajador es importante para detectar errores (mejora continua), y crear condiciones favorables. No aprueba el pago de incentivos vinculados al rendimiento
Oakland	2000	Mejora de la comunicación y fomento del trabajo en equipo
Ishikawa	1989	Integración del personal mediante los círculos de calidad, descentralización.
Juran	1991	Importancia del liderazgo y la formación
Taguchi	1986	Enfoque en el producto y los procesos, reducción de costos, ausencia del recurso humano
crosby	1989	La calidad no cuesta, el ser humano coadyuva con su trabajo

Las normas de calidad

Las normas ISO aportan reglas para que las empresas puedan comprender y desarrollar un sistema de gestión de la calidad al interior de ellas, sin importar si la empresa es prestadora de servicios o es una empresa que produce bienes, cualquiera de estas empresas pueden certificarse, y aplicar dichas normas al interior de la empresa. Logrando que las empresas nacionales e internacionales se basen en la calidad.

“La serie de normas ISO 9000 establece y aclara como se puede implantar, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad que demuestre que la empresa como organización está totalmente comprometida con la calidad total en todas las partes de su actividad económica y se muestra fundamentalmente ante los clientes que se está comprometido y cumpliendo con los estándares y procedimientos de calidad para cumplir su satisfacción total” (Montoya, 2009).

“las empresas que deciden certificarse o registrarse y por ende adoptar los resultados, conclusiones y proceso de reestructuración emanados del trabajo de certificación, sufren un gran cambio en los distintos niveles de las organizaciones” (Montoya, 2009). Pero es necesario que las empresas implanten estas certificaciones y mejoren sus procesos y por ende irlos actualizando para que en el futuro esta empresa sea mucho más competitiva que las empresas del sector.

El punto 6.2 de la norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad: cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia; apropiadas cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad, y cuando está satisfecho (García, 2013).

METODOLGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Resultados Parciales

La investigación es de corte cualitativo, analítico descriptivo, de campo. Los datos tratados cuantitativamente con análisis de confiabilidad y validez. Se identifican los aspectos claves de la Gestión de RR.HH, con base en la norma ISO 9001: 2008, la revisión documental de los procesos de gestión humana, con base en ello se construyó una matriz con categorías y variables asociadas, que serían la base del instrumento de investigación.

MUESTRA

La muestra se seleccionó de manera intencional, entre las grandes empresas manufactureras certificadas de la ciudad de Manizales, caldas, Colombia.

314

Para la selección de las empresas se tomó como criterio fundamental su tamaño y la incidencia en la economía local y perteneciente a diferentes sectores económicos, caracterizadas como exitosas, por su antigüedad y volumen de ventas.

Se escogieron empresas con certificación ISO 9001, que dentro de su estructura organizacional existiera un departamento de RR.HH o gestión humana. La recopilación de la información se realizó con un instrumento de preguntas, realizado directamente con el director del área. Con un análisis estadístico de los resultados, un análisis y conclusiones

Aplicación de encuestas a los directores y personal relacionado con gestión de talento humano en las empresas de estudio.

TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el estudio de la incidencia de la norma ISO 9001 en los sistemas de gestión de RR.HH, se diseñó un instrumento de 48 preguntas, a partir de los procesos de gestión humana e ISO 9001: 1- Vinculación (Selección- contratación) 2- Plan de carrera 3-Evaluación de desempeño- 4- compensación.

Al inicio del instrumento esta la identificación de las empresas y su política con relación a la norma ISO 90001, lo, que permite depurar el análisis y tratamiento de los datos. La calificación se establece mediante escala de liker de 1 a 5, que va de excelente a deficiente, pasando por de acuerdo, indeciso y en desacuerdo, evitando así respuestas dicotómicas y simples.

ANALISIS DE CONFIABILIDAD

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,891	49

De acuerdo a la escala de interpretación dada por Ruiz (2002; p.70):

RANGOS	CATEGORIA
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Se puede concluir que el instrumento de medición en estudio tiene un coeficiente de confiabilidad muy alto.

CONCLUSIONES

Si bien la Norma ISO 9001, es una poderosa herramienta para coadyuvar a la competitividad, su implementación en cuanto al recurso humano, se concentra en el capítulo 5, limita su enfoque a las competencias, que debe poseer el recurso humano. Si bien es importante, la gestión del recurso humano, abarca otros procesos vitales para darle sostenibilidad a la calidad, como es la evaluación de desempeño y el plan de carrera. Solo seres de calidad pueden producir bienes y servicios de calidad.

El estudio evidencia tres grupos de empresas, a saber, un grupo grande que busca desarrollar todo el potencial de la norma un 40%, otro grupo que medianamente desarrolla las potencialidades 40% y un grupo más pequeño, que realmente solo poseen la calidad como un mecanismo externo, no interno, no ha desarrollado el potencial de la norma, en cuanto al recurso humano.

La debilidad mayor se encuentra en la inexistencia de indicadores de gestión en el área de recursos humanos de la mayoría de las empresas, de tal manera que sin su existencia es muy difícil un proceso de mejora continua del recurso humano.

En cuanto a contratación, las empresas son cumplidoras de los compromisos legales y buscan en este proceso vincularlos de acuerdo a los requerimientos establecidos, en especial a las competencias requeridas.

Se evidencia en un grupo importante de las empresas la carencia de procesos de capacitación eficientes, e igualmente métodos de seguimiento a dicha capacitación, lo que por fuerza no se logra los resultados esperados.

En cuanto a la evaluación de desempeño se encuentra una carencia alta en el 40% de las empresas, lo cual tiene un impacto importante en la mejora continua que debe acompañar a los sistemas de gestión de calidad. Esto se refleja en la poca flexibilidad salarial, un 40% no posee dicha flexibilidad.

La gran carencia de la mayoría de las empresas radica en la inexistencia de un plan de carrera, que asociado a una buena evaluación de desempeño, potencie el recurso humano en la organización.

REFERENCIAS

- Agüero, P. M. Z. (2010). Las competencias. Una visión teórico-metodológica. *Contribuciones a la Economía*, (2010-05).
- Arias, F.G. (2007). *Perfil del profesor de metodología de la investigación en la educación superior*. Universidad Central de Venezuela
- Clara, M. (2010). Gestión del capital humano desde el enfoque de competencias. *Transformación, Estado y Democracia*, (44), 111 -121. www.gestiopolis.com/enfoque-de-competencias-para-la-gestion-del-capital-humano

Cabrera, R. V., Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Dolan, S. L. (2003). *La gestión de los recursos humanos Gestión 2000*.

Caldera, R. (2007). *Fundamentos Teóricos Sobre Gestión Del Talento Humano*.

Calderón, H. G., Naranjo, V. J.C. & Álvarez, G. C. M. (2010). *Gestión Humana en Colombia: roles prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna libros.

Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por Competencias como factor de mejora de la calidad asistencia*. ISBN **9788499698441** e-book

Caplab. (2004). *La Formación por Competencias Laborales. Programa de Capacitación Laboral – Lima*.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de RRHH*. Quinta edición. McGraw Hill.

Cobaleda, B. (2010). *El Concepto de Competencia*, Universidad Nacional, SF. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>

Crosby, P. B. (1989). *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad*. México: CIA, Editorial Continental, S.A de C.V.

Del Valle, I. D., & Castillo, M. A. S. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *Esic market*, (128), 145-223.

Gaspar, B. Jiménez. (2007). *Manual de recursos humanos*.

Guach Castillo, J. (2003). *Gestión basada en competencias en las Organizaciones laborales*.

Gubman, E. L. (2001). *El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Colombia: Mc Graw Hill.

Ishikawa, K. (1988). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

García A, J.A. (2013). Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001, link <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001.htm>

Juran, J. M., & Gryna Frank, M. (1993). *Manual de Control de la Calidad (cuarta edición)*. La Habana, Cuba: Editorial MES.

Montoya, M. (2009). *Tesis la certificación de calidad ISO 9001: 2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué*. <http://www.bdigital.unal.edu.co/1848/1/mariomontoyagomez.2009.pdf>

Münch, L. G. (2010). *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Prentice Hall,.

Oakland, J. S (1999). *Administración por calidad total. 3 edición*.

Omachonu, V. K, Ross Joel, E. (2004). *Principles of the total quality*. Tercera Edición.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2002). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao (España)..

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas* volumen 24. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/ml

Páginas Web:

<http://manglar.uninorte.edu.co/jspui/bitstream/10584/5249/1/Redefiniciondelas%20descripciones.pdf>

<http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>
<Http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/que-es-y-como-desarrollar-un-plan-de-carrera/>
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_basada_en_competencias.pdf
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>

ANEXO

IMPACTO DE LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

ENCUESTA

Instrucciones:

Por favor, responda las preguntas realizadas por el encuestador de manera precisa y clara.

Encontrará dos modalidades de preguntas:

a. Preguntas abiertas o comentarios para complementar la información.

b. Afirmaciones para responder según su criterio, seleccionando solo una casilla en una escala que va desde una aplicación o calificación de las afirmaciones de excelente a deficiente. Se presentan cinco criterios: Deficiente (corresponde a una afirmación que actualmente no aplica a la organización), en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, excelente (la afirmación corresponde a una actividad que se desarrolla al 100% en la organización).

Sus respuestas quedaran en el anonimato y se respetara la confiabilidad de la organización a la cual pertenece.

Nombre de la empresa: _____

Sección o departamento de la empresa: _____

Número de trabajadores: _____

Nombre de la persona encuestada: _____

Cargo: _____ Tiempo que labora en la empresa: _____

1. Nombre y cargo de la persona responsable del manejo de talento humano en la empresa?

2. ¿A partir de qué año se estableció la norma ISO 9001 en su empresa? _____
3. ¿Antes de la certificación cuantos empleados tenía la empresa? _____
4. ¿Antes de la certificación bajo quien estaba la responsabilidad del manejo de talento humano en la empresa? _____
5. ¿Antes de la certificación que procesos tenía la organización para realizar la vinculación del personal? _____

VINCULACION

1. Antes de la certificación de la empresa ¿Las prácticas de talento humano, estaban en concordancia con la planeación estratégica y los objetivos organizacionales propuestos?	
2. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía los perfiles de los puestos de trabajo claramente definidos (teniendo en cuenta formación, habilidades, y experiencias)?	319
3. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía los perfiles actualizados, según las nuevas demandas de los productos y/o servicios?	
4. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa evaluaba los perfiles de los puestos de trabajo de forma periódica?	
5. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa hacía el reclutamiento de sus nuevos empleados de manera interna?	
6. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa hacía el reclutamiento de sus nuevos empleados de manera externa?	
7. Antes de la certificación ¿Considera que la organización tenía los procesos definidos para realizar la vinculación del personal?	
8. Antes de la certificación ¿Considera que para la empresa era importante que el empleado posea otras competencias, como inteligencia emocional y/o competencias personales?	
9. Antes de la certificación ¿Considera qué el tipo de contratos que manejaba la empresa con los empleados era el mejor?	
10. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa entregaba elementos de dotación a los nuevos empleados?	

11. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa acompañaba a los nuevos empleados con un proceso de inducción?
12. ¿Considera que los procesos de Vinculación tuvieron muchas modificaciones antes de empezar y lograr la certificación de calidad?

PLAN DE CARRERA

1. Antes de la certificación de la empresa ¿Considera que la empresa proporcionaba la formación necesaria para desarrollar las competencias de sus empleados?
2. Antes de la certificación ¿Considera que existía un plan de carrera en la empresa?
3. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía programas que ayuden al trabajador a forjar un plan de carrera?
4. Antes de la certificación ¿Considera que el lugar donde se desarrollaban los planes de carrera y/o capacitaciones que la empresa brindaba a sus empleados era adecuado?
5. Antes de la certificación ¿Considera que la forma como identificaba la empresa, los temas de capacitación y los beneficiarios de la misma era correcta?
6. Antes de la certificación ¿Considera que el plan de carrera de la empresa ayudaba a que esta cumpla con sus objetivos propuestos en la misión y la visión de la misma?
7. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa promovía la formación de nuevas competencias necesarias en los empleados?
8. Antes de la certificación ¿Considera que el plan de carrera que se diseñaba en la empresa (empresa-trabajador) contemplaba metas individuales?
9. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa rotaba el personal, o ascendía a los trabajadores, por medio de los planes de carrera de la misma?
10. Antes de la certificación ¿Considera que el periodo que la empresa utilizaba para actualizar la formación y capacitación de sus empleados era adecuado?
11. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa desarrollaba un adecuado plan de capacitación?
12. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa conciliaba las metas individuales con las organizacionales?
13. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía estrategias de mejora hacia sus empleados, relacionados con el entorno laboral y la interacción entre el espacio de trabajo y la comunidad?
14. Antes de la certificación ¿Considera que el desarrollo de los nuevos perfiles por competencias organizacionales (Indicadores conductuales) y funcionales (Estudios, conocimientos, experiencia y habilidades) ha modificado la ejecución de las tareas de los trabajadores en sus puestos?

EVALUACION DE DESEMPEÑO

1. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía un sistema de evaluación de competencias, para verificar las características y habilidades de sus trabajadores?
2. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía identificados los criterios de evaluación para saber si el empleado había alcanzado las metas propuestas al ingresar a la organización
3. Antes de la certificación ¿Considera qué los métodos de evaluación que utilizaba la empresa, para saber el desempeño obtenido por los empleados eran eficientes?
4. Antes de la certificación ¿Considera que el periodo utilizado por la empresa para evaluar el desempeño de sus empleados en la organización era correcto?
5. Antes de la certificación ¿Considera que la evaluación de desempeño que realizaba la empresa era adecuada?
6. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa evaluaba las competencias de sus trabajadores, de acuerdo a las actualizaciones que se iban generando cada día?
7. Antes de la certificación ¿Usted considera que el sistema de evaluación de las competencias del personal, que se relaciona con las normas de competencia laboral era el más adecuado?
8. Antes de la certificación ¿Considera que la relación de su empresa con el personal contribuía, de manera efectiva y con evidencias, a un proceso de mejora continua?
9. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía un adecuado sistema de registro de la formación, evaluación y desempeño de los empleados?

321

COMPENSACIONES

1. Antes de la certificación ¿Considera que la organización cumplía con lo establecido en las normas laborales, en lo referente al pago oportuno de salarios y pago de prestaciones?
2. Antes de la certificación ¿Considera que la organización retroalimentaba, referente a su desempeño, al personal de la empresa con la información y periodicidad pertinente?
3. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía políticas de salarios basadas en la importancia del cargo?
4. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía políticas de salarios basadas en la importancia de la persona?
5. Antes de la certificación ¿Considera que la organización tenía incentivos extra salariales hacia sus empleados?
6. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía políticas sobre salarios flexibles hacia sus empleados?
7. Antes de la certificación ¿Considera que la empresa tenía otras políticas sobre compensaciones?