



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
Postgrado en Sistemas de la Calidad

**La calidad de los procesos de gestión de recursos
humanos en función de la tenencia o no de la
certificación ISO 9001:2000**

Trabajo de grado presentado por Josué Bonilla García, para la optar al título de
Magíster en Sistemas de la Calidad.

Asesor
Luisa Angelucci

Caracas, junio de 2008

Índice de Contenido

	Pág.
Índice de figuras, tablas y gráficos.....	ii
Resumen.....	iv
I. Introducción.....	1
II.Marco Teórico.....	3
El sistema de gestión de recursos humanos.....	3
Sistema de gestión de la calidad y el sistema de gestión de recursos humanos.....	5
Modelos de medición de la gestión de recursos humanos.....	8
La medición de la calidad de la gestión de recursos humanos.....	12
Los procesos de gestión de recursos humanos y la certificación de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001:2000).....	14
Relación entre la calidad de la gestión de recursos humanos y la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Un enfoque para la investigación.....	17
III. Método.....	19
1. Objetivo General	19
2. Variables del estudio.....	19
3. Diseño y tipo de estudio.....	22
4. Población y muestra.....	22
5. Técnicas y herramientas (recolección de datos).....	24
6. Procedimiento de la investigación.....	27
IV. Consideraciones éticas.....	28
V. Análisis de los resultados.....	29
1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio.....	29
2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de Recursos Humanos: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.....	32
2.1. Descripción de la evaluación e impacto de los principios de la calidad en los PGRRHH.....	32
2.2. Diferencia de medias entre empresas certificadas y no certificadas.....	41
2.3. Análisis de la dimensión cualitativa sobre el impacto de las evidencias/indicadores.....	45
2.4. Relaciones entre los resultados de evaluación e impacto.....	51
VI. Discusión de resultados y conclusiones.....	54
1. Las empresas participantes en la investigación (unidad de estudio).....	55
2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los PGRRHH: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.....	56
La calidad de los PGRRHH en empresas certificadas y no certificadas.....	56
Evaluación de los principios de la calidad en los PGRRHH.....	58
Las evidencias/indicadores asociadas a los principios de la calidad.....	59
Impacto de las evidencias/indicadores asociadas a los principios.....	66
La relación entre las evaluaciones sobre los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a éstos.....	66

Un balance general sobre la calidad de los PGRRHH.....	68
Limitaciones.....	69
VII. Referencias bibliográficas.....	70
Anexo A. Instrumento para el levantamiento de la información	
Anexo B. Tablas de Resultados sobre Evaluación de Principios e impacto de las Evidencias/Indicadores asociados	
Anexo C. Gráficos de Caja y Bigote	
Anexo D. Matriz de resultados evaluación de evidencias/Indicadores	

Índice de figuras, tablas, y gráficos

	<i>Pág.</i>
Figura 1. Sistema de Gestión de Calidad.....	5
Figura 2. Sistema de Gestión de Capital Humano.....	6
Figura N°3. Instrumento para la medición de la calidad en los PGRRHH.....	27
Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	21
Tabla 2. Listado general de organizaciones consideradas para la investigación.....	23
Tabla 3. Tiempo operación de las empresas y número de personas.....	30
Tabla 4. Tiempo ejercicio en el cargo de los entrevistados.....	30
Tabla 5. Personal y presupuesto del área de RRHH.....	31
Tabla 6. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque al cliente.....	33
Tabla 7. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque al cliente.....	33
Tabla 8. Evaluación cumplimiento de principios: Liderazgo.....	33
Tabla 9. Impacto de la evidencia/indicadores: Liderazgo.....	34
Tabla 10. Evaluación cumplimiento de principios: participación.....	34
Tabla 11. Impacto de la evidencia/indicadores: Participación.....	34
Tabla 12. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque basado en procesos.....	35
Tabla 13. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque basado en procesos.....	35
Tabla 14. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque de sistemas.....	35
Tabla 15. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque de sistemas.....	36
Tabla 16. Evaluación cumplimiento de principios: Mejora continua.....	36
Tabla 17. Impacto de la evidencia/indicadores: mejora continua.....	36
Tabla 18. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque basado en hechos.....	37
Tabla 19. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque basado en hechos.....	37
Tabla 20. Evaluación cumplimiento de principios: Relaciones con el proveedor.....	37
Tabla 21. Impacto de la evidencia/indicadores: Relaciones con el proveedor.....	38
Tabla 22. Evaluación cumplimiento de principios: Calidad global.....	38
Tabla 23. Impacto de la evidencia/indicadores: Impacto global.....	38
Tabla 24. Impacto de la evidencia/indicadores: Impacto global.....	39
Tabla 25. Puntuación estimada sobre la calidad e impacto global.....	40
Tabla 26. Diferencia de medias con respecto a la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas.....	42
Tabla 27. Diferencia de medias del total real y del total estimado sobre la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas	42
Tabla 28. Diferencia de medias con respecto al impacto de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.....	43
Tabla 29. Diferencia de medias del global real y del global estimado de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.....	44
Tabla 30. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque al Cliente.....	46
Tabla 31. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Liderazgo.....	46

Tabla 32. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Participación.....	47
Tabla 33. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque Basado en Procesos.....	48
Tabla 34. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque de Sistemas.....	48
Tabla 35. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Mejora Continua.....	49
Tabla 36. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque Basado en Hechos.....	49
Tabla 37. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque Basado en Hechos.....	49
Tabla 38. Correlaciones entre la Evaluación Total Real, la Evaluación Total Estimada, el Impacto Total Real y el Impacto Total Estimado.....	51
Tabla 39. Correlaciones entre la Evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociados a cada principio.....	52
Gráfico N°1. Brecha entre la evaluación de los principios y el impacto de las evidencias/indicadores.....	40

Resumen

El estadio de desarrollo de las organizaciones puede ser medido con referencia a sus niveles de calidad. Esta medición debe realizarse en todos los procesos que la conforman a través del uso de herramientas específicas. La calidad de los sistemas de gestión, está determinada por la presencia y aplicación de ocho principios cuya realidad debe precisarse si se pretende establecer planes y estrategias orientadas a su mejora como factor clave de la competitividad. Entre los mecanismos de mayor consolidación y reconocimiento, que respaldan la gestión de la calidad destaca la Norma ISO 9001:2000, la cual se ha convertido en una referencia mundialmente reconocida. Uno de los procesos neurálgicos de la organización es la gestión de recursos humanos y su vinculación con los sistemas de gestión de la calidad resulta fundamental para la mejora del desempeño organizacional.

El objetivo de la presente investigación se centra en comparar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000. De acuerdo a su naturaleza, al enfoque para el tratamiento de las variables y a la manera en que se recolectan los datos se trata de una investigación cuantitativa, no experimental, transversal, causal comparativa y de campo.

El diseño de una herramienta basada en los principios de los sistemas de gestión de la calidad, permitió que un informante clave de la organización evaluara a los principios de Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas, Mejora continua, Enfoque basado en hechos y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, describiera las evidencias/indicadores asociadas a éstos y determinara el impacto de dichas evidencias/indicadores.

Los resultados indican que, en general, no existen diferencias significativas entre los grupos de empresas seleccionados con respecto a la presencia e impacto de las evidencias/indicadores asociadas a los principios de gestión de la calidad en los procesos de recursos humanos. En los casos puntuales en los que se presentan diferencias significativas entre los grupos, éstas favorecen a las organizaciones “no certificadas”, específicamente para los principios de Mejora continua (evaluación e impacto con un nivel de confianza del 95% y 90%, respectivamente) y para el de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (impacto con un nivel de confianza del 90%).

Las empresas evalúan la presencia de los principios en un nivel “bueno”, estas evaluaciones se diferencian de las del impacto de los indicadores/evidencias las cuales son consideradas de un alto nivel de importancia. Al analizar las prácticas vinculadas a estas evidencias/indicadores se corrobora que éstas no son lo suficientemente sólidas para respaldar o soportar los niveles de importancia en los que se ubican.

Entre las recomendaciones se plantea la necesidad de concebir programas de certificación de la calidad específicos para el área de recursos humanos así como de planes y estrategias orientadas al fortalecimiento de principios como el de Mejora continua o Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Además resulta fundamental el diseño, elaboración, implantación y mejora de un conjunto de prácticas asociadas a indicadores de gestión que permitan su seguimiento y control, de manera de poder contribuir positivamente al desempeño organizacional.

Palabras Claves: Sistemas de Gestión de la Calidad, Principios de la Calidad, Gestión de Recursos Humanos, Certificación ISO 9001:2000

I. Introducción

El reto de las organizaciones de hoy se centra en el desarrollo de mecanismos y herramientas que le permitan reaccionar velozmente ante los cambios del entorno. Teniendo claro, los criterios para la organización de los recursos y el ambiente en el que está inmersa, la organización cuenta con los cimientos para la formulación de estrategias orientadas a la construcción de una organización competitiva (Villalba, 1999).

Sin duda, las estrategias de competitividad y la capacidad de respuesta de las organizaciones dependen de los recursos humanos y de la gestión de los procesos asociados a esta importante área, los cuales deben ejecutarse rápida y eficientemente, considerando a la calidad como norte.

Tomar el camino de la competitividad implica entender la importancia de la gestión de recursos humanos, desde una perspectiva sistémica. Un tratamiento similar debe darse a la calidad y específicamente a la gestión de la calidad. Al analizar el enfoque sistémico sobre la gestión de recursos humanos y la gestión de la calidad se tiene que ambos sistemas se encuentra relacionados.

En los antecedentes o planteamientos referenciales incluidos en el marco teórico de la presente investigación, se destacan hallazgos sobre la medición de la gestión y, específicamente, de la calidad de gestión de recursos humanos, que nos permiten definir con mayor claridad el objetivo de la investigación, centrando el enfoque en la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos y su posible diferencia en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000¹ (Torres, 2005).

Se parte de la importancia de los procesos de recursos humanos para las organizaciones y del supuesto de que la calidad de la gestión podría variar en función de su realidad y naturaleza. Sobre estas premisas cabe preguntarse si para que las organizaciones operen bajo la filosofía de la calidad ¿es necesario profundizar en la evaluación e identificación de aspectos específicos propios del proceso de gestión de recursos humanos? los cuales, de convertirse en un estándar, complementarían las herramientas que posibilitan a las organizaciones la consolidación de sus sistemas de

¹.Las empresas que servirán como unidades de estudio pueden contar o no con la certificación de su sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000. Las organizaciones que nos ocupan deberán contar con unidades responsables de los procesos de gestión vinculados al área de recursos humanos.

gestión de la calidad; o si realmente ¿el contar con la certificación ISO 9001:2000 garantiza la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos? Hablamos entonces de herramientas para la medición de la gestión de recursos humanos que a su vez servirían de referencia fundamental para el diagnóstico sobre los sistemas de la calidad, en esta área. Otras cuestionamientos claves serían: ¿el sistema de gestión de recursos humanos es realmente de calidad? ¿opera bajo los principios de los sistemas de gestión de la calidad? ¿tiene relación la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos con la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000? Preguntas como éstas orientan la presente investigación y garantizan su pertinencia en el estadio actual de desarrollo de los sistemas de la calidad.

Considerando a estas interrogantes como punto de partida, el objetivo del estudio se centra en comparar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos entre las empresas u organizaciones que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

Para alcanzar dicho objetivo se analizará la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos en las unidades responsables, a la luz de los principios de la calidad: Enfoque al cliente Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor para, posteriormente, poder establecer la relación con la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000.

Consideramos que este enfoque particular es de utilidad y contribuye al desarrollo de los sistemas de gestión la calidad. Además permite sentar bases para la definición de estrategias y toma de decisiones en las unidades encargadas de recursos humanos en las diferentes organizaciones orientadas a la calidad de sus sistemas de gestión.

Finalmente, vale la pena mencionar que el Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, cuenta con una línea de investigación acerca de la Gestión de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, por lo que el estudio se convierte en un insumo importante para el fortalecimiento de dicha línea.

II. Marco Teórico

El sistema de gestión de recursos humanos

Las características de la economía global han exigido a las organizaciones mayores niveles de competitividad y en consecuencia incrementos en la velocidad de respuesta para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia. Alcanzar dicho cometido requiere tener un conocimiento detallado del contexto² y de la organización, específicamente del potencial de conocimiento contenido en la misma. Esto significa que la organización tiene que estructurarse para tomar decisiones rápidamente (Gates, 2001). Esas decisiones se basan en la cercanía al mercado, a la tecnología, a los cambios en la sociedad, al ambiente, a la demografía y al conocimiento.

La llegada de lo que Gates (2001) denomina la “Era de la Velocidad” obliga a las organizaciones a estar preparadas a abandonar el conocimiento que se ha vuelto obsoleto y aprender a crear cosas nuevas por medio del mejoramiento continuo de todas sus actividades, el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de su propio éxito y un proceso organizado de innovación continua³.

Esta nueva era, donde la información y el conocimiento se convierten en un recurso estratégico, exige la evolución de las organizaciones y de sus modelos de gestión y coloca a las personas como la principal fuente de riqueza. Esto significa un cambio importante en lo que, hasta hace poco tiempo era la prioridad de las organizaciones, la cual se centraba en los recursos financieros y técnicos (Lauriño, 2002).

Si se consideran estos planteamientos, pareciera existir una especie de consenso entre los involucrados o actores pertenecientes al mundo del trabajo sobre la importancia y rol fundamental del personal en las organizaciones, llegando incluso a considerarlo como el recurso o capital⁴ más importante. (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

².El contexto es una característica esencial del concepto de sistema. Se entiende como el medio ambiente en el cual el sistema propiamente dicho está inmerso o se desenvuelve, es un proceso de mutuo influjo. El contexto es una exigencia primaria de todo sistema y se halla en continua interacción con todos sus elementos... los contextos condicionan, posibilitan, determinan, etc. (Urquijo, 2005, p.158).

³.En su obra, Gates (2001) compara a las recciones de las organizaciones apoyadas en la tecnología, con el sistema nervioso humano, denominando a su sistema o infraestructura como un “sistema nervioso digital”.

⁴.Aún cuando algunos autores establecen diferencia, para efectos de la presente investigación se considerarán los términos recursos humanos y capital humano como sinónimos, utilizándose indistintamente.

De acuerdo a lo expresado por Becker y cols. (2001), las últimas décadas son testimonio de dramáticos cambios en la función de recursos humanos, tanto en sus procesos asociados como en los esfuerzos para medir su influencia en la gestión, entendida como una serie de actividades coordinadas para dirigir y controlar a la organización (ISO 9000, 2006).

Ahora bien, el protagonismo que asume el recurso humano implica un cambio profundo, lo cual nos obliga a entender los procesos que lo conforman como un sistema, esto exige el análisis de todo el conjunto de elementos que integran y orientan el establecimiento de las políticas y objetivos necesarios para alcanzar sus fines. Sobre esta base se articula el sistema de gestión de recursos humanos en una organización (ISO 9000, 2006).

Sin embargo, no basta con tener o concebir a la gestión de recursos humanos como un sistema, es necesario determinar y estar muy claros sobre los niveles de calidad de dichos sistemas.

La transformación del sistema de gestión de recursos humanos, a factor estratégico, exige la consolidación de sus procesos y la medición de sus resultados. A través de estas acciones es posible orientar y garantizar la calidad o el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas, generalmente implícita u obligatoria -requisitos- (ISO 9000, 2006).

El concepto de calidad debe enfocarse desde una perspectiva sistémica, lo cual nos permitirá identificar todos los elementos que lo conforman en función del objetivo, propósito o finalidad que se persigue. Así como se reconoce la existencia e importancia del sistema de gestión de recursos humanos, debe darse un valor fundamental a los sistemas de gestión de la calidad, integrados por un conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados para el establecimiento de políticas y objetivos para dirigir y controlar una organización en todo lo relativo a la calidad (ISO 9000, 2006).

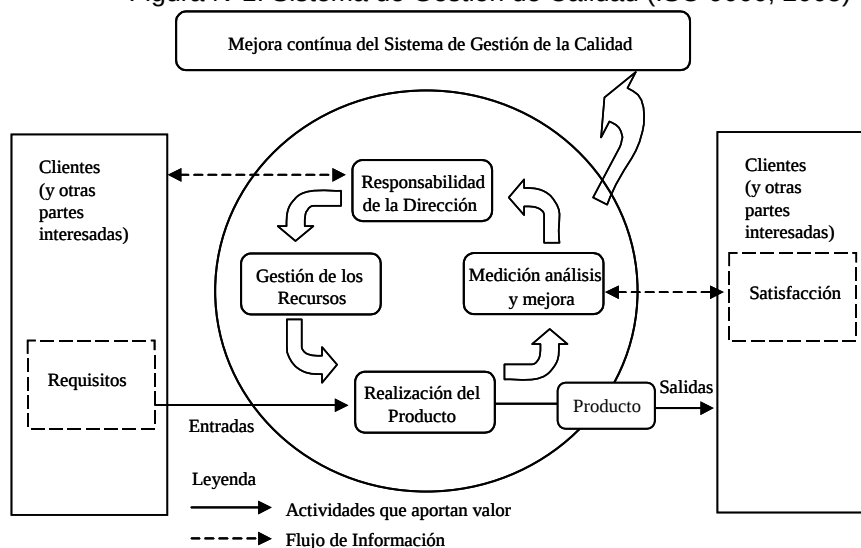
Pareciera entonces que ambos sistemas de gestión se encuentran relacionados y despuntan como aspectos claves en la actualidad organizacional. En este sentido, si se pretende dar respuestas a las necesidades, requisitos y exigencias que demanda la nueva organización del trabajo, tanto el sistema de gestión de la calidad como el sistema de gestión de recursos humanos deben estar íntimamente relacionados superponiéndose el uno sobre el otro y articulándose armónicamente.

Sistema de gestión de la calidad y el sistema de gestión de recursos humanos

Para establecer un punto de vinculación entre ambos sistemas, es necesario comenzar por el sistema de gestión de la calidad, entendido como la aptitud e idoneidad del producto o servicio (ISO 9000, 2000).

En lo que respecta al sistema de gestión de la calidad (ver figura 1), el mismo se nutre de las necesidades y expectativas del mercado y su éxito dependerá de su capacidad para satisfacerlas. Esas necesidades se dan tanto dentro como fuera de la organización y se consideran como el insumo fundamental del sistema. Con referencia a ellas la organización define su identidad (visión, misión y posición) y las estrategias a seguir. Una vez definidas las estrategias, se inicia el ciclo de elaboración del producto o la prestación del servicio, sobre el cual se definen medidas y se analizan mejoras. El establecimiento de estas medidas y mejoras es una responsabilidad gerencial como lo es el manejo de recursos (humanos, técnicos y financieros) para la realización de dicho producto o servicio. Finalmente se alcanza el objetivo del sistema, que no es otro que la satisfacción del cliente y las partes, así como la garantía de un sistema sustentable que permita el desarrollo de la organización. Como en todo sistema, la retroalimentación se hace presente, lo cual significa aprendizaje que nutrirá la definición de estrategias, todo ello en aras de contribuir a la mejora e innovación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9000, 2005)

Figura N°1. Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9000, 2005)



Nota: los indicadores entre paréntesis no son aplicables a la norma ISO 9001

El segundo aspecto que consideraremos se refiere al sistema gestión de recursos humanos o capital humano y de cómo sus elementos se articulan para el logro de la estrategia correcta que permita mantener a la organización en el camino de la competitividad y de la calidad.

Mucho se ha escrito sobre el énfasis en los recursos humanos y el nuevo rol de su gestión, más estratégico que operativo (IESA/HAY, 1995). Motorizar el cambio hacia una cultura de competitividad y hacia la elaboración de productos y servicios bajo una filosofía⁵ de calidad, es responsabilidad del proceso de gestión de recursos humanos, el cual abarca un conjunto de actividades orientadas a la atracción, selección, ingreso, mantenimiento, desarrollo y desincorporación de la gente (Urquijo, 2005b).

El proceso de gerencia de recursos humanos abarca los subprocesos de provisión de personal, adiestramiento y formación, desarrollo, aseguramiento de la calidad, aseguramiento de la integridad de los trabajadores (seguridad y salud ocupacional) y negociación colectiva. Todos estos subprocesos se coordinan y articulan mediante la planificación, diseño, implantación, mantenimiento, asesoramiento y administración de las actividades o subprocesos que los conforman. Su objetivo se centra en la acumulación de talento y en la generación de conocimiento (ver figura 2).⁶

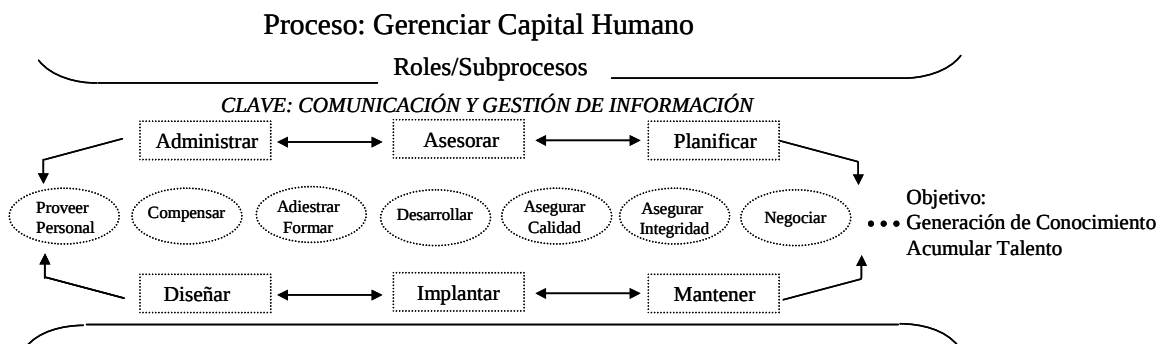


Figura 2. Sistema de Gestión de Capital Humano: El modelo fue tomado de los apuntes de Josué Bonilla utilizados en sus clases de Sistema de Información, la cual se dicta a los alumnos de la Especialidad de Relaciones Industriales. UCAB. 2007

⁵.Filosofía, literalmente del griego filosofía significa “amante del saber”. Los griegos distinguían dos tipo de conocimiento, entre “epistheme” (saber en cuanto a conocimiento teórico) y sofía (saber en cuanto a conocimiento teórico práctico. Una de la acepciones del término se refiere a la perspectiva o manera de ver al mundo que nos rodea en busca de respuestas o explicaciones. (Urquijo, 2005a).

⁶.Existen muchos modelos de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, los cuales presentan desde una perspectiva sistémica todos los elementos que lo conforman. Al efecto recomendamos dos obras: Urquijo (2001) y Urquijo (2005).

De esta manera, al superponer el sistema de gestión de la calidad al sistema de gestión de recursos humanos, nos percatamos que la gestión de recursos humanos opera como un proceso conformado a su vez por una serie de subprocesos que transforman insumos en exumos (productos o servicios) mediante la utilización de una serie de recursos. Cada uno de estos subprocesos cuenta con los elementos que conforman el sistema de gestión de la calidad, podría incluso interpretarse que existe un Subsistema de gestión de la Calidad por cada subproceso que conforma el proceso “Gestionar Recursos Humanos”. Esto quiere decir, que los elementos que componen el primero están presentes en el segundo, lo cual nos permite afirmar que ambos sistemas coexisten.

Lógicamente la coexistencia entre estos sistemas de gestión se hace necesaria siempre y cuando la organización oriente y coordine cada uno de sus procesos bajo los principios de la calidad y considerando los elementos que componen o integran el sistema de gestión de la calidad. Si partimos de este planteamiento, no cabe duda que la dirección y organización de las actividades o subprocesos de la organización puede realizarse *con calidad o no-calidad*, lo cual significa que es posible precisar, a través de la medición, los niveles de calidad de los procesos de gestión y específicamente del que nos ocupa: el sistema de gestión de recursos humanos. Estas afirmaciones generan interpretaciones particulares, por ejemplo De Feo y Barnard (2004, p. 23) afirman: “... No existe el concepto de calidad en general, excepto en el sentido de la extensión agregada en la que cada necesidad crítica de cada cliente vital es conocida. Por tanto uno no puede mejorar la calidad en general. Uno mejora en fallos específicos para satisfacer necesidades puntuales de clientes específicos”. Considerando como válido el planteamiento de estos autores, si se pretende medir la calidad deben identificarse y especificarse acciones y necesidades, además de considerar que la suma de las partes (acciones y necesidades particulares) generan indicadores representativos u orientadores al menos del “todo”, en este caso la calidad (en general) como una abstracción⁷.

La clave para que el punto de encuentro que une a ambos sistemas sea resistente está en la medición como única vía para determinar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos, de otro modo la precisión en el diagnóstico y resultados sería imprecisa y débil como insumo fundamental para la toma de decisiones⁸.

⁷.La acción de abstraer consiste en separar por medio de una operación intelectual las cualidades de un objeto. Al considerar el mismo objeto en su pura esencia o noción, abstraemos.

⁸.La calidad es un enfoque (no un área o programa separado) y un área integrante de la estrategia fundamental del conjunto, funciona horizontalmente a través de los departamentos y funciones, implicando a todos los empleados y se extiende hacia delante y atrás al incluir la cadena de proveedores y clientes (Petrick y Furr, 2000)

En la actualidad resulta necesario conectar o relacionar a la gerencia de recursos humanos y a sus prácticas con los resultados de la organización. En la mayoría de los casos dichas prácticas ayudan o posibilitan el logro de ventajas competitivas, más aún si las mismas se encuentran alineadas a la estrategia global del negocio (Roos, Fernström y Pike, 2004).

La gestión de recursos humanos ha atravesado diferentes estadios de desarrollo, llegándose a hablar hoy en día de gerencia estratégica de recursos humanos. Aún cuando no existe un consenso general sobre el término, la mayoría coincide en señalar que el mismo está asociado a las prácticas, al ambiente y a la efectividad de la toma de decisiones en la estrategia del negocio y a los niveles de competitividad.

No obstante, la única manera de determinar el nivel estratégico de influencia de la gestión de recursos humanos en la toma de decisiones, está en la posibilidad de medir los resultados y su influencia en la competitividad de las organizaciones. La dificultad radica, principalmente en que la relación costo/beneficio de la gestión es difícil de determinar, especialmente si se pretende disminuir la incertidumbre y el margen de error en los resultados. En este sentido, el futuro de la gestión y de ese nuevo estadio de desarrollo dependerá, en gran medida, de su capacidad de respuesta, lo cual pasa por la definición clara y precisa de objetivos relacionados a la estrategia global de la organización.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la literatura sobre la medición de la gestión, la cual conecta el verdadero resultado de estas prácticas a la estrategia global de la organización.

Al referirnos a la importancia del impacto y la medición de la gestión de recursos humanos en los resultados de la organización, nos encontramos algunos trabajos que hacen referencia a la temática abordándola desde diferentes ángulos.

En este sentido, Roos y cols. (2004) presentaron algunos hallazgos claves sobre el impacto de los sistemas de gestión de recursos humanos en los resultados de la organización. Entre las investigaciones que destacan, está la realizada por McMahan y Wright (1992, cp. Ross y cols., 2004), en cuyos resultados se evidenciaba que los recursos humanos proveían una fuente de ventajas competitivas. Específicamente, los autores se enfocaban en cuatro aspectos fundamentales: 1) el valor que agrega a los procesos productivos, 2) las habilidades o competencias que proporciona a la organización, 3) la inversión en recursos humanos y 4) el valor del recurso humano.

A esta investigación se suma la de Huselid (1995) en la que se afirmaba que la efectividad del sistema de gestión de recursos humanos se lograba al explotar simultáneamente el potencial de algunos elementos de manera simultánea y al consolidar la sinergia al momento de definir o sustentar propuestas sobre estrategias competitivas. El estudio contribuía significativamente en tres vías: 1) el nivel de análisis para estimar el impacto de las prácticas de la gestión de recursos humanos, 2) el enfoque del análisis incluyendo entre las variables al rendimiento de los empleados y algunos resultados de estudios de alcance nacional en compañías pertenecientes a diversos sectores industriales y 3) la provisión de una prueba para predecir el impacto de las prácticas asociadas a un alto rendimiento en el trabajo y su adecuación interna y externa en las diversas organizaciones, estableciendo una relación entre prácticas y estrategia competitiva. El estudio concluía afirmando que la inversión en la mejora de prácticas de gestión estaba directamente relacionada a la disminución de la tasa de rotación, al incremento de la productividad y al rendimiento financiero.

No cabe duda que las prácticas adecuadas de gestión repercuten directamente en los recursos humanos de la organización, por ejemplo, las prácticas y procesos de reclutamiento y selección influyen directamente en la incorporación de empleados con las competencias necesarias para dar respuesta a los procesos de la organización. Sin embargo si dichos procesos no son bien llevados, esto puede afectar negativamente en el rendimiento de los empleados y la organización, de allí la importancia del diseño de estrategias para la gestión, como aquellas vinculadas a los sistemas de compensación e incentivos individuales o grupales así como la definición de planes de desarrollo de carrera para el personal. Para apoyar estos planteamientos Guest y Peccel (2002, cp, Roos y cols., 2004) estudiaron como funcionaba un sistema cooperativo de intercambio entre la gerencia y los trabajadores. En el estudio proponen que la cooperación y apoyo entre ambas partes proporciona un beneficio mutuo que a su vez repercute en el rendimiento global de la organización, lo cual evidencia que la medición de la gestión de recursos humanos podría arrojar diferentes resultados, en función del enfoque que se plantea y desde la perspectiva sobre la que se aborda.

Estos estudios resultan útiles como antecedentes de la investigación, sin embargo representan enfoques particulares que se complementan con otros estudios orientados específicamente a la medición cuantitativa de la gestión de recursos humanos.

Durante la década de los 80'y 90'una serie de trabajos de investigación sobre las estructuras y procesos de la organización fueron desarrollados. En estos modelos, la

gestión de recursos humanos era clasificada como un proceso de soporte o apoyo, conjuntamente con el área de finanzas y de tecnología de la información (Hammer y Champy, 1993), entre estos modelos destacan cuatro (Roos y cols., 2004):

1. El “Modelo Michigan” (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984), el cual plantea una estrategia gerencial considerando la presión del ambiente o contexto y el ciclo de recursos humanos.
2. El “Modelo Harvard” (Beer, Spector, Lawrence, Quinn y Walton, 1984), integrado por dos partes o secciones: el sistema de recursos humanos y un mapa del territorio de la gestión de recursos humanos (alcance).
3. El “Modelo Guest (Guest, 1987) integrado por cuatro apartes referidos a las áreas principales relacionadas a la gestión de recursos humanos
4. El “Modelo Warwick (Hendry y Pettigrew, 1992) basado en el modelo Harvard pero centrado en el contexto con énfasis en la estrategia.

No obstante, todos estos modelos abordan la problemática bajo enfoques particulares que generan resultados parciales dejando de lado aspectos vinculados a la gestión de la calidad.

De acuerdo a Fombrun y cols. (1984), en cuanto a la medición cuantitativa, tal vez el modelo más importante es el desarrollado por Fitz-Enz (2001), el cual propone una metodología para medir el retorno sobre la inversión (ROI) del capital humano. Para medir dicho retorno, el autor plantea una serie de indicadores cuantitativos. El modelo provee una guía para desarrollar objetivos e indicadores para determinar los niveles y capacidad de respuesta de la organización. Los medidores se construyen con referencia a cinco indicadores: costo, tiempo, volumen, error y reacciones. El autor compara estos índices con las medidas de las unidades funcionales de servicios, la calidad y la productividad con el objeto de descubrir vínculos entre ellos. Sobre esta base propone un modelo para interpretar el sistemas de gestión de recursos humanos. Este sistema establece un vínculo entre las personas, las metas de la organización y los procesos y funciones. En definitiva el modelo permite establecer un sistema de medidas para vincular los procesos de recursos humanos con el horizonte financiero de la organización, logrando demostrar cómo puede encontrarse un valor económico en cada una de las iniciativas vinculadas a la gestión de recursos humanos incluyendo, procesos de reorganización, de subcontratación, fusiones, adquisiciones, entre otros.

Siguiendo la línea de Fitz-Enz (2001); Becker y cols. (2001) ofrecen una metodología, basada en tres áreas de efectividad organizacional: estrategia, procesos internos, cultura

y ambiente. La metodología se basa en una estructura separada para aproximarse a un sistema de medición (tablero de control), interconectando estas tres áreas, lo cual plantea un sistema cuantitativo de medición de gestión de recursos humanos.

Otro modelo importante que se orienta hacia la medición de los procesos de gestión de recursos humanos, lo propone “Human Capital Dynamics” (Mc Bassi Company, 2006), el resultado de este modelo es un tablero de mando conformado por tres niveles: en el primer nivel se ubica la base del capital humano (aprendizaje, gobierno, diseño del trabajo y tiempo), recursos (inversiones, tecnología y contenidos) y operaciones (intercambio de procesos, “staffing” (desarrollo de competencias y retención). Esto produce un resultado intermedio o de segundo nivel (habilidad de la fuerza de trabajo, satisfacción de los trabajadores, habilidad gerencial, satisfacción del cliente, rotación, tiempo para revisar los nuevos productos). Finalmente en el nivel superior se ubica el rendimiento financiero de la compañía (ingreso, ventas, mercadeo, entre otros.)

Otra aproximación a un sistema de medición (tablero de mando) es la desarrollada por la firma Watson Wyatt’s (2006), denominado Índice de Capital Humano (Human Capital Index). La firma realizó una investigación sobre las prácticas de RRHH en compañías de norteamérica, estableciendo una vinculación entre dichas prácticas y la creación de valor a la organización. En total 30 claves relacionadas a prácticas de gestión son asociadas con un 30% de incremento en el valor de mercado. El estudio permitió establecer una “relación clara” entre las prácticas de gestión de RRHH, el índice de desarrollo y las consecuencias o impacto para los accionistas (Roos y cols., 2004).

No obstante, de acuerdo a Roos y cols. (2004) el modelo que ofrece la mejor posibilidad para vincular la gestión de recursos humanos con los resultados del negocio, es el de Capital Intelectual. Algunos autores como Pike y Roos (2001, cp. Roos y cols., 2004) lo han aplicado para la medición de la gestión de conocimiento. El modelo combina lo mejor de los modelos anteriores. Entre los resultados más destacados, luego de ser aplicado están:

1. El desarrollo de la gerencia y capacidades de liderazgo contribuyen a la reducción de las tasas de rotación (retención de los empleados).
2. Contribuye financieramente a los resultados.
3. Los sentimientos positivos de los empleados en cuanto a satisfacción y motivación contribuyen positivamente con los resultados del negocio.
4. Las iniciativas de gerencia del conocimiento contribuyen con el rendimiento del negocio.

Los estudios citados plantean enfoques diferentes para el abordaje de la problemática, sin embargo no incorporan explícitamente a la calidad como un aspecto clave e íntimamente vinculado a la gestión de recursos humanos, lo cual resulta necesario para completar las referencias o antecedentes de la presente investigación.

La medición de la calidad de la gestión de recursos humanos

La importancia de recursos humanos hace ineludible la determinación de su impacto a través del desarrollo y aplicación de herramientas de medición, lo que implica centrarse en múltiples niveles de análisis y especialmente en todo lo concerniente a la calidad de los procesos de gestión.

En los trabajos reseñados en este documento no se desarrolla un enfoque que permita la articulación del sistema de gestión de recursos humanos con el sistema de gestión de la calidad, específicamente para el logro de la medición cualitativa y cuantitativa de la calidad de la gestión de recursos humanos y de su relación con el nivel de consolidación de los sistemas de gestión de la calidad, existiendo por tanto un “vacío” al respecto.

De esta forma, la investigación que se propone parte de los conceptos de sistemas de gestión de recursos humanos y de sistemas de gestión de la calidad para determinar la calidad de la gestión de los sistemas de recursos humanos mediante el diseño de una herramienta para su medición. Sobre esta base, posteriormente se profundizará sobre su relación con el nivel o grado de consolidación del sistema de gestión de la calidad. Para ello resulta necesario el análisis de los procesos que involucra la gestión de recursos humanos y la medición de su calidad en las unidades responsables pertenecientes a empresas que posean o no la certificación ISO 9001:2000, tomando en consideración los principios que sirven de base o pilar del sistema de gestión de la calidad y específicamente el nivel de consolidación del sistema de gestión de la calidad en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000.

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

ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

b.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

c.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

f.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

g.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

h.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Fondonorma: ISO 9000:2000, pp. vi-vii)

Cada uno de estos principios se encuentra presente en los procesos que involucran la gestión de recursos humanos y son susceptibles a ser medidos mediante herramientas especialmente diseñadas para tal fin.

Ahora bien, el estudio de la calidad en los procesos de gestión de recursos humanos y de las actividades derivadas de éstos, resulta de especial interés, máxime si consideramos su relación con la consolidación o desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad, con referencia a la norma de mayor reconocimiento y difusión a nivel mundial: ISO 9001:2000.

Los procesos de gestión de recursos humanos y la certificación de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001:2000)

Por años, las organizaciones e instituciones especializadas se han encargado de difundir y proyectar estándares de calidad, en principio atendiendo a la evolución natural de las prácticas gerenciales iniciadas luego de la segunda guerra mundial e inspiradas inicialmente en las instituciones militares y posteriormente impulsadas por la internacionalización de los mercados, el intercambio comercial y la competitividad. Una de las principales organizaciones encargadas de la promoción y difusión de acuerdos y convenimientos en cuanto a la calidad es la "International Organization for Standardization" (ISO), la cual se ha centrado en promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica entre las naciones. Gracias a este trabajo, la serie ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003), calificado por algunos entendidos como el de mayor influencia en el mundo (Simmons y White, 1999).

La serie ISO 9000 contempla un conjunto de requisitos que internacionalmente permiten certificar que las organizaciones están orientadas a la calidad, específicamente en aspectos tan neurálgicos como los sistemas de gestión, lo cual enmarca toda su operación. Dicha serie atiende a una evolución plasmada en Normas Internacionales codificadas de acuerdo a su vigencia. En este sentido, la norma ISO 9001:2000 contempla y especifica los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad desde una perspectiva general, estableciendo como ámbito de aplicación a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado (ISO 9001:2000).

A partir de 1987 (ISO 9001:1987), las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma. En la actualidad y dada su difusión y consolidación, la norma ha sido adaptada en una nueva versión y codificada como ISO 9001:2000, actualizando su objeto, alcance y exigencias, llegando a convertirse, en un requisito casi indispensable para acceder a nuevos negocios y mercados (Okes, 2001).

Atendiendo a este nuevo ordenamiento, en el ámbito internacional se identifican dos tipos de organizaciones:

- a) Tipo 1: Las certificadas en ISO 9001:2000, las cuales cumplen con los requisitos de la Norma de acuerdo a los organismos acreditados para la evaluación de la conformidad; y

- b) Tipo 2: Las no certificadas, las cuales, aún cuando podrían contar con un sistema de gestión de la calidad, no han sido evaluadas por algún organismo acreditado para evaluar la conformidad de dicho sistema.

Aún cuando la no certificación no necesariamente implica que éstas organizaciones no cuenten con un sistema de gestión de la calidad, la certificación se ha convertido en el tiempo en un aval de reconocimiento internacional (Okes, 2001). A partir de la conformación y consolidación de este nuevo sistema que integra instituciones, políticas, pautas, normas, entre otros elementos, se han desarrollado investigaciones específicas que permiten una aproximación a la problemática relacionada con el impacto de estos sistemas en las organizaciones, las cuales parten de una serie de interrogantes. En este sentido las aproximaciones se basan en algunos de los siguientes cuestionamientos: ¿realmente los sistemas de gestión de la calidad tienen un impacto importante en las organizaciones? ¿cómo ha sido el desarrollo o evolución de la certificación durante los últimos años? ¿qué diferencia o brecha existe o pudiera existir entre organizaciones con sistemas de gestión certificadas y no certificadas? e, incluso, ¿cómo se desarrollan los procesos claves de la gestión en organizaciones certificadas o no, realmente existen diferencias? y, de existir ¿ameritan el esfuerzo de abordar los procesos y costos asociados que implica el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000?⁹.

En lo que los autores califican como un incremento del interés global en el estándar ISO 9000, Subra, Ragu-Nathan y Solis (1997), estudiaron de manera empírica, en 649 organizaciones certificadas, distribuidas en cuatro países (Estados Unidos, India, China y México), la efectividad de dicho estándar, su relación con las prácticas gerenciales y la calidad de los resultados, obteniendo entre sus hallazgos que las empresas que contaban con la certificación poseían mayores niveles de calidad en cuanto a ocho factores: liderazgo, información y análisis, calidad de la estrategia en planificación, desarrollo de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, relaciones con los proveedores, orientación al cliente y calidad de los resultados.

Simmons y White (1999) trataron de responder desde una perspectiva empírica a si la certificación ISO 9000 realmente funcionaba. En el estudio se comparaban algunas medidas de rendimiento o resultados en 63 organizaciones certificadas ISO y 63 no certificadas, pertenecientes a la industria electrónica. De acuerdo a los autores, luego de procesar varios estudios encontraron que entre las razones principales para obtener la

⁹. Algunos entendidos han estimado que el costo de preparación que requiere la organización para obtener la certificación puede oscilar entre \$15.000 y \$ 1.000.000. El costo típico de una empresa media estaría alrededor de \$250.000 (Peach, 1997; Uzmerly, 1997; Zuckerman, 1997, cp, Simmons y White, 1999)

certificación estaban: a) mantener la cuota de mercado, b) satisfacer las exigencias del cliente, c) mejorar la eficiencia de los procesos, d) reducir costos y e) por exigencia de los clientes. Los resultados del estudio apuntaron a que no existían diferencias significativas entre las empresas certificadas o no en materia de rendimiento operacional o de exportaciones, no obstante en materia de rentabilidad, las empresas certificadas tendrían ventaja sobre las que no la poseían, sin embargo no pudieron demostrar que esos efectos eran atribuibles exclusivamente a la certificación.

Chaudhuri y Acharya (2000) trataron en su estudio de medir la efectividad y conveniencia de un sistema de gestión ISO 9000 y abordaron lo que a su entender era una preocupación o “desilusión” de los máximos líderes de las organizaciones por la no materialización de los beneficios esperados. Los autores intentaron identificar las razones de dicha preocupación así como una metodología para cuantificar la efectividad de la implantación del Sistema ISO. Sugerían una metodología en cinco etapas: a) la política de la calidad debe ser trasladada a objetivos específicos medibles; b) identificar los procesos principales; c) aplicar una herramienta adecuada de evaluación; d) conducir la auditoria de acuerdo a un esquema predefinido; y, e) cuantificar la efectividad de los objetivos

Por su parte, Casadesus y Gimenez (2000, cp. Chow-Chua y cols., 2005) reportaron en su estudio que el 65% de las organizaciones certificadas en España, contaban con mayores beneficios internos: gestión de recursos humanos y gestión de operaciones; externos: satisfacción del cliente, menos quejas de clientes, devoluciones; y, financieros: cuotas de mercado, ventas por empleado, retorno sobre ventas e inversión. Estos resultados son consistentes con los de Kaye (2000, cp. Chow-Chua, et al, 2005) quien también reportó ventajas de estas organizaciones en cuanto a: documentación, comunicación interna, conocimiento de los empleados y eficiencia en la operación.

Chow-Chua, Goh y Boon Wan (2005) también centraron su estudio en la relación entre ISO 9000 y el rendimiento de las organizaciones, comenzando por preguntarse si realmente la certificación contribuía a incrementarlo. Su aproximación fue empírica y se realizó en 146 organizaciones de Singapure certificadas y no certificadas. Los resultados del estudio apuntaban a que las organizaciones certificadas demuestran un mejor rendimiento financiero global, mientras que las organizaciones no certificadas demuestran mejores procesos de documentación; mayor comprensión de la calidad de productos y servicios; y, mejor comunicación entre los empleados.

Otra forma de abordar la problemática la plantearon Casadesús y Karapetrovic (2005) quienes analizaron los cambios percibidos en los beneficios e implicaciones de la ISO

9000 a lo largo del tiempo, a través de un estudio empírico realizado a 399 organizaciones certificadas de la región de Cataluña, durante el año 2002. Los resultados obtenidos evidenciaron una menor extensión y decrecimiento en la expectativa de las organizaciones tras la obtención de la certificación, al comparar dos momentos de la evolución de la norma, el correspondiente a la ISO 9001/2/3: 1994 y al de ISO 9001:2000, identificando lo que califican como un proceso de “erosion” o “desgaste” a lo largo del tiempo (1998-2002). De acuerdo a los hallazgos, a pesar de que la mayoría de las organizaciones evaluaban a la ISO 9001:2000 como positiva, aquellas certificadas en la norma percibían menos beneficios que los percibidos por sus pares certificados en la norma ISO 9001/2/3:1994. En general, los resultados evidenciaban una “erosión” de los beneficios percibidos a corto plazo, sin embargo los autores proponían orientar nuevos estudios para determinar la percepción de beneficios de la certificación a largo plazo.

Luego de hacer un balance de estos antecedentes, pareciera no existir un acuerdo sólido entre los investigadores sobre lo que ha significado la certificación de los sistemas de la calidad, basados en la norma ISO 9000, lo cual nos lleva a pensar que es un tema realmente importante sobre el que se debe seguir investigando.

En este sentido, resulta notable que las personalidades más reconocidas y de mayor difusión en el tema de la calidad Edward Deming, J. M. Juran y Kauru Ishikawa consideran que las organizaciones que se manejan bajo los principios de la calidad son más efectivas (Deming, 1986; Juran, 1974; Ishikawa (1985); cp, Simmons y White, 1999) sin embargo tampoco dudan en afirmar que la obtención de la certificación no es suficiente para convertirse en una organización de clase mundial en cuanto a calidad se refiere (Juran, 1995, cp, Simmons y White, 1999).

Podríamos pensar entonces que el contar con la certificación ISO 9001:2000 no da la certeza de calidad y que estar seguros que una organización está basada en la filosofía de la calidad amerita estudios más profundos y específicos, incluso centrados en los procesos claves de la organización, como lo es el sistema de gestión de recursos humanos.

Relación entre la calidad de la gestión de recursos humanos y la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Un enfoque para la investigación

Para efectos de la presente investigación se partirá del estudio de los subprocesos vinculados a la gestión de recursos humanos y de su medición tomando como referencia los principios de la calidad lo cual involucra el cumplimiento de ciertos objetivos de la

calidad en términos de lo que se ambiciona o pretende (ISO 9000:2005) en cada una de las principales organizaciones seleccionadas que cuenten o no con la certificación ISO 9001:2000, para posteriormente profundizar sobre los resultados obtenidos en ambos grupos.

En este sentido se hace interesante estudiar hasta que punto los procesos de gestión de recursos humanos se orientan bajo los principios de la calidad y qué tipo de indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición como punto de partida para comparar los resultados obtenidos en empresas certificadas o no.

La idea de la investigación es identificar elementos y diseñar herramientas de medición, que permitan determinar la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos¹⁰. Sobre esta base se facilitará la elaboración de diagnósticos detallados sobre las características inherentes de productos y servicios orientados a dar respuesta a las necesidades de los clientes.

De esta manera se logrará contar con una herramienta útil para la definición de políticas y estrategias orientadas al desarrollo y consolidación de los sistemas de gestión de recursos humanos.

De la respuesta a las interrogantes podrían surgir basamentos para enriquecer la estrategia metodológica para el diagnóstico de la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos, máxime si consideramos que al revisar la bibliografía y la orientación los sistemas de gestión aquí tratados, los especialistas y autores coinciden en señalar que son estratégicos y que su análisis resulta clave si se pretende ser competitivo.

A partir de este planteamiento resulta posible formular una pregunta de investigación a la cual se puede asociar un objetivo general:

¿Existen diferencias en la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000?

Los resultados y la respuesta a esta pregunta proporcionarán insumos fundamentales a la línea de investigación sobre Relaciones Industriales y Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, centrada en la gestión de recursos humanos.

¹⁰.Un Sistema de Gestión de Recursos Humanos de un alto estándar de calidad estará determinado por la consideración de los principios o fundamentos de todo sistema de Gestión de Calidad y sobre evidencias que prueben y permitan medirla mediante indicadores cuantitativos y cualitativos.

III. Método

1. Objetivo General

Comparar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos entre las empresas u organizaciones que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

2. Variables del estudio

Las variables a estudiar son:

- a) Calidad en la gestión de los procesos de recursos humanos
- b) Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000)

a) Calidad en la gestión de los procesos de recursos humanos

Definición Conceptual: grado en que los procesos de gestión de recursos humanos cumplen con un conjunto de características inherentes a los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Fondonorma: ISO 9000: 2000).

- *Enfoque al cliente en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado en que los procesos de gestión de recursos humanos se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- *Liderazgo en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado en que los líderes del área de recursos humanos establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.
- *Participación en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado de involucramiento y compromiso del personal en los procesos de recursos humanos.
- *Enfoque basado en procesos en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado en el la gestión de recursos humanos se abordan bajo una orientación como un proceso.
- *Enfoque de sistemas en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos interrelacionados como un sistema.
- *Mejora continua en los procesos de gestión de recursos humanos*: grado en que la gestión de recursos humanos se orienta bajo los principios de mejora continua.

- *Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de recursos humanos se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que la unidad responsable de la gestión de recursos humanos mantienen una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Definición Operacional: consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a elementos vinculados a cada dimensión. Se mide en función del grado, nivel de presencia o consideración de los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de gestión de recursos humanos. En este sentido, se definen tres subdimensiones por cada principio a las cuales se asocian un grupo o conjunto de prácticas que permiten al evaluador seleccionar en una escala cuantitativa entre uno (1), que representa un menor nivel de presencia y cinco (5), que indica un mayor nivel de presencia de cada principio. Los resultados arrojarán un puntaje o estimación por dimensión y global sobre la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (ver tabla 1 y anexo A y B). Esta información se complementará con una sección sobre evidencias/indicadores asociadas a los principios, las cuales serán registradas para posteriormente medir su impacto en función de una escala de medición cuantitativa entre uno (1) que representa un menor impacto y cinco (5) que indica alto impacto. Un aspecto importante del trabajo reside precisamente en el diseño del instrumento necesario para la medición en términos cualitativos y cuantitativos.

b) Certificación del sistema de gestión de la calidad

Definición Conceptual: nivel de desarrollo del sistema de gestión de la calidad entendido como un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan, cuyo propósito es establecer y cumplir con la política y los objetivos asociados a la dirección y control de la organización en todo lo relativo a la calidad. Específicamente en cuanto a su establecimiento, documentación, implantación, mantenimiento y orientación a la mejora continua de su eficacia de acuerdo a los requisitos planteados en la Norma ISO: 9000 (ISO 9000:2000)

Definición operacional: tenencia o no de la certificación (ISO:9001) otorgada por los Organismos de Evaluación de la Conformidad competentes. Se dividirán las organizaciones en:

Tipo 1: aquellas empresas u organizaciones que no poseen la certificación de su sistema de gestión de la calidad.

Tipo 2: aquellas empresas u organizaciones que poseen la certificación de su sistema de gestión de la calidad (ISO: 9001), otorgada por algún organismo de evaluación de la conformidad competente para ello.

Tabla N°1. La calidad de los procesos de gestión de RRHH

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores*</i>
Calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (RRHH) Grado en que los procesos de gestión de recursos humanos cumplen con los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	1. Enfoque al cliente en los procesos de gestión de RRHH grado en que los procesos de gestión de RRHH se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 1.1. Identificación y control de las necesidades de los clientes 1.2. Comprensión de las necesidades de los clientes 1.3. Satisfacción y de requisitos y medición y control de expectativas de los clientes
	2. Liderazgo en los procesos de gestión de RRHH: grado en que los líderes del área de RRHH establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 2.1. Estrategias de liderazgo 2.1. Establecimiento de propósitos u objetivos 2.3. Ambiente Interno
	3. Participación en los procesos de gestión de RRHH: grado de involucramiento y compromiso del personal en los procesos de RRHH	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 3.1. Estrategias de Involucramiento del personal 3.2. Involucramiento 3.3. Compromiso
	4. Enfoque basado en procesos en los procesos de gestión de RRHH: grado en el la gestión de RRHH se abordan bajo una orientación como un proceso.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 4.1. Diseño/Definición del proceso 4.2. Ejecutores del proceso 4.3. Infraestructura del proceso
	5. Enfoque de sistemas en los procesos de gestión de RRHH: . grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocessos interrelacionados como un sistema	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 5.1. Identificación del sistema 5.2. Gestión del Sistema 5.3. Personal y enfoque sistémico
	6. Mejora continua en los procesos de gestión de RRHH: grado en que la gestión de RRHH se orienta bajo los principios de mejora continua.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 6.1. Identificación de áreas de mejora 6.2. Estrategias y acciones de mejora 6.3. Medición de la mejora
	7. Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de RRHH: grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de RRHH se basan en el análisis de los datos y en la información previa.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 7.1. Presencia de indicadores 7.2. Solidez de los indicadores 7.3. Uso de indicadores
	8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los procesos de gestión de RRHH: grado en que la unidad responsable de la gestión de RRHH mantienen una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades .	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a: 8.1. Estrategias orientadas a proveedores 8.2. Participación/involucramiento de los proveedores 8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios

*se considerarán indicadores cualitativos y cuantitativos para la medición de las variables.

3. Diseño y tipo de estudio

De acuerdo a su naturaleza y al enfoque para el tratamiento de las variables, es una investigación cuantitativa de tipo *no experimental-transversal* en el que se miden las variables y cada una de sus dimensiones sin ningún tipo de manipulación y en un solo momento (Hernandez, Fernandez y Batista, 2006).

En cuanto al tipo de investigación, se trata de un estudio *causal comparativo*, entendido como aquel orientado a investigar la posibilidad de establecer relaciones causales entre variables, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En definitiva se logró comparar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos en dos grupos de empresas u organizaciones, las que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no (Fraenkel y Wallen, 1993). Los datos de interés para el estudio fueron recogidos por el investigador en forma directa, por lo tanto, se trata de una investigación *de campo*, que implicó la recolección de la información en el propio sitio donde ocurren los acontecimientos (Hernandez, et al, 2006).

4. Población y muestra

La población de una investigación se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Particularmente, en este estudio la población está representada por empresas u organizaciones cuyo centro de operaciones se ubica en en el Área Metropolitana de Caracas, que poseen o no la certificación de su sistema de gestión de la calidad (ISO:9001) otorgada por un organismo evaluador de la conformidad reconocido (Hernandez, et al, 2006).

Otro aspecto importante de la estrategia metodológica de la investigación se centra en la determinación de la muestra, entendida como un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán los datos) el cual deberá ser representativo de la población (Hernandez et al, 2006). En este sentido destacan dos tipos de empresas:

Tipo 1: empresas u organizaciones que cuentan con la certificación ISO 9001:2000). De un listado general se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional (ver Tabla 2).

Tipo 2: empresas u organizaciones sin la certificación ISO 9001:2000. La población estará conformada por las empresas u organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana. De esta población se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional (ver Tabla 2).

Para la selección de los dos tipos de empresas se partió de un listado general, en el cual se incluyó, de manera intencional, a un conjunto de organizaciones pertenecientes diferentes sectores de la economía, calificadas como organizaciones exitosas. La referencia de éxito se tomó en función de los trabajos realizados por tres instituciones: Venamcham (2007), Dinero (2007) y Great Place to Work (2007), los cuales resultan en un “ranking” en el que se listan: las “Top 100 Companies”, las “100 principales empresas privadas” y “las mejores empresas para trabajar en Venezuela”, respectivamente.

Tabla 2. Listado general de organizaciones consideradas para la investigación (orden alfabético)

Nombre de la Empresa		Nombre de la Empresa	
1	3M	41	Italcambio
2	Adecco	42	Jantesa
3	Alimentos Kelloggs	43	Kimberly Clark
4	Aon Risk Services Venezuela	44	La Electricidad de Caracas, S.A.C.A
5	Banco de Venezuela Grupo Santander	45	Lafarge
6	Banco del Caribe	46	Loma de Níquel
7	Banco Exterior	47	Mabe
8	Banco Mercantil	48	Marsh
9	Banco Provincial	49	McDonald’s de Venezuela
10	Banco Venezolano de Crédito	50	Mi Casa Entidad de Ahorro y Préstamo
11	Banesco	51	Microsoft Venezuela S.A
12	Banvalor	52	MMC Automotriz
13	Bayer	53	Molinos Nacionales (Monaca)
14	Belcorp Venezuela	54	Movistar
15	Bigott	55	Nestlé de Venezuela
16	Boehringer- Ingelheim C.A	56	Novartis
17	CANTV	57	Panamco Venezuela
18	Cemex	58	Pfizer
19	Centro Médico Docente	59	Plumrose
20	Cestaticket Accor Services C.A	60	Polar
21	Cines Unidos	61	Procter & Gamble de Venezuela C.A
22	Citibank	62	Productos EFE S.A.
23	Colgate-Palmolive	63	Sanitas Venezuela
24	Conduven	64	Sanofi-Aventis
25	Corp Banca	65	S.C. Johnson & Son de Venezuela C.A.
26	Corporación Andina de Fomento CAF	66	Schick
27	DHL Global Forwarding Venezuela	67	Siderúrgica del Orinoco, C.A.
28	Diageo Venezuela C.A	68	Siderúrgica Venezolana S.A.C.A - Sivensa
29	Digitel	69	Siemens
30	Econoinvest	70	Sodexho Pass
31	El Universal	71	Sun Microsystems
32	Fama de América	72	Tabacalera Nacional
33	Farmatodo C.A.	73	Taurel
34	Federal Express Holdings S.A	74	Tecnoconsult
35	Fospuca	75	Toyota
36	General Motors	76	Universidad Católica Andrés Bello
37	Grupo Duncan	77	Universidad Metropolitana
38	Holcim Venezuela	78	Unysis de Venezuela
39	IBM	79	Wendys
40	Inelectra S.A	80	Zurich Seguros

De este listado general se identificaron veinte (20) organizaciones atendiendo a los tipos ya especificados, empresas certificadas (10) y no certificadas (10) y a ciertos criterios relacionados con el alcance de la investigación, a saber: la ubicación del centro de operaciones principal (Área Metropolitana), la presencia de una unidad consolidada de recursos humanos (dirección, gerencia, vicepresidencia), el nivel de reporte de dicha unidad (reportan a la máxima autoridad de la organización), la cantidad de empleados (más de 500 -preferiblemente-)¹¹ y el tiempo de operación. Más detalles se presentan en la sección de análisis de los datos

5. Técnicas y Herramientas (recolección de datos)

Para el estudio de la calidad de procesos de gestión de recursos humanos, se diseñó un instrumento para la recolección de datos (Ver Anexo A).

El instrumento está conformado por tres secciones y un anexo: la primera incluye algunas características o rasgos de las organizaciones participantes, que fueron utilizadas como variables de estratificación.

En la segunda sección del instrumento se miden las dimensiones de la calidad de gestión de RRHH, basada en los ocho (8) principios: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación en los procesos de gestión de recursos humanos, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de Sistemas, 6) Mejora continua, 7) Enfoque basado en hechos y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La medición se realiza a través de tres ítems o preguntas. Cada ítem o pregunta cuenta con una escala del cero (0) al cinco: excelente (excede los requisitos); muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); Regular (cumple parcialmente con los requisitos); Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 1 y 5 puntos.

A su vez, cada pregunta cuenta con un complemento denominado "Evidencia/Indicador" el cual pretende registrar la(s) prueba(s) determinante(s) de que los procesos a los cuales se hace referencia orientan su gestión en este sentido.

Las Evidencias/Indicadores se miden en función de su impacto para los procesos de gestión de recursos humanos, en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto).

¹¹Sólo tres (3) de las veinte (20) empresas seleccionadas contaban con menos de quinientos trabajadores en nómina. Estas tres empresas son consideradas como empresas "grandes".

Como una referencia para el contraste de la información suministrada, se añade una última pregunta orientada a medir la Calidad Global de los procesos de recursos humanos así como el impacto global de los indicadores/evidencias.

En la tercera sección se definen y explican cada una de las dimensiones y subdimensiones consideradas.

Finalmente se presenta el anexo del instrumento conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y subdimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a estas (cinco prácticas que van desde insatisfactorias a excelente: 1 al 5)

Una guía para la administración del instrumento

Para facilitar el entendimiento del instrumento, se diseñó una guía de administración. En primer lugar se deja claro que el entrevistado procederá a realizar una autoevaluación sobre cada uno de los principios de la calidad expresada en el nivel de cumplimiento de dichos principios por parte de la unidad responsable de los procesos de gestión de recursos humanos. Para esto se utilizan ocho (8) dimensiones, la cuales a su vez están conformadas por tres subdimensiones. Sobre cada una el entrevistado evalúa el nivel de cumplimiento de los principios de la calidad. El instrumento se completa en cuatro pasos.

Paso 1.

El primer paso consiste en puntuar a cada subdimensión mediante un medidor continuo del 1 al 5, donde 1 representa un nivel insatisfactorio y 5 un nivel excelente. Para facilitar el proceso se añade un listado de prácticas de referencia ordenadas igualmente del 1 al 5, lo cual permitirá ubicar mejor al evaluador en el baremo de medición (ver anexos). Cada práctica es una referencia en ningún caso pretende ser una afirmación rígida.

Paso 2.

Para profundizar sobre esta autoevaluación, el entrevistado deberá comprobar que existe(n) evidencia(s) indicador(es) o sobre el grado o nivel de cumplimiento de cada una de las subdimensiones asociadas a los principios de la calidad.

Paso 3.

El tercer paso consiste en hacer una evaluación sobre el impacto de dicha dimensión para los procesos de gestión de Recursos Humanos mediante un medidor continuo del 1 al 5, donde 1 representa “sin impacto” y 5 un “alto impacto”.

Paso 4.

Finalmente, de existir un evidencia/indicador, se procede a describir los detalles de dicha evidencia (denominación, método de cálculo, etc.) reflejando lo que resulte de interés para la investigación

Figura N°3. Instrumento para la medición de la calidad en los PGRRHH

Paso 1: se utiliza el anexo sobre prácticas para la ubicación en el medidor

Paso 2: se verifica si existe Indicador/evidencia

Paso 3: se mide el impacto del indicador/evidencia

1	Enfoque al cliente																
1.1	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Indicador / Evidencia		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2			
	1	2	3	4	5	Si	No	1	2	3	4	5					
Indicador/evidencia																	
Descripción/detalles																	

Paso 4: se describe(n) el (los) indicador(es) y sus aspectos más relevantes

P1 y P2 representan el puntaje sobre prácticas e impacto. Se utiliza para facilitar el procesamiento

En lo que respecta al presente trabajo, el instrumento fue administrado directamente por el investigador, quien tuvo la responsabilidad de acompañar a cada evaluador durante el proceso de definición sobre la presencia o no de cada principio en los procesos de gestión de recursos humanos, entendiendo por organización a las unidades organizacionales (gerencias, direcciones, vice-presidencias, etc) responsables de la gestión de los recursos humanos¹².

Validez del instrumento

El instrumento fue sometido a pruebas de validez, es decir, en que medida un instrumento mide lo que pretende medir (Hernandez y cols., 2006).

La validez de constructo del instrumento se obtuvo mediante el manejo de las teorías y antecedentes asociados a la variable.

La validez de contenido se obtuvo por "juicio experto". El instrumento fue revisado por un grupo de seis expertos: tres (3) del área de calidad y tres (3) del área de recursos humanos, específicamente en cuanto a: la pertinencia de las dimensiones, la pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones, el formato de medición, entre otros (Ver Anexo A y D).

¹²La duración de las entrevistas osciló entre 1 hora y 1 hora 20 minutos.

6. Procedimiento de la investigación

A continuación presentamos un esquema de las actividades necesarias para dar respuesta al objetivo de la investigación:

- Identificación de aspectos claves para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos con base a los principios de los sistemas de la calidad. Se utilizó información extraída de las normas ISO 9000:2000 e ISO 9001:2000, así como la información documental necesaria para completar los aspectos teóricos relacionados con la variable.
- Diseño del instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (ver Anexo A).
- Evaluación de la validez de los instrumentos de medición de acuerdo a los criterios especificados.
- Selección de la muestra de empresas certificadas y no certificadas en cuanto a sus sistemas de gestión de la calidad.
- Contacto con las empresas que participaron en el estudio, con el objeto de asegurar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Recolección de la información mediante el trabajo de campo. Esto exigió la identificación de personas claves vinculadas a los procesos de gestión de recursos humanos en las organizaciones seleccionadas. La recolección de la información se realizó mediante el esquema de entrevista estructurada y la revisión de documentación organizacional.
- Procesamiento y análisis de los datos.
- Conclusiones y formulación de recomendaciones en función de los resultados.

IV. Consideraciones éticas

El estudio se realizó cumpliendo a cabalidad con el conjunto de normas y mejores prácticas asociadas al proceso de investigación, especialmente en lo que se refiere al respeto de los derechos de autor, al tratamiento y veracidad de los datos y a los resultados que se exponen. La información utilizada en la investigación tuvo fines exclusivamente académicos. En cuanto a las empresas participantes y la información suministrada por las mismas se garantizó estricta confidencialidad. Así mismo, se deja por sentado que la presente investigación no ocasionará bajo ningún concepto daños a las partes involucradas o a terceros, ni fue utilizada para fines comerciales (Fagothey, 1973).

V. Análisis de resultados

Concluido el trabajo de campo realizado en la muestra de empresas seleccionadas para el estudio, se procedió con el procesamiento de la información, utilizando como herramientas los programas “Hoja de cálculo de Microsoft Excel” y “Statistic Package for Social Science (SPSS versión 12)”.

De acuerdo a la estructura del instrumento el análisis será presentado en dos partes o secciones, a saber

- 1) Caracterización de las empresas participantes en el estudio.
- 2) Los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de Recursos Humanos: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición

1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio

Tal como se explicó en la sección sobre el método, se seleccionó una muestra intencional de veinte (empresas) cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas. El total del grupo se divide en dos: diez (10) empresas que cuentan con la certificación ISO: 9001:2000 y diez (10) que no cuentan con dicha certificación.

La primera sección del instrumento permitió obtener información de interés para caracterizar a este grupo de empresas. Específicamente en lo que respecta a:

Sector económico

Las empresas participantes en el estudio pertenecen al sector privado, específicamente a las ramas de: Consumo masivo (alimentos, bebidas, tabaco y otros) (20%); Telecomunicaciones (15%); Computación e informática / información tecnológica (10%); Servicios profesionales (10%); Biotecnología y farmacéutica (10%); Energía y construcción (10%); Sustancias y productos químicos (10%); Banca, servicios financieros y seguros (5%); Automotor (fabricación de vehículos, piezas y accesorios automotores) (5%); Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas (5%).

Tiempo de Operaciones y Personal

Otros datos de interés corresponden al tiempo de operaciones de las empresas y al número del personal con el cual contaban para la fecha. Como medidas estadísticas de referencia se incluyen la Mediana y la Media, tanto de las empresas certificadas como de las no certificadas. Las empresas certificadas analizadas tienen en promedio más tiempo operando (56 años) y mayor cantidad de personal (950 personas) que las no certificadas (18 años y 683 personas). Al analizarlas conjuntamente se observa que al menos el 50% de éstas han operado alrededor de 47 años y cuentan con 756 personas (ver tabla N°3).

Tabla N°3. Tiempo operación de las empresas y número de personas que integran "headcount"

Rasgos empresas participantes	Certificadas		No certificadas		Ambas	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Tiempo de operación (años)	56	49	18	35	47	42
Personas (número)	950	5.228	683	863	756	3.046

Cargo del entrevistado, tiempo ejerciéndolo y nivel de reporte

Se entrevistaron a líderes con la suficiente experiencia y conocimiento sobre los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH), los cuales han ejercido el cargo desde hace aproximadamente 4 años, lo que permite inferir que hicieron una evaluación precisa y completa (ver tabla N°4).

Tabla N°4. Tiempo ejercicio en el cargo de los entrevistados

Rasgos empresas participantes	Certificadas		No certificadas		Ambas	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Tiempo ejercicio en el cargo	4	5	3	4	3	4

Se trata de personas que actualmente ocupan las posiciones de mayor jerarquía en las unidades responsables del área: Directores, Gerentes, Vicepresidentes, Coordinadores Generales ó Especialistas en unidades que son denominadas, en la mayoría de los casos: Recursos Humanos, Capital Humano ó Talento Humano.

Un aspecto que resulta de interés se refiere al nivel de reporte de los líderes entrevistados, esto nos da una idea de la importancia que dan las organizaciones a las unidades de Recursos Humanos, Capital Humano ó Talento Humano. En este sentido, todos los entrevistados reportaban directamente a las máximas autoridades, a saber: Presidencia, Vice-presidencia, Gerencia General ó Dirección Regional.

Personal, presupuesto y modelo organizativo (unidades de RRHH)

En este aparte se perfila de manera más clara la conformación de las unidades responsables de los PGRRHH. El equipo responsable está integrado por pocas personas. Las empresas certificadas cuentan con alrededor de 17, mientras que en las no certificadas el equipo de trabajo lo integran unas 13 personas. Al analizarlas en conjunto tenemos que la unidad de RRHH la integran alrededor de 16 personas. Si se considera el total de empleados de las empresas participantes, significa que se cuenta con un miembro del equipo por cada cincuenta personas de la organización. El presupuesto asignado a la unidad se ubica alrededor del 11% sobre el presupuesto total de la organización (ver tabla N°5).¹

Tabla N°5. Personal y presupuesto del área de RRHH

Rasgos empresas participantes	Certificadas		No certificadas		Ambas	
	Mediana	Media	Mediana	Media	Mediana	Media
Personal del área/unidad	17	81	13	15	16	48
Presupuesto unidad/total org.	10%	9%	12%	12%	10%	11%
Total empleados/personal del área	56	64	53	56	49	63

Las unidades encargadas de los PGRRHH se organizan funcionalmente en gerencias, direcciones, coordinaciones o equipos de trabajo que atienden los diferentes subprocesos del área: capacitación, desarrollo, relaciones laborales, compensación y beneficios, servicios al personal, entre otros. Se podría afirmar que no existen diferencias significativas en cuanto a los criterios funcionales. Estas organizaciones generalmente dividen los procesos en tres o cuatro subunidades (gerencias, direcciones, coordinaciones) con denominaciones genéricas relacionadas a los subprocesos del área antes identificados.

Sobre la certificación ISO 9001:2000

Del total de empresas participantes, diez (10) contaban con la certificación ISO 9001:2000 cuyo alcance, en su mayoría correspondía a los procesos operativos (sólo en dos casos estaban certificadas tanto en procesos operativos como de servicios). La organizaciones certificadoras son Fondonorma (9 casos) y Bureau Veritas Quality Information (BVQI) (un caso). La certificación más antigua data de 1997 (un caso). Del total de empresas, cuatro (4) han obtenido la re-certificación entre los años 2007 y 2008.

¹ Las organizaciones dividen los costos de la siguiente manera: costos de labor, asociados a el monto por concepto de remuneraciones al personal y costos de procesos, al referirse a aquellos vinculados propiamente a la gestión de RRHH. Este dato hace referencia al segundo tipo.

2) Los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de Recursos Humanos: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición

La segunda sección del instrumento sirvió para indagar sobre los aspectos claves de la investigación. Los representantes de las empresas participantes evaluaron los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad centrándose en los procesos de recursos humanos (para resultados específicos por subdimensiones ver Anexo B). Además, proporcionaron información sobre las evidencias/indicadores relacionadas con cada principio y opinaron sobre el impacto de éstos en los PGRRHH.

Para profundizar sobre los resultados presentaremos la información obtenida en varias secciones, a saber:

- 2.1. Descripción de la evaluación e impacto de los principios de la calidad en los PGRRHH.
- 2.2. Diferencias de medias entre empresas certificadas y no certificadas.
- 2.3. Análisis de la dimensión cualitativa sobre el impacto de las evidencias/indicadores
- 2.4. Relaciones entre los resultados de evaluación e impacto.

2.1. Descripción de la evaluación e impacto de los principios de la calidad en los PGRRHH

Utilizando algunas medidas estadísticas, comenzaremos por describir la información obtenida en cuanto a la evaluación de los principios de la calidad en los PGRRHH así como el impacto de las evidencias/indicadores sobre éstos por cada una de las dimensiones consideradas:

Enfoque al Cliente: con un puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente) los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen con el principio de Enfoque al Cliente. La media de la evaluación fue de 3,05 (bueno: cumple con los requisitos), donde el 50% de los entrevistados evaluaron este aspecto por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,05) en 0,98 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan simétricamente con una leve agrupación hacia valores inferiores a 3,05 (Asimetría: 0,12) y una curtosis (K) plana igual a -1,08 (ver tabla N°6) .

Tabla N°6. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque al cliente

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
1	Enfoque al Cliente	3,05	3,00	0,98	0,12	-1,08	1,00	5,00

En cuanto al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los datos contrastan, ya que los entrevistados consideran que estos principios son de “alto impacto”, con valores entre el puntaje mínimo de 2 y un máximo de 5 (alto impacto). La media del impacto fue de 4,22 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,22) en 0,58 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan simétricamente con una tendencia hacia valores superiores a 4,22 (Asimetría: -0,52) y una curtosis (K) puntiaguda igual a 2,46.

Tabla N°7. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque al cliente

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
1	Enfoque al Cliente	4,22	4,00	0,58	-0,59	2,46	2,00	5,00

Liderazgo: las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente), los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen a cabalidad con el principio de Liderazgo. La media de la evaluación fue de 3,80 (muy bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,85) en 1,12 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan con una leve tendencia hacia valores superiores a 3,80 (Asimetría: -0,57) y una curtosis (K) plana igual a -0,72.

Tabla N°8. Evaluación cumplimiento de principios: Liderazgo

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
2	Liderazgo	3,80	4,00	1,12	-0,57	-0,72	1,00	5,00

Sobre el impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados superan a los de la evaluación, ya que los entrevistados consideran que resultan de alto impacto. La media del impacto fue de 4,43 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron con el puntaje máximo (5,00). Asimismo, se desvían del promedio (4,43) en 0,67 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 3 y un máximo de 5. Las frecuencias de respuesta se distribuyen asimétricamente con una agrupación hacia valores superiores a 4,43 (Asimetría: -0,78) y una curtosis (K) igual a -0,47 (curva plana).

Tabla N°9. Impacto de la evidencia/indicadores: Liderazgo

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
2	Liderazgo	4,43	5,00	0,67	-0,78	-0,47	3,00	5,00

Participación: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen con 3,82 con el principio de Participación. La media de la evaluación fue de 3,82 (muy bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,82) en 0,93 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 2 (Regular) y un máximo de 5 (Excelente). Las frecuencias de respuesta se agrupan con moderada simetría con una leve tendencia hacia valores superiores a 3,82 (Asimetría: -0,41) y una curtosis (K) igual a -0,62 (curva plana).

Tabla N°10. Evaluación cumplimiento de principios: participación

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
3	Participación	3,82	4,00	0,93	-0,41	-0,62	2,00	5,00

En lo que respecta al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados superan levemente a los de la evaluación, considerándolos de alto impacto. La media del impacto fue de 4,07 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,07) en 1,04 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 y un máximo de 5 (alto impacto). Las frecuencias de respuesta se agrupan con alta asimetría hacia valores superiores a 4,07 (Asimetría: -1,54) y una alta curtosis (K) igual a 2,32 (curva apuntalada).

Tabla N°11. Impacto de la evidencia/indicadores: Participación

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
3	Participación	4,07	4,00	1,04	-1,54	2,32	1,00	5,00

Enfoque basado en procesos: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen con el principio de Enfoque basado en procesos. La media de la evaluación fue de 3,42 (bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,42) en 0,94 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente). Las frecuencias de respuesta

se distribuyen simétricamente con una tendencia hacia valores superiores a 3,42 (Asimetría: -0,31) y una curtosis (K) igual a -0,43 (curva plana).

Tabla N°12. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque basado en procesos

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
4	Enfoque basado en procesos	3,42	4,00	0,94	-0,31	-0,43	1,00	5,00

El impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, supera a la evaluación. La media del impacto fue de 4,18 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00, con un puntaje mínimo de 1 y un máximo de 5. Asimismo, se desvían del promedio (4,18) en 0,70 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el. Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente hacia valores superiores a 4,18 (Asimetría: -1,49) y una alta curtosis (K) igual a 6,06 (curva muy apuntalada).

Tabla N°13. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque basado en procesos

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
4	Enfoque basado en procesos	4,18	4,00	0,70	-1,49	6,06	1,00	5,00

Enfoque de sistemas: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRH) cumplen con el principio de Enfoque de sistemas, con un puntaje mínimo de 2 (Regular) y un máximo de 5 (Excelente). La media de la evaluación fue de 3,33 (bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,33) en 0,99 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan simétricamente alrededor de 3,33 (Asimetría: 0,04) y una alta curtosis (K) igual a -1,06 (curva plana).

Tabla N°14. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque de sistemas

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
5	Enfoque de sistemas	3,33	3,00	0,99	0,04	-1,06	2,00	5,00

En cuanto al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados contrastan con los de la evaluación superándolos. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 2 y un máximo de 5 (alto impacto), con una media de 4,22 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,22) en 0,64 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente con una

inclinación hacia valores superiores a 4,22 (Asimetría: -0,62) y una alta curtosis (K) igual a 1,32 (curva apuntalada).

Tabla N°15. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque de sistemas

	Impacto de la evidencia/indicadores	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
5	Enfoque de sistemas	4,22	4,00	0,64	-0,62	1,32	2,00	5,00

Mejora continua: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) tienden a no cumplir con el principio de Mejora continua. La media de la evaluación fue de 2,85 (bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (2,85) en 1,02 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente). La distribución se agrupa asimétricamente hacia los valores inferiores (Asimetría: 0,70) con una alta curtosis (K) igual a -0,54. (curva plana)

Tabla N°16. Evaluación cumplimiento de principios: Mejora continua

	Evaluación cumplimiento principios	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
6	Mejora continua	2,85	3,00	1,02	0,70	-0,54	1,00	5,00

Con respecto al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados contrastan con los de la evaluación superándolos. La media del impacto fue de 4,17 con un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 5 (alto impacto), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,17) en 0,67 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente hacia valores superiores a 4,17 (Asimetría: -0,67) y una alta curtosis (K) igual a -0,72 (curva plana).

Tabla N°17. Impacto de la evidencia/indicadores: mejora continua

	Impacto de la evidencia/indicadores	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
6	Mejora continua	4,17	4,00	0,67	-0,20	-0,72	3,00	5,00

Enfoque basado en hechos: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen con el principio de Enfoque basado en hechos. La media de la evaluación fue de 3,12 (bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (3,12) en 1,03 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente). Las frecuencias de respuesta se

agrupan simétricamente con una leve tendencia hacia valores superiores a 3,12 (Asimetría: -0,14) y una curtosis (K) igual a -0,29 (curva plana).

Tabla N°18. Evaluación cumplimiento de principios: Enfoque basado en hechos

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
7	Enfoque basado en hechos	3,12	3,00	1,03	-0,14	-0,29	1,00	5,00

En cuanto al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados contrastan con los de la evaluación superándolos. La media del impacto fue de 4,25 con un puntaje mínimo de 3 y un máximo de 5 (alto impacto), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,25) en 0,63 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente con una tendencia hacia valores superiores a 4,25 (Asimetría: -0,24) y una curtosis (K) igual a -0,57 (curva plana).

Tabla N°19. Impacto de la evidencia/indicadores: Enfoque basado en hechos

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
7	Enfoque basado en hechos	4,25	4,00	0,63	-0,24	-0,57	3,00	5,00

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRHH) no cumplen con el principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La media de la evaluación fue de 1,95 (regular), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 2,00. Asimismo, se desvían del promedio (1,95) en 0,93 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente). Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente con una inclinación hacia valores inferiores a 1,95 (Asimetría: 1,55) y una alta curtosis igual a 3,01 (K) (curva muy apuntalada).

Tabla N°20. Evaluación cumplimiento de principios: Relaciones con el proveedor

Evaluación cumplimiento principios		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
8	Relaciones con proveedor	1,95	2,00	0,93	1,55	3,01	1,00	5,00

En cuanto al impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados contrastan con los de la evaluación superándolos. La media del impacto fue de 2,88 sobre un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (2,88) en 1,04 unidades de la escala. Los valores de las evaluaciones oscilaron entre el puntaje mínimo de 1 y un

máximo de 5 (alto impacto). La distribución de respuestas es asimétrica con una agrupación hacia valores inferiores a 2,88 (Asimetría: 1,04) y una curtosis (K) igual a -0,43 (curva plana).

Tabla N°21. Impacto de la evidencia/indicadores: Relaciones con el proveedor

Impacto de la evidencia/indicadores		Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
8	Relaciones con proveedor	2,88	3,00	1,04	0,15	-0,43	1,00	5,00

Resultados totales generales en cuanto a la evaluación de los principios y el impacto de las evidencias/indicadores sobre dichos principios.

En general, los entrevistados consideran que los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) cumplen con los principios de gestión de la calidad. con un puntaje mínimo de 1 (Insatisfactorio) y un máximo de 5 (Excelente). La media de la evaluación fue de 3,17 (bueno), donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 3,00. Asimismo, se desvían del promedio (1,13) en 0,93 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan simétricamente alrededor a 3,17 (Asimetría: -0,01) y una curtosis (K) igual a -0,98 (curva plana).

Tabla N°22. Evaluación cumplimiento de principios: Calidad global

Calidad Global: cumplimiento de principios	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
	3,17	3,00	1,13	-0,01	-0,98	1,00	5,00

Con respecto al impacto general de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición del principio, los resultados contrastan con los de la evaluación superándolos. La media del impacto fue de 4,05 entre un mínimo de 1 y un máximo de 5 un máximo de 5, donde el 50% de los entrevistados evaluaron por encima de 4,00. Asimismo, se desvían del promedio (4,05) en 0,89 unidades de la escala. Las frecuencias de respuesta se agrupan asimétricamente hacia valores superiores a 4,05 (Asimetría: -1,15) y una alta curtosis (K) igual a 1,66 (curva muy apuntalada).

Tabla N°23. Impacto de la evidencia/indicadores: Impacto global

Impacto Global de evidencia/indicadores	Media	Mediana	S	As	K	Min	Max
	4,05	4,00	0,89	-1,15	1,66	1,00	5,00

Relación entre la evaluación de los principios y el impacto de la evidencia

Al pasar revista a los resultados, tenemos que todas las puntuaciones obtenidas en la evaluación de cada uno de los principios de la calidad, se encuentran por debajo de las que se obtienen al medir el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a estos principios. El gráfico N°1 ilustra los resultados generales, donde destaca la brecha entre los resultados de las dos mediciones.

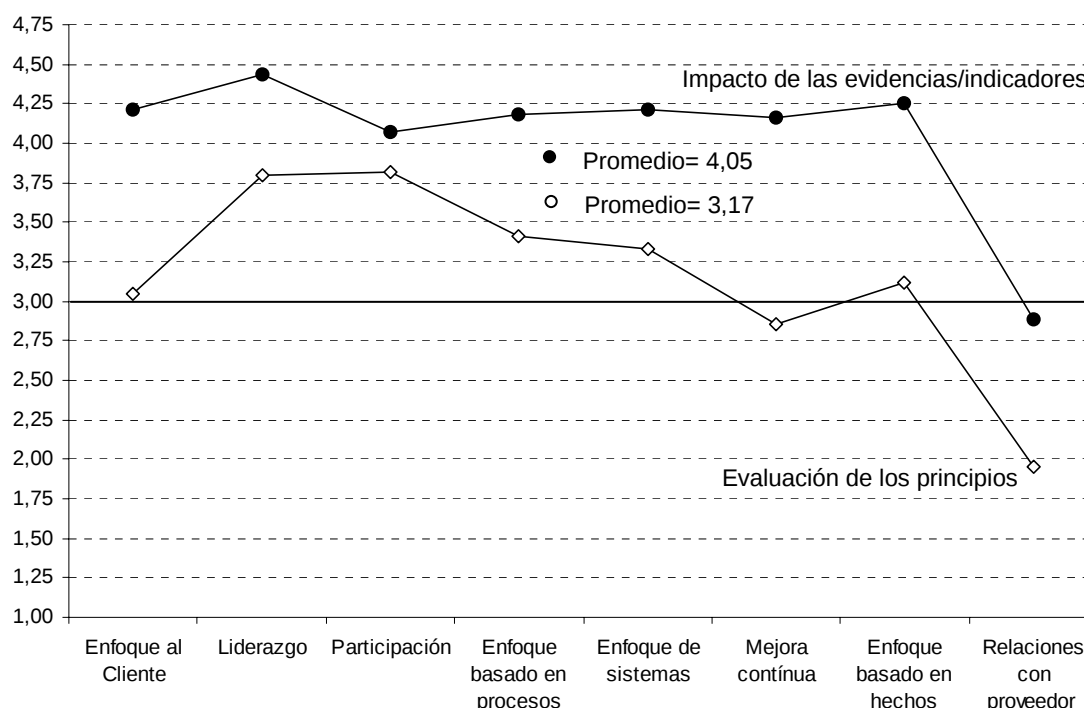
En la evaluación de los principios de la calidad, los mejor evaluados resultaron ser el de Participación (3,82) y el de Liderazgo (3,80), seguidos del de Enfoque basado en procesos (3,42), Enfoque basado en sistemas (3,33), Enfoque basado en hechos (3,12) y Enfoque al cliente (3,05). Estos seis principios superan los 3,00 puntos, considerado como un valor de cumplimiento o de presencia “bueno” dentro de los parámetros establecidos. Los principios con menor puntuación son los de Mejora continua (2,85) y el de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (1,95) (ver tabla N° 24).

Luego de indagar sobre el impacto de las evidencias/indicadores asociados a cada principio destacan con las puntuaciones más altas las de Liderazgo (4,43), Enfoque basado en hechos (4,25), Enfoque al cliente (4,22) y Enfoque de sistemas (4,22), seguidas de Enfoque basado en procesos (4,18), Mejora continua (4,17) y Participación (4,07). Todas estas evidencias son consideradas de alto impacto para los evaluadores. La evidencia/indicador que resultó evaluada como la más baja fue la asociada al principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor que obtuvo un puntaje de 2,88 (ver tabla N° 24).

Tabla N°24. Impacto de la evidencia/indicadores: Impacto global

Principios de la Calidad	Resultados globales	
	Cumplim.	Impacto
Enfoque al Cliente	3,05	4,22
Liderazgo	3,80	4,43
Participación	3,82	4,07
Enfoque basado en procesos	3,42	4,18
Enfoque de sistemas	3,33	4,22
Mejora continua	2,85	4,17
Enfoque basado en hechos	3,12	4,25
Relaciones con proveedor	1,95	2,88
Promedio	3,17	4,05

Gráfico N°1. Brecha entre la evaluación de los principios y el impacto de las evidencias/indicadores



Calidad e impacto global real vs calidad e impacto global estimado en los PGRRHH

Para concluir la descripción general de los resultados, se hará referencia a unas medidas incluidas en el instrumento, a las cuales se denominó Calidad Global Estimada e Impacto Global Estimado. Se incluyen simplemente como valores de contraste que permiten englobar una puntuación general resultante de la percepción de los evaluadores sobre los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a cada uno. Se parte del supuesto que los resultados sobre la calidad e impacto global estimado se asemejaban. En efecto al revisar los resultados de estas medidas tenemos que la Calidad global estimada es de 3,10, puntuación muy similar al promedio del global real (3,17) medida en base a los ocho principios considerados. Si nos centramos en el Impacto Global Estimado de las evidencias/indicadores, notamos que la puntuación alcanza 4,30, algo más alta que el global real, medida en base a los ocho principios, que es de 4,05 (ver tabla N° 25).

Tabla N°25. Puntuación estimada sobre la calidad e impacto global

Calidad e impacto Global (estimado)	Estimada	Real
Evaluación sobre los principios	3,10	3,17
Impacto de las evidencias/indicadores	4,30	4,05

2.2. Diferencia de medias entre empresas certificadas y no certificadas

Descritos los resultados generales sobre la evaluación e impacto de los principios de los sistemas de gestión de la calidad en los PGRRHH, procederemos a contrastar los resultados obtenidos en empresas certificadas y no certificadas, con el objeto de determinar si existen diferencias significativas entre las medias de los grupos de empresas participantes en el estudio. Para ello utilizaremos la prueba o distribución “t” de Student para muestras independientes.

Evaluación de la presencia de los principios de calidad en los PGRRHH

En la tabla N°26 se presentan los resultados de la evaluación de cada uno de los principios, clasificándolos en dos grupos, el de empresas no certificadas y el grupo de empresas certificadas. Con un nivel de confianza de 95%, tenemos que:

No existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000, en cuanto a la presencia y aplicación de los principios de Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas, Enfoque basado en hechos y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, en los PGRRHH.

Con respecto al principio de Mejora continua, con un nivel de confianza del 90% es posible afirmar que los resultados evidencian que los grupos difieren. El promedio del grupo de empresas no certificadas es mayor (3,20) al de las empresas certificadas (2,50). Esto significa que los evaluadores consideran que el principio de Mejora continua tiene un mayor nivel de presencia en los PGRRHH en las empresas no certificadas que en las empresas certificadas. Podríamos entonces afirmar que la calidad de los PGRRHH en cuanto al principio de Mejora continua es superior en las empresas que no cuentan con la certificación al de las empresas que certificadas (ver tabla N°26).

Calidad global real vs calidad global real de los PGRRHH

El contraste de medias entre los principios de la calidad en los PGRRHH se complementa con una medición de las diferencias de medias entre la Calidad global real, calculada en base a los ocho principios de la calidad y la Calidad global estimada, que, como se ha explicado en el análisis descriptivo, corresponde a una percepción general de los evaluadores sobre los principios de calidad en los PGRRHH (ver tabla N° 27).

Tabla N°26. Diferencia de medias con respecto a la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas

Principios de la Calidad		Grupo	N	Media	Desviación estándar	Prueba t
1	Enfoque al cliente	No Certificada	10	3,03	0,60	t= -0,103 gl= 18 p= 0,919
		Certificada	10	3,07	0,83	
2	Liderazgo	No Certificada	10	3,73	0,89	t= -0,372 gl=18 p= 0,714
		Certificada	10	3,87	0,71	
3	Participación	No Certificada	10	3,93	0,56	t= 0,750 gl= 18 p= 0,463
		Certificada	10	3,70	0,81	
4	Enfoque basado en procesos	No Certificada	10	3,33	0,72	t= -0,535 gl= 18 p= 0,599
		Certificada	10	3,50	0,67	
5	Enfoque de Sistemas	No Certificada	10	3,47	0,88	t= 0,696 gl= 18 p= 0,495
		Certificada	10	3,20	0,83	
6	Mejora continua	No Certificada	10	3,20	0,80	t= 1,964 gl= 18 p= 0,065
		Certificada	10	2,50	0,79	
7	Enfoque basado en hechos	No Certificada	10	3,13	0,82	t= 0,077 gl= 18 p= 0,940
		Certificada	10	3,10	1,10	
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	No Certificada	10	2,20	0,76	t= 1,598 gl= 18 p= 0,127
		Certificada	10	1,70	0,64	

Tanto en los resultados totales relacionados con la Calidad global real como en los totales sobre la Calidad global estimada no se evidencian diferencias significativas entre las medias obtenidas para el grupo de empresas certificadas y no certificadas (ver tabla N°27)

Tabla N°27. Diferencia de medias del total real y del total estimado sobre la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas

Totales	Grupo	N	Media	Desviación estándar	Prueba t
Puntuación Real	No Certificada	10	3,25	0,54	t= 0,812 gl= 18 p= 0,427
	Certificada	10	3,08	0,41	
Puntuación Estimada	No Certificada	10	3,10	0,74	t= 0,000 gl=18 p= 1,00
	Certificada	10	3,10	0,74	

Impacto de las evidencias/indicadores asociadas a los principios de calidad

En la tabla N°28 se presentan los resultados en cuanto al impacto de las evidencias/indicadores de cada uno de los principios, clasificándolos en dos grupos, el de empresas no certificadas y el grupo de empresas certificadas. Con un nivel de confianza de 95%, tenemos que: no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000, con relación al impacto de las evidencias/indicadores asociadas a los principios: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas y Enfoque en hechos.

Sin embargo, sobre el principio de Mejora continua, los resultados evidencian que los grupos difieren. El promedio del grupo de empresas no certificadas es mayor (4,53) al de las empresas certificadas (3,80), lo que indica que en las empresas no certificadas las evidencias/indicadores asociadas al principio de Mejora continua de la calidad en los PGRHH tienen mayor impacto que en las empresas certificadas (ver tabla N°28).

Tabla N°28. Diferencia de medias con respecto al impacto de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas

Principios de la Calidad		Grupo	N	Media	Desviación estándar	Prueba t
1	Enfoque al cliente	No Certificada	10	4,13	0,32	t= -1,213 gl= 18 p= 0,241
		Certificada	10	4,30	0,29	
2	Liderazgo	No Certificada	10	4,40	0,41	t= -0,325 gl=18 p= 0,749
		Certificada	10	4,47	0,50	
3	Participación	No Certificada	10	4,17	1,22	t= 0,435 gl= 18 p= 0,669
		Certificada	10	3,97	0,79	
4	Enfoque basado en procesos	No Certificada	10	4,27	0,56	t= 0,870 gl= 18 p= 0,396
		Certificada	10	4,10	0,22	
5	Enfoque de Sistemas	No Certificada	10	4,37	0,48	t= 1,599 gl= 18 p= 0,127
		Certificada	10	4,07	0,34	
6	Mejora continua	No Certificada	10	4,53	0,36	t= 3,351 gl= 18 p= 0,004
		Certificada	10	3,80	0,59	
7	Enfoque basado en hechos	No Certificada	10	4,40	0,38	t= 1,187 gl= 18 p= 0,250
		Certificada	10	4,10	0,70	
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	No Certificada	10	3,23	0,75	t= 2,007 gl= 18 p= 0,06
		Certificada	10	2,53	0,80	

Si tomamos como referencia un nivel de significación de 0,10 (90% de confianza) podríamos afirmar que, en cuanto al principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los grupos de empresas difieren, siendo el promedio de las no

certificadas más alto (3,23) que el de las certificadas (2,53), lo que indica que las empresas que no cuentan con certificación dan mayor importancia y consideran de más impacto a las evidencias/indicadores vinculadas a este principio en los PGRRHH, que las empresas certificadas.

Impacto global real vs impacto global estimado de las evidencias/indicadores

En cuanto a los resultados totales reales del impacto global de las evidencias/indicadores, se identifican diferencias entre los grupos, siendo mayor la media de las empresas no certificadas (4,19) que el de las certificadas (3,92), esto significa que para el primer grupo de empresas las evidencias/indicadores asociadas a los principios de la calidad tienen más impacto y por tanto mayor importancia que el que le otorgan los representantes de las empresas certificadas.

Con respecto al impacto global estimado, no se evidencian diferencias significativas entre las medias obtenidas para el grupo de empresas certificadas y no certificadas (véase tabla N°29)

Tabla N°29. Diferencia de medias del global real y del global estimado de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas

Totales	Grupo	N	Media	Desviación estándar	Prueba t
Puntuación Real	No Certificada	10	4,19	0,28	t= 2,327 gl= 18 p= 0,032
	Certificada	10	3,92	0,24	
Puntuación Estimada	No Certificada	10	4,50	0,53	t= 1,633 gl=18 p= 0,120
	Certificada	10	4,10	0,57	

Culminado el contraste o análisis de las diferencias de medias entre los grupos de empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000, es posible afirmar que no se evidencian diferencias significativas entre los grupos en cuanto a la evaluación de los principios de la calidad y del impacto de las evidencias/indicadores asociados a éstos. De manera puntual se identifican algunas diferencias relacionadas con los principios de Mejora continua (significativa al 0,10) y sobre el impacto de las evidencias/indicadores asociadas al mismo principio de Mejora continua con un nivel de significación de 0,05. Otro de los aspectos en los que se muestran diferencias entre los grupos a un nivel de significación de 0,10, es el de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor donde el impacto de las evidencias/indicadores es percibido como de mayor importancia en las empresas no certificadas que en las certificadas.

Resalta que en el caso de la evaluación del impacto de las evidencias/indicadores asociadas al principio de Mejora continua, donde se identifican diferencias significativas éstas favorecen a las empresas no certificadas, las cuales parecen dar más importancia a este aspecto en concreto.

2.3. Análisis de la dimensión cualitativa sobre el impacto de las evidencias/indicadores

Descrita la evaluación e impacto de los principios de la calidad en los PGRHH así como las diferencias de medias con respecto a los grupos de empresas certificadas y no certificadas, a continuación se profundizará sobre las evidencias/indicadores asociadas a cada uno de estos principios, las cuales fueron descritas por los entrevistados.

Estas evidencias/indicadores, son utilizadas para registrar, medir, controlar o hacer seguimiento sobre el cumplimiento de cada principio, para la investigación resultó ser una prueba que contribuye a demostrar si los PGRHH se orientan en este sentido así como un dato útil para indagar un poco más a fondo sobre estos elementos que respaldan los principios de la calidad.

Por no haberse encontrado diferencias significativas entre los grupos de empresas certificadas y no certificadas, los resultados serán presentados de manera global (20 empresas), especificando los aspectos más relevantes por principio. Para el análisis se tomará como base la matriz general de vaciado (Ver Anexo D), clasificando las evidencias/indicadores identificadas y asociándolas a un conjunto de prácticas en tablas en las que se incluye la frecuencia de respuesta, medida en términos porcentuales de acuerdo al número de empresas participantes (20 representa el 100%).

Enfoque al cliente: quince organizaciones (75%), reportan que utilizan encuestas de clima ó de satisfacción del cliente en apoyo al cumplimiento del principio. Igual número de empresas (75%) utilizan entrevistas ó reuniones periódicas no formales realizadas por los miembros del equipo de Recursos Humanos y los clientes, los resultados de estos encuentros generalmente se registran en “minutas” no estandarizadas ni clasificadas. Por otra parte, seis (30%) señalaron que cuentan con indicadores de medición específicos que utilizan en algunos de los PGRHH. En este sentido, sólo tres empresas (15%) poseen herramientas específicas de medición que abarcan todos los PGRHH. Cinco de las empresas participantes (25%) realizan entrevistas formales. Finalmente, cuatro (20%) cuentan con mecanismos para el registro de las necesidades del cliente, entre los que destacan los acuerdos de servicios, las líneas telefónicas dedicadas (0-800) y el buzón de

sugerencias mientras que cuatro más (20%) señalan que sus planes y objetivos se realizan considerando expresamente a este principio (ver tabla N°30).

Tabla N°30. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque al cliente

Indicadores/evidencias Enfoque al cliente	Fc	Porc.	Prácticas
Encuestas clima/satisfacción	15	75%	Encuestas de clima y satisfacción (periodicidad variable)
Entrevistas/Reuniones (informales)	15	75%	Minutas, correos electrónicos (informales)
Entrevistas (formales)	5	25%	Entrevistas Servicios, Focus Group
Indicadores de Medición (parciales)	6	30%	Tiempo respuestas y efectividad por subprocesos
Indicadores de Medición (Globales)	3	15%	Instrumentos especializados
Registro de Necesidades	4	20%	Línea 800, Acuerdos de Servicios, Buzón de sugerencias
Planes/Estrategias (estructuradas)	4	20%	Planes y objetivos orientados al principio

Liderazgo: diecisiete organizaciones (85%), señalan que utilizan programas formales como Talleres ó Centros de Evaluación “Assesment Centers” en apoyo al cumplimiento del principio. Igual número de empresas (85%) cuentan con sistemas formales de evaluación de desempeño en los cuales se mide el liderazgo como variable clave luego de haber definido el perfil de liderazgo que se busca o pretende. Por otra parte, doce (60%) señalaron que sus planes y objetivos se realizan considerando expresamente a este principio. Ocho empresas (40%) cuentan con herramientas específicas de medición de liderazgo que abarcan a todos los PGRRHH y conforman un cuadro de mando integral. Seis de las empresas participantes (30%) realizan entrevistas, reuniones ó encuentros informales que esporádicamente se registran en minutas y se difunden a través de correos electrónicos. Finalmente, dos organizaciones (10%) cuentan con mecanismos para vincular este principio a esquemas de compensación o programas de incentivos y dos más (10%) señalan que se da mucha importancia al liderazgo al momento de abordar los procesos de selección y desarrollo de personal (ver tabla N°31).

Tabla N°31. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Liderazgo

Indicadores/evidencias Liderazgo	Fc	Porc.	Prácticas
Programas formales	17	85%	Encuestas de clima, Talleres, Cierre Gestión, BSC, AsCr.
Entrevistas/Reuniones (informales)	6	30%	Cines/foros, minutas, correos electrónicos
Indicadores de Medición (Globales)	8	40%	Instrumentos especializados (Sistema RIO, Mejores Pract.)
Planes/Estrategias (estructuradas)	12	60%	Objetivos específicos asociados a liderazgo
Compensación/Incentivos	2	10%	Vinculación atada a éxito en liderazgo
Desempeño/Competencias	17	85%	Sistemas Evaluación de Desempeño, perfiles de líderes
Selección y Planes de desarrollo	2	10%	Liderazgo como variable clave

Participación: catorce organizaciones (70%), señalan que sus planes y objetivos se realizan considerando expresamente a este principio. Seis de las empresas participantes (30%) cuentan con sistemas formales de evaluación de desempeño en los cuales se mide a la participación como variable clave, otras seis (30%) utilizan programas formales en apoyo al cumplimiento del principio, en este sentido resalta la participación del personal de recursos humanos en proyectos de distinta naturaleza en los cuales el personal del área asume distintos roles. Por otra parte, cuatro empresas (20%) reportan que realizan entrevistas, reuniones o presentaciones informales, algunas de las cuales se registran en minutas. Igual número de empresas (40%) cuentan con herramientas específicas de medición de la participación del personal como tiempo de respuesta ó compromiso, las cuales abarcan a todos los PGRHH y conforman un cuadro de mando integral. Finalmente, una organización (5%) vincula este principio a esquemas de compensación o programas de incentivos (ver tabla N°32).

Tabla N°32. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Participación

Indicadores/evidencias Participación			
	Fc	Porc.	Prácticas
Programas formales	6	30%	Participación en proyectos (responsabilidad)
Entrevistas/Reuniones (informales)	4	20%	Presentaciones, eventos, minutas
Planes/Estrategias (estructuradas)	14	70%	Definición de acciones de mejora
Desempeño	6	30%	Sistemas Evaluación de Desempeño
Indicadores de Medición (Globales)	4	20%	Tiempo de respuesta, medición compromiso, BSC.
Compensación/Incentivos	1	5%	Vinculada al principio

Enfoque basado en procesos: diecisiete organizaciones (85%), cuentan con manuales de procesos, políticas, normas o actividades generales, disponibles en línea o mediante mecanismos digitales, los cuales parten de la identificación tanto de los dueños dichos procesos como de los aspectos claves asociados a éstos. Doce de las empresas participantes (60%) apoyan los procesos de gestión de recursos humanos con sistemas de información integrados ó soluciones de Planificación de Recursos Empresariales “ERP” (SAP, Cezanne, People Soft, Adam V3), los cuales requieren la definición precisa de los procesos de la organización. Por otra parte, otras dos empresas (10%) utilizan sistemas no integrados ó segmentados de información como herramientas de apoyo a la gestión. Finalmente, dos más (20%) vinculan a este principio con su sistemas de evaluación de desempeño (ver tabla N°33).

Tabla N°33. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque basado en procesos

Indicadores/evidencias Enfoque basado en procesos			
	Fc	Porc.	Prácticas
Registro formales	17	85%	Manuales procesos, def. dueños de procesos
Sistemas de Información Integrados	12	60%	SAP, People Soft, Adam V3.
Sistemas de Información (no integrados)	2	10%	Abordan procesos parciales
Desempeño	2	10%	Vinculado al principio

Enfoque de sistemas: doce de las empresas participantes (60%), argumentan que su modelo organizativo está basado en un enfoque sistémico, mientras que cuatro (20%) señalan que sus planes/estrategias se desarrollan en base a dicho enfoque. Tres de las organizaciones (15%) realizan entrevistas, reuniones o encuentros informales en las que se incorporan aspectos relacionados con este principio, aún cuando sus resultados se registran sólo esporádicamente mediante minutas ó se difunden en algunas oportunidades a través de correos electrónicos (ver tabla N°34).

Tabla N°34. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque de sistemas

Indicadores/evidencias Enfoque de sistemas			
	Fc	Porc.	Prácticas
Sistema de gestión	12	60%	Modelo organizativo basado en enfoque sistémico
Entrevistas/Reuniones (informales)	2	10%	Presentaciones, eventos, reuniones, minutas
Desempeño	3	15%	Vinculado al principio
Planes/Estrategias (estructuradas)	4	20%	Objetivos desarrollados bajo este enfoque

Mejora continua: nueve organizaciones (45%), desarrollan sus planes y estrategias considerando expresamente a este principio. Seis de las empresas participantes (30%) cuentan con programas formales entre los que destaca el Diagnóstico sobre Mejores Prácticas (Benchmarking). Por otra parte, cuatro empresas (20%) reportan que cuentan con indicadores de medición globales asociados a este principio (Indicadores KPI, Quality of System, Acciones Correctivas). Igual número de empresas (20%) desarrollan su sistema de evaluación de desempeño organizacional basándose en el principio de Mejora Continua. Finalmente, una organización (5%) realiza entrevistas ó reuniones de carácter informal donde se discuten aspectos relacionados a dicho principio y cuyos resultados son registrados esporádicamente en minutas ó, en algunas oportunidades, difundidos mediante correos electrónicos (ver tabla N°35).

Tabla N°35. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Mejora continua

Indicadores/evidencias Mejora continua			
	Fc	Porc.	Prácticas
Planes/Estrategias (estructuradas)	9	45%	Vinculados a mejoras continuas
Indicadores de Medición (Globales)	4	20%	Indicadores KPI, QoS, Acciones correctivas
Programas formales	6	30%	Diagnóstico mejores prácticas
Desempeño organizacional	4	20%	Apoyo asesores, medición del desempeño organizacional
Entrevistas/Reuniones (informales)	1	5%	Minutas, correos electrónicos

Enfoque basado en hechos: once de las empresas participantes (55%), reportan que cuentan con un sistema de indicadores asociado a los PGRHH, en los que prevalecen los de tipo financiero como el de retorno sobre la inversión (ROI), gastos de personal, entre otros, mientras que nueve (45%) señalan que sus indicadores son puntuales y están asociados a algunos procesos específicos. Sólo tres de las organizaciones (15%) utilizan efectivamente los indicadores de gestión asociados a los PGRHH en la elaboración de planes ó estrategias de negocio (ver tabla N°36).

Tabla N°36. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque basado en hechos

Indicadores/evidencias Enfoque basado en hechos			
	Fc	Porc.	Prácticas
Indicadores de Medición (parciales)	9	45%	Mediciones esporádicas, algunos subprocesos
Indicadores de Medición (Globales)	11	55%	Índice de rotación, gastos de personal, ROI
Planes/Estrategias (estructuradas)	3	15%	Planes de negocios apoyado en uso de indicadores

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: seis empresas (30%), indican que realizan entrevistas ó reuniones de carácter informal donde se discuten aspectos específicos y algunos acuerdos de entendimiento con los proveedores, estas actividades se realizan informalmente. Tres organizaciones (15%) llevan registros y mediciones sobre el cumplimiento de este principio de manera esporádica e informal. Sólo dos de las participantes (10%) cuentan con programas formales asociados a este principio, los cuales generalmente se plasman en contratos de cumplimiento (ver tabla N°37).

Tabla N°37. Evidencias/Indicadores sobre el principio de Enfoque Basado en Hechos

Indicadores/evidencias Relaciones con proveedor			
	Fc	Porc.	Prácticas
Entrevistas/Reuniones (informales)	6	30%	Discusiones y acuerdos de entendimiento
Programas formales	2	10%	Contratos de cumplimiento
Registros y mediciones (informales)	3	15%	Esporádicas puntuales por requerimiento

En general, la información obtenida nos da una idea más precisa sobre las evidencias/indicadores asociados a los principios de la calidad. Resalta que los principios donde se registra mayor cantidad de evidencias sobre su cumplimiento son los de Enfoque al cliente (7) y Liderazgo (7), seguidos de Participación (6), Mejora continua (5), Enfoque de procesos (4), Enfoque de sistemas (4) y Enfoque basado en hechos (3). El principio menos respaldado por evidencias/indicadores es el de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Entre las herramientas más consolidadas de apoyo a los principios de la calidad en los PGRRHH están los Sistemas de Evaluación de Desempeño (Liderazgo, Participación, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas y Mejora continua) así como la elaboración periódica de encuestas de clima donde se miden variables asociadas directamente a varios de los principios (Enfoque al cliente y Liderazgo). Otro mecanismo formal que permite calibrar la importancia de los principios de la calidad, es la elaboración de estrategias, planes y objetivos para lo que se considera expresamente a estos principios (Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque de sistemas, Mejora continua y Enfoque basado en hechos). Además la realización de actividades informales como reuniones o encuentros donde se abordan temas asociados a la calidad de los PGRRHH, resultan ser frecuentes en las organizaciones que participan en el estudio (Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Enfoque de sistemas, Mejora continua y Relaciones con el proveedor).

En menor medida las empresas reportan la existencia de indicadores de gestión de diferente naturaleza y envergadura, tanto específicos como generales que se utilizan como apoyo a la toma de decisiones y que en dos casos puntuales, forman parte de un Cuadro de Mando Integral (Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación, Mejora continua y Enfoque basado en hechos). En algunos casos se reportaron esquemas donde se vincula el cumplimiento de estos principios a los sistemas de compensación e incentivos al personal (Liderazgo y Participación). Finalmente debe destacarse el hecho de que diecisiete empresas (85%) cuentan con manuales de procesos disponibles en línea ó en formato electrónico y que en doce de las empresas (60%) los PGRRH se apoyan en sistemas de información integrados (SAP, People Soft, AdamV3).

2.4. Relaciones entre los resultados de evaluación e impacto

Para culminar con el esquema propuesto para el análisis, se procedió a relacionar la evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a éstos, utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman, esto complementará los resultados y será útil para la discusión.

Las primera tabla de correlaciones, corresponde a los datos obtenidos de la Evaluación Total Real, resultantes del promedio de las evaluaciones realizadas por los líderes de Recursos Humanos de cada uno de los principios de la Calidad, con respecto a la Evaluación Total Estimada y al Impacto Total Estimado, obtenidos como un valor único resultante de la percepción de los entrevistados sobre la Calidad Global de los PGRRHH y el Impacto Global de las evidencias/indicadores. En este sentido, existe una correlación alta y significativa ($r=0,77$, $p=0,00$) entre la Evaluación Total Real y la Evaluación Total Estimada (ver tabla N°38), lo que indica que mayor puntuación en la estimación se asocia con mayores puntuaciones en la evaluación real, esto nos permite pensar que la evaluación estimada puede ser un predictor de los resultados a obtener luego de la evaluación de cada principio (evaluación real). En lo que respecta a la correlación entre la Evaluación Total Real y el Impacto Total Estimado, ésta resultó ser moderada baja y no significativa ($r=0,253$, $p=0,282$) (ver tabla N°38), reafirmando las diferencias entre ambos aspectos, ya especificadas en la sección descriptiva de este aparte, donde se resalta la “brecha” entre la Evaluación y el Impacto dado que los puntajes no están asociados (ver gráfico N°1).

A diferencia de lo que ocurre entre la Evaluación Total Real y la Estimada, la correlación entre el Impacto Total Real y el Impacto Total Estimado resultó ser moderada baja y no significativa ($r=0,306$, $p=0,19$), lo que indica que no existe asociación entre los puntajes y permite inferir poco valor predictivo de la estimación global del impacto sobre los resultados a obtener luego de medir el impacto de las evidencias/indicadores sobre cada principio (Impacto Real Estimado).

Tabla N°38. Correlaciones entre la Evaluación Total Real, la Evaluación Total Estimada, el Impacto Total Real y el Impacto Total Estimado

	Evaluación Total Estimada	Impacto Total Estimado
Evaluación Total Real	,770(**) $p=0,00$	,253 $p=0,282$
Impacto Total Real		,306 $p=0,19$

La tabla N°39 muestra los resultados de las correlaciones entre la Evaluación de cada uno de los principios de la calidad y el Impacto de las evidencias/indicadores asociadas a dichos principios.

En este sentido, presentaremos cada correlación y su significancia.

- a) Enfoque al cliente (Evaluación vs Impacto): baja y no significativa ($r=0,043$, $p=0,859$)
- b) Liderazgo (Evaluación vs Impacto): moderada alta y significativa ($r=0,589$, $p=0,006$)
- c) Participación (Evaluación vs Impacto): moderada baja y no significativa ($r=0,346$, $p=0,135$)
- d) Enfoque procesos (Evaluación vs Impacto): baja y no significativa ($r=0,182$, $p=0,443$).
- e) Enfoque de sistemas (Evaluación vs Impacto): moderada baja y no significativa ($r=0,206$, $p=0,383$).
- f) Mejora Continua (Evaluación vs Impacto): moderada y significativa ($r=0,486$, $p=0,030$)
- g) Enfoque Basado en Hechos (Evaluación vs Impacto): moderada y significativa ($r=0,510$, $p=0,22$).
- h) Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor (Evaluación vs Impacto): moderada alta y significativa ($r=0,596$, $p=0,06$)

Tabla N°39. Correlaciones entre la Evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociados a cada principio

Impacto Evaluación	Enfoque Cliente	Liderazgo	Participación	Enfoque Procesos	Enfoque Sistemas	Mejora Continua	Enfoque Hechos	Relaciones Proveedor
Enfoque Cliente	,043 $p=0,859$							
Liderazgo		,589 $p=0,006$						
Participación			,346 $p=0,135$					
Enfoque Proces.				,182 $p=0,443$				
Enfoque Sistem.					,206 $p=0,383$			
Mejora Continua						,486 $p=0,030$		
Enfoque Hech.							,510 $p=0,22$	
Relaciones Proveedor								,596 $p=0,06$

Los datos resaltados corroboran las diferencias entre los resultados obtenidos tras la evaluación de los principios y del impacto de los indicadores/evidencias.

En los principios de Mejora continua y Enfoque basado en hechos la correlación resultó ser moderada y significativa, esto evidencia que existe la tendencia a evaluar a estos principios con puntuaciones cercanas al impacto de las evidencias/indicadores que se les asocian.

Por otra parte, en los principios de Liderazgo y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, la correlación resultó ser moderada alta y significativa, lo que denota que la evaluación de estos principios se acerca bastante a las puntuaciones de las evidencias/indicadores asociadas a dichos principios.

VI. Discusión de resultados y conclusiones

La experiencia y el conocimiento en materia gerencial evidencian que las organizaciones exitosas caminan de la mano con la calidad. Al analizar lo que implica la calidad de los procesos que las integran, tenemos por resultado que su abordaje, materialización, consolidación y mantenimiento se convierten en retos difíciles y hasta escurridizos especialmente por ser tan sensibles a los cambios del entorno. Todo ello obliga a no dar tregua en la constante lucha por alcanzar los estándares de calidad necesarios para competir (Garwood y Hallen, 2001).

La calidad no debe ser dejada a la deriva, hace falta atenderla constantemente mediante el diseño de estrategias y herramientas que permitan su medición, especialmente en los procesos más críticos de las organizaciones, como lo son los asociados al área de recursos humanos (Petrick y Furr, 2003).

En el marco teórico de la presente investigación, se ha hecho referencia a los distintos enfoques para la medición de los resultados de la gestión de recursos humanos, sin embargo no se identifican expresamente antecedentes orientados a la medición de los procesos de gestión de recursos humanos (PGRRHH) centrados en la calidad (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003) y (Okes, 2001).

La presente investigación tuvo como objetivo comparar la calidad de los PGRRHH entre las empresas u organizaciones que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

El desarrollo de este estudio permitió comprobar su utilidad y concluir sobre aspectos más específicos en materia de la calidad de los PGRRHH, tomando como punto de partida el cumplimiento de los principios de los sistemas de gestión de la calidad así como las evidencias/indicadores asociadas a dichos principios y el impacto que éstas tienen para estos procesos en cada tipo de empresas (certificada o no)

Para ser más efectivos en lo que se pretende transmitir, se abordarán varios puntos, tocando aspectos relativos a:

- 1) Las empresas participantes en la investigación (unidad de estudio)
- 2) Los principios del sistema de gestión de la calidad en los PGRRHH: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.

Sobre esta base se aportan comentarios y recomendaciones generales útiles para investigaciones futuras y para los interesados en la temática abordada.

1. Las empresas participantes en la investigación (unidad de estudio)

Se incluyeron veinte (20) empresas divididas en dos tipos. El primero correspondía a las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 mientras que en el segundo se agruparon las que para la fecha no contaban con la certificación. Estas organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, pertenecen a diez sectores económicos distintos, distribuyéndose entre un máximo de cuatro (4) y un mínimo de una (1) empresa, para cada sector económico.

Se trata de empresas grandes, con un promedio de 750 trabajadores que han venido operando por alrededor de 47 años. Estas organizaciones tienen unidades consolidadas, responsables de los PGRHH, que reportan a los niveles más altos de la organización y que cuentan con equipos con relativamente poco personal (una persona por cada cincuenta trabajadores).

El grupo de empresas seleccionadas caracterizan bastante bien a organizaciones consolidadas en el país, debido a que todas han sido identificadas en diferentes listados y clasificadores como empresas competitivas y en general se constituyen como referencia fundamental sobre la gestión y específicamente sobre la gestión de recursos humanos. Su situación actual y sus prácticas permiten una aproximación a la realidad organizacional venezolana en lo que respecta a los niveles de presencia e importancia de los principios de la calidad como pilar fundamental de los sistemas de gestión de la calidad.

No obstante, para profundizar aún más en la temática podría ser interesante hacer una selección más rigurosa de organizaciones por regiones o a nivel nacional, lo cual permitiría recabar información sobre un mayor número de organizaciones. Tal iniciativa sería útil para verificar los resultados de la presente investigación así como para realizar estudios comparativos sobre la calidad de los PGRHH a nivel regional o nacional incluso en la pequeña y mediana industria (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003).

Resultaría también pertinente la aplicación de la herramienta propuesta en la presente investigación para la medición de la calidad en otros procesos de la organización (operaciones, ventas, tecnología). Estos resultados podrían ser comparados con los que aquí se incluyen y así poder contar con una referencia general sobre la calidad de los procesos de las organizaciones tomando en cuenta todas las áreas y procesos que la integran.

2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los PGRRHH: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.

Utilizando como referencia el esquema definido en la sección sobre análisis de los resultados, en este punto se incluyen cinco aspectos relacionados con las conclusiones y recomendaciones: los principios de la calidad en empresas certificadas y no certificadas, las evaluaciones de los principios de la calidad y de las evidencias/indicadores asociadas a estos, la evaluación del impacto de las evidencias/indicadores para su medición y la relación entre las evaluaciones de los principios y el impacto de las evidencias/indicadores.

La calidad de los PGRRHH en empresas certificadas y no certificadas

Este punto responde al objetivo central de la investigación: comprobar si existían diferencias entre los niveles de calidad de los PGRRHH de las organizaciones certificadas y no certificadas. Se obtuvieron datos tanto de las evaluaciones de los principios como de las del impacto de las evidencias/indicadores asociadas.

Evaluación de principios en empresas certificadas y no certificadas

Los datos obtenidos evidencian que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000, en cuanto a la presencia y aplicación de cada uno de los principios de la calidad en los PGRRHH. Sin embargo, si se disminuye el nivel de confianza del 95% al 90%, destaca que las evaluaciones de uno de los principios, el de Mejora continua, tienden a favorecer a las empresas no certificadas frente a las certificadas, lo cual podría estar relacionado con las características y rasgos fundamentales de dichas organizaciones (tiempo operando, número de personas, sector, equipo de RRHH, entre otros), no obstante cabe la pregunta de ¿por qué específicamente el principio de Mejora continua? La respuesta podría ser difícil de encontrar si consideramos los múltiples factores involucrados e incluso esta diferencia podría no ser tal al analizar una mayor cantidad de organizaciones.

Los resultados generales vinculados a la Evaluación Total Real y a la Evaluación Total Estimada, utilizada como dato de contraste, tampoco muestran diferencias significativas entre los grupos estudiados.

Impacto evidencias/indicadores en empresas certificadas y no certificadas

Sobre el impacto, los datos indican que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000, con relación a siete de los ocho principios de la calidad. El único principio en el que los grupos difieren es en el de Mejora continua, donde el promedio del grupo de empresas no certificadas es mayor al de las empresas certificadas, lo que indica que en las empresas no certificadas las evidencias/indicadores asociadas al principio de Mejora continua de la calidad en los PGRHH tienen mayor impacto que en las empresas certificadas. De manera similar a lo que ocurre con las evaluaciones sobre los principios, los resultados del impacto podrían estar relacionados con las características y rasgos fundamentales de las organizaciones estudiadas (tiempo operando, número de personas, sector, equipo de RRHH, entre otros). No obstante se reafirma la diferencia entre los grupos estudiados en cuanto a este principio, esta vez con un nivel de confianza mayor (95%).

Profundizando aún más en los datos del impacto, resalta que si se toma como referencia un nivel de significación menor (90% de confianza) es posible afirmar que, en cuanto al principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los grupos de empresas difieren, siendo el promedio de las no certificadas más alto que el de las certificadas, lo que indica que las empresas que no cuentan con certificación dan mayor importancia y consideran de más impacto a las evidencias/indicadores vinculadas a este principio en los PGRHH, que las empresas certificadas. En este sentido sería interesante indagar más a fondo sobre las causas de esta presunta mayor inclinación hacia el proveedor, por cuanto ello podría estar relacionado a múltiples factores, entre los que cuentan los rasgos de las organizaciones participantes (sector al que pertenecen, tiempo de operaciones, entre otros).

Finalmente, en lo que respecta a los resultados generales vinculados al Impacto Total Real y a la Impacto Total Estimado, utilizada como dato de contraste, no se evidencian diferencias significativas entre los grupos estudiados.

Sin duda, los resultados apuntan a que la certificación ISO 9001:2000 no garantiza mayores niveles de presencia o consideración de los principios de los sistemas de gestión de la calidad como arma para apuntalar su desempeño. Es posible que la naturaleza y alcance de dicha certificación tenga algo que ver con esto, su carácter general que abarca aspectos organizacionales macro, parece no ser suficiente para garantizar que el sistema de gestión de la calidad este presente en todos los procesos de la organización y específicamente en los PGRHH (Simmons y White, 1999).

Sería recomendable profundizar en aspectos más específicos relacionados con la certificación ISO 9001:2000, como el tiempo durante el cual las organizaciones han contado con dicha certificación, el alcance y naturaleza de ésta, la empresa que las certificó, esto permitiría ser más precisos en el análisis, posibilitando otro tipo de enfoques relacionados con el alcance o cobertura de la certificación, así como sobre su verdadero impacto (Chaudhuri y Acharya, 2000).

El sólo hecho de analizar la tenencia o no de la certificación abre las puertas a estudios más específicos relacionados con la temática. Entre otras, cabrían consideraciones como ¿en las organizaciones coexisten realidades distintas en cuanto a niveles de calidad o principios de calidad? ¿tendrán estas realidades algo que ver con la tenencia de la certificación?

Evaluación de los principios de la calidad en los PGRRHH

Los principios de Participación, Liderazgo, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas, Enfoque basado en hechos y Enfoque en el cliente se situaron por encima de tres (3) puntos en la escala de puntuación, lo que los ubica en un nivel de presencia que oscila entre “bueno” (cumple con los requisitos) y “muy bueno” (cumple a cabalidad con los requisitos). Los principios con menor puntuación fueron el de Mejora continua y el de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, situándose en un nivel de presencia “Regular” (cumple parcialmente con los requisitos). Del puntaje asociado a estos principios se obtuvo la Calidad Global Real (promedio de los resultados de cada principio), la cual alcanzó un puntaje que la ubica en un nivel general “bueno” (cumple con los requisitos).

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional (Fondonorma, ISO 9000:2000), sin embargo la presencia de estos principios y la importancia que se le otorga a cada uno es particular, lo cual se hace patente en el resultado de las evaluaciones. Las diferencias en el tratamiento de los principios parece lógica, máxime si consideramos que tradicionalmente los componentes asociados a estos principios no se han abordado de manera articulada, incluso pareciera que se han segmentado y diluído dentro de los PGRRHH. Un ejemplo de ello es la evaluación sobre el principio de Participación del personal, al que la propia organización del trabajo favorece por cuanto los PGRRHH son atendidos por equipos pequeños presionados por una gran demanda de servicios lo que exige mayor involucramiento y

compromiso de las personas. Otro ejemplo es el del Liderazgo que, independientemente del sistema de gestión de la calidad, actualmente se considera como un proceso clave, convirtiéndose en una de las prioridades de la organización, así lo indican los resultados de la evaluación de este principio ubicándose en el nivel “muy bueno”, que lo sitúa por encima del promedio de evaluación general (bueno).

Cada principio y su nivel de evaluación podría estar relacionado a aspectos ajenos a la presente investigación que valdría la pena estudiar. En el fondo el punto a discutir de acuerdo al enfoque planteado se centra en el tratamiento de los principios asociados a la gestión del sistema de calidad los cuales deben considerarse como “un todo”. El menor puntaje obtenido en los principios de Mejora continua y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor demuestran que esa especie de visión integral, podría no estarse considerando exactamente así y que los cambios o variaciones en las prioridades de las organizaciones pueden determinar la presencia o importancia de los principios en los sistemas de gestión.

La concepción de los principios de manera independiente y no articulada aleja a las organizaciones del enfoque de sistemas, donde “el todo” es más que la suma de las partes. En tal sentido, las organizaciones deben tener claro que cada principio de la calidad es pilar fundamental de su gestión y que deben tratarse conjuntamente.

Para articular estos principios y atenderlos a todos tal como lo plantea un sistema de gestión de la calidad, deben considerarse algunas premisas que se constituyen en puntos de partida, esto pasa por tener una definición conceptual y operativa clara sobre los ocho principios. De esta manera será posible construir un sistema de identificación, medición, control y seguimiento robusto y confiable que se constituya en una especie de “termómetro” de la calidad de los PGRHH. Pasar revista las evidencias/indicadores asociadas a cada principio ayudará a esta difícil pero necesaria tarea (Urquijo, 2005a)

Las evidencias/indicadores asociadas a los principios de la calidad

Uno de los objetivos de la presente investigación era la construcción de un marco conceptual sobre cada principio al cual se le da respuesta mediante la incorporación a cada uno de los conceptos generales desarrollados por la norma (ISO 9000:2000), de tres dimensiones particulares, resultando en veinticuatro definiciones específicas derivadas de los ocho (8) principios de la calidad. Este esquema conceptual se convierte en un aporte del estudio, marcando el camino a las organizaciones, sus líderes y equipos de trabajo

para profundizar en dichos principios. Además se consideró útil el indagar sobre las evidencias/indicadores asociadas a los principios, esto con el objeto de identificar las prácticas, estrategias, planes, acciones y demás iniciativas relativas a la calidad, impulsadas por los responsables de los PGRRHH. De esta manera fue posible describir con un mayor nivel de detalle qué está pasando con los principios de los sistemas de gestión de la calidad en esta importante área de la organización. A continuación, se harán algunos comentarios al respecto que complementarán a lo tratado en el aparte de análisis de los resultados. Con fines ilustrativos se incluyen los resultados de las medias obtenidas para cada principio y sus correspondientes dimensiones, por no haberse encontrado diferencias significativas entre los grupos o tipos de organizaciones que participaron en el estudio, se tomarán a las veinte (20) empresas participantes como un sólo grupo.

1. Enfoque al cliente (3,05/bueno)	Identificación y control de necesidades (2,80/bueno) Comprensión de necesidades (3,25/bueno) Satisfacción y expectativas (3,10/bueno)
------------------------------------	---

El registro de las necesidades de los clientes asociados a los PGRRHH se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes. Aunque algunas empresas indican que cuentan con métodos formalmente aprobados que efectivamente se aplican, como las encuestas de clima de satisfacción y acuerdos de servicio. Entre las prácticas más sólidas están el uso de líneas dedicadas a la atención (0-800) o la definición de planes y objetivos centrados en dicho principio, sin embargo prevalecen acciones e iniciativas no formalizadas como las reuniones o el uso de herramientas colaborativas como el correo electrónico.

En términos generales, las evaluaciones reflejan que las organizaciones entienden o al menos creen entender a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los clientes, que sus niveles de satisfacción son medidas y que se controlan sus expectativas. Sin embargo, las evidencias/indicadores reportados parecen no estar a la altura de lo que pretenden alcanzar con respecto al principio.

Las unidades encargadas de los PGRRHH deberían adelantar acciones y estrategias orientadas al registro, control, difusión a cabalidad de las necesidades, expectativas y satisfacción de sus clientes, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad de sus servicios. Estos métodos o herramientas deben ser utilizados a cabalidad y mejorados continuamente (Becker y cols, 2001).

2. Liderazgo (3,80/muy bueno)

Estrategias de liderazgo (3,60/muy bueno)
Establecimiento de objetivos (4,10/muy bueno)
Ambiente Interno (3,70/muy bueno)

Resultó ser uno de los principios mejor evaluados. El liderazgo y los procesos a los que se asocia, son planificados sistemáticamente. Los perfiles del líder se relacionan con los programas de formación y los sistemas de evaluación de desempeño se orientan hacia éstos. En muchos casos los resultados se registran y miden. Los entrevistados reportan que existe una metodología para la definición de propósitos u objetivos vinculados al liderazgo, lo que le permite contrastar su desempeño o influencia en el rol. Además, el ambiente ó clima se considera sistemáticamente a través de herramientas como encuestas de clima, donde el liderazgo figura como punto clave asociándolo a los objetivos de los PGRRHH y en algunos casos proponiendo aspectos de mejora.

Aún cuando los resultados son positivos y demuestran que el liderazgo es actualmente considerado como una de los aspectos más importantes en los PGRRHH, no se ubican en el máximo nivel, lo cual hace necesario la identificación de áreas de mejora y la incorporación de prácticas que contribuyan con éstas. No basta con la medición y registro de los resultados, es necesario que se asocien a la definición de nuevas estrategias, al fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y de los programas de formación y, de acuerdo al caso, evaluar la posibilidad de relacionarlos con los esquemas de compensación e incentivos vigentes, así como lo reportaron dos organizaciones participantes (Hammer, 2007).

3. Participación (3,82/muy bueno)

Estrategias involucram./compromiso (3,75/muy bueno)
Involucramiento (3,75/muy bueno)
Compromiso (3,95/muy bueno)

Destaca como el principio mejor evaluado por los entrevistados, lo cual no sorprende si se considera el modelo de funcionamiento y esquema de trabajo de los equipos que atienden a los PGRRHH, integrados por pocas personas (una personas para cada cincuenta trabajadores). Esta situación obliga a que cada miembro se involucre y participe mediante estrategias puntuales planteadas de manera explícita y vinculadas con los sistemas de evaluación de desempeño, que en la mayor parte de los casos, son compartidas y discutidas por líderes y responsables. Todo ello posibilita que los responsables hagan seguimiento, propongan mejoras y vinculen las actividades sobre las que tienen responsabilidad con el resto de los PGRRHH (Carrillo, 1997).

Al igual que el principio de Liderazgo, a pesar de que los resultados son alentadores, no se ubican en el máximo nivel, por lo que haría falta afianzar un vínculo más cercano entre líderes y responsables y fortalecer mecanismos para el establecimiento de nuevas estrategias y el afianzamiento de las ya existentes, de manera de contribuir positivamente con la capacidad de respuesta del área y a una visión global sobre su impacto. Esto involucra ampliar el alcance de lo que implica la participación del personal en la definición de acciones de mejora ó en la participación en proyectos en los que los roles cambien conjuntamente con la naturaleza de la responsabilidad asumida por los miembros del equipo de recursos humanos, consolidando a la medición del compromiso como una actividad continua y sistematizada.

- | | |
|--|--|
| | Diseño/definición del proceso (3,65/muy bueno) |
| 4. Enfoque basado en procesos (3,42/bueno) | Ejecutores del proceso (3,45/bueno) |
| | Infraestructura del proceso (3,15/bueno) |

Este principio también es bien evaluado por los entrevistados y su presencia es considerada muy importante, lo que refleja la preocupación por las organizaciones por orientar su gestión hacia un enfoque de procesos. En este sentido, las empresas participantes en el estudio, en su gran mayoría tienen documentados los PGRRH en manuales generalmente disponibles en línea o formatos electrónicos. Mucha de esta información es utilizada frecuentemente y se encuentra respaldada en sistemas de información. Además se tiene claro quiénes son los dueños de los procesos los cuales demuestran un conocimiento cabal sobre éstos y se preocupan en que a partir del proceso se entregue los resultados necesarios para lograr las metas planteadas.

Dados los resultados, las organizaciones deben insistir en su esfuerzo por respaldar la gestión de procesos en sistemas de información logrando una interrelación óptima entre los PGRRH con el resto de los procesos de la organización. La sistematización de los procesos posibilitaría la medición de la gestión y arrojaría los datos necesarios para identificar aspectos o áreas de mejora (Kaplan y Norton, 2002).

- | | |
|-------------------------------------|---|
| | Identificación del sistema (3,35/bueno) |
| 5. Enfoque de sistemas (3,33/bueno) | Gestión del sistema (3,45/bueno) |
| | Personal y enfoque sistémico (3,20/bueno) |

El principio de Enfoque basado en sistemas, también superó los tres puntos, considerado como un nivel de presencia “bueno” en el esquema planteado. En general, la

interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo. En muchos casos, el diseño y dinámica del sistema permite a las organizaciones tener una visión del todo sobre las partes y una buena cantidad de personas que conforman el equipo del área de recursos humanos, comprenden el enfoque sistémico. Regularmente, en las actividades que se desarrollan en el área prevalece este enfoque y globalmente se entiende como tal. En la mayoría de las organizaciones participantes, los entrevistados manifiestan que sus modelos organizativos se basan en el enfoque sistémico.

Entre los aspectos por mejorar, debe señalarse la necesidad de continuar e insistir en la formación del personal, de manera tal que se haga posible que el enfoque sistémico se entienda, internalice y prevalezca en el pensamiento y accionar de los miembros del equipo de recursos humanos. De esta manera, los líderes y el personal responsable de los PGRRHH estarán en capacidad de proponer mejoras de mayor alcance e impacto. Además, debe procurarse que este enfoque sea extendido a clientes y proveedores internos y externos (Urquijo, 2005a).

	Identificación de áreas de mejora (2,85/bueno)
6. Mejora continua (2,85/bueno)	Estrategias y acciones de mejora (2,85/bueno)
	Medición de la mejora (2,80/bueno)

El principio de Mejora continua es uno de los aspectos sobre los cuales debe prestarse mayor atención. Esto implica que en muchos casos la identificación, estrategias y mediciones asociadas a las áreas de mejora en los PGRRHH se realiza esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales. Sólo en ciertas organizaciones se cuenta con un sistema para la identificación y registro explícito (por escrito) de éstas áreas, respaldado en un método formalmente aprobado.

La situación evidencia una debilidad sobre la consideración y prácticas asociadas al principio. Aunque algunas organizaciones reportan vincular a la Mejora continua a la definición de sus planes o estrategias son pocas las que cuentan con mediciones o indicadores puntuales asociados o con alguna otra estrategia formal como la identificación de mejores prácticas o la asesoría de expertos en el área.

Como aspectos o áreas a desarrollar relacionadas con el principio de Mejora continua, debe considerarse la posibilidad de que los miembros del equipo comprendan y utilicen las herramientas o metodología para la identificación, registro, elaboración de estrategias

y medición de las áreas de mejora como referencia fundamental para la definición de planes, estrategias y objetivos del área y de ser posible extender la práctica a sus clientes internos o externos. Estos métodos deben utilizarse y revisarse regularmente (Cahudhury, y Acharya, 2000).

7. Enfoque basado en hechos (3,12/bueno)	Presencia de indicadores (3,20/bueno)
	Solidez de los indicadores (3,00/bueno)
	Uso de Indicadores (3,15/bueno)

Este principio es evaluado en el nivel “bueno”, y refleja que varias de las organizaciones que participan en el estudio, cuentan con un conjunto de indicadores para la medición de los PGRRHH, estos indicadores se encuentran clara y correctamente definidos y se utilizan regularmente para monitorear desempeño, identificar causas fundamentales de problemas e impulsar mejoras en el área. Sin embargo, los indicadores reportados, sólo abarcan algunos de los PGRRHH y a pesar de utilizarse regularmente, sus usuarios no los consideran estratégicos y en muchos casos están divorciados de planes y estrategias de alcance global, al menos así lo refleja la información específica relacionada con las evidencias/indicadores asociadas al principio. Entre las causas a las que se puede atribuir esta situación podrían estar la dificultad, experticia y costo que implica la elaboración de un sistema de indicadores de gestión así como la complejidad para su aplicación o control, muchas veces como consecuencia de la falta de respaldo de sistemas de información adecuados que permitan su relación e integración con otros procesos claves de la organización, de todos modos sería interesante indagar con más profundidad sobre éstas y otras causas del “bajo perfil” relacionado a su utilización.

Tal situación hace necesario que las organizaciones otorguen un carácter más estratégico al uso de los indicadores de gestión, actualizándolos periódicamente y ajustándolos a los cambios en las estrategias u objetivos del área de recursos humanos y, de ser posible, a las exigencias de clientes y proveedores internos o externos (Fitz-Enz, 2001). Dichos indicadores deberían estar alineados y relacionados a los de otras áreas de la organización. Otro aspecto importante a considerar, es el involucramiento de los líderes o responsables del área, los cuales deben compartir los indicadores con el resto del equipo y utilizarlos para motivar y crear conciencia. Los tableros o cuadros de mando integral se constituyen en una buena práctica en este sentido, de esta manera los PGRRHH podrán vincularse a la estrategia organizacional (Kaplan y Norton, 2002).

8. Relaciones mutuamente
beneficiosas con los proveedores
(1,95/regular)

Estrategias orientadas a proveedores (2,30/regular)
Participación/involucramiento (2,20/regular)
Identificación/registro/control y cuan. (1,25/Instisfactorio)

Es el principio que resultó peor evaluado por las organizaciones, y en este sentido el de más baja consideración. Las evaluaciones y resultados de las evidencias/indicadores reflejan que en la mayor parte de los casos, para la definición de estrategias asociadas a los PGRRHH sólo se contemplan las necesidades de los proveedores esporádicamente o por un hecho específico. En casi la totalidad de los casos, los proveedores se involucran a las empresas u organizaciones clientes de manera parcial o por una necesidad específica. Además, se evidencia que el área de recursos humanos no cuenta con un sistema para la identificación, registro, control o cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.

Es posible que este enfoque relativamente nuevo en el que se vinculan a los proveedores a los procesos de la organización, condicionando los niveles de calidad de la gestión a dicho enfoque, no haya sido internalizado aún por las organizaciones y específicamente en los PGRRHH. La causa podría estar asociada a la separación natural y al tipo de relación tradicional entre las organizaciones, en las que independientemente de mantener un vínculo cliente-proveedor éste ha resultado frágil. Tal situación hace posible la identificación de varias áreas de mejora, entre las que destacan:

Definir esquemas para identificar y registrar sistemáticamente las necesidades de los proveedores. Esto implica que el área de recursos humanos mantenga una retroalimentación constante y fluida con sus proveedores, la cual se apoya en sistemas y tecnología de información. Frecuentemente deben actualizarse dichas necesidades y adecuarse las estrategias en función de éstas.

Involucrar al proveedor en la definición de estrategias, considerando sus necesidades y expectativas, lo cual hace necesario la consolidación de una metodología que permita involucrar al proveedor y hacer comprender la influencia de los resultados en la gestión de ambos con el objeto de proponer mejoras que contribuyan a incrementar la capacidad de respuesta del PGRRHH (Becker y cols, 2001).

Impacto de las evidencias/indicadores asociadas a los principios de la calidad

Una vez evaluados los principios de la calidad en los PGRRHH, se indagó sobre la importancia otorgada por los entrevistados a las evidencias/indicadores, medida en términos de su impacto. La consulta se realizó para cada uno de los principios de la calidad, cuyo resultado arrojó un total que se denominó Impacto Global Real.

Las evidencias/indicadores asociadas a los principios de Liderazgo, enfoque basado en hechos, Enfoque de sistemas, Enfoque en el cliente, Enfoque basado en procesos, Mejora continua y Participación fueron evaluadas por encima de cuatro (4) puntos, lo cual refleja un impacto alto, mientras que las únicas evidencias/indicadores consideradas como de impacto medio, son las asociadas al principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Del puntaje de cada una de las evidencias/indicadores se obtuvo el Impacto Global Real (promedio de los resultados), el cual alcanzó un puntaje que la sitúa en niveles altos de impacto.

Con respecto al principio de Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, su baja puntuación podría significar que las organizaciones, conscientes de su bajo impacto, no consideran como prioritario un involucramiento más agresivo con sus proveedores, sería interesante indagar sobre las causas de este fenómeno, para lo cual cabrían las siguientes preguntas: ¿cómo son las relaciones entre los clientes y los proveedores? ¿hasta qué punto se ha internalizado la necesidad de una gestión en conjunto? ¿cómo se evaluaría esta gestión? (Roos y cols., 2004)

A diferencia del desarrollo realizado en la discusión sobre los principios y sus evidencias/indicadores, los datos de impacto se han considerado como complementarios, por lo que no se profundizará en la discusión sobre resultados específicos en este sentido, no obstante a continuación se presenta una sección en la que se discute la relación entre la evaluación de los principios y su impacto, lo cual proporciona algunos detalles sobre las diferencias más importantes entre ambas medidas utilizadas en el estudio.

La relación entre las evaluaciones sobre los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a éstos

El último punto al que se hará referencia, tiene que ver con la relación entre la evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores

asociadas a éstos. De esta manera podrán corroborarse los diferenciales o brechas entre la evaluación y el impacto de los principios de la calidad.

Resalta que en todos los principios, las puntuaciones obtenidas en su evaluación se encuentran por debajo de las que se obtienen al medir el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a estos. Específicamente, se obtiene que la relación es significativa en los principios de Liderazgo y Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor y significativa pero en menor grado para los principios de Mejora Continua y Enfoque Basado en Hechos. Esto apunta a que una mayor puntuación en la evaluación se asocia con mayores puntuaciones en el impacto o importancia de las evidencias/indicadores asociadas a los mencionados principios.

En cuanto a los resultados globales, destaca la asociación entre los puntajes obtenidos en la Evaluación Total Real y la Evaluación Total Estimada, lo que indica que una mayor puntuación en la estimación se asocia con mayores puntuaciones en la evaluación real, entonces es posible inferir que la evaluación estimada puede ser un predictor de los resultados a obtener luego de la evaluación de cada principio (evaluación real).

A diferencia de lo que ocurre entre la Evaluación Total Real y la Estimada, la poca relación entre el Impacto Total Real y el Impacto Total Estimado descarta el valor predictivo de la estimación global del impacto sobre los resultados a obtener luego de medir el impacto de las evidencias/indicadores sobre cada principio (Impacto Real Estimado).

De acuerdo a los resultados concluimos que la estrategia organizacional para reducir brechas entre la calidad de los PGRRHH y el impacto de las evidencias/indicadores, es un aspecto clave ya que en la actualidad existe un desequilibrio entre lo que se tiene y lo que se pretende, pareciera que las organizaciones tienen una idea general sobre los principios de la calidad y los evalúan de acuerdo a esta idea, pero al momento de revisar lo que realmente respalda la gestión de los principios (evidencias/indicadores) se notan debilidades importantes lo cual contrasta con las evaluaciones realizadas. Esto indica que las organizaciones no cuentan con los mecanismos necesarios ni aplican prácticas acordes a la importancia que otorgan a las evidencias/indicadores y que, además, los niveles de presencia de los principios de la calidad son inferiores a los que podrían considerarse como óptimos de acuerdo a lo esperado por los evaluadores (Petrick y Furr, 2003).

En este sentido, resulta necesario que se inicien estrategias y acciones orientadas al diseño, elaboración, implantación y mantenimiento de mecanismos, herramientas,

prácticas y/o acciones que permitan la identificación, coordinación, monitoreo, control y mejora de los principios de la calidad asociados a los PGRRHH.

La identificación de esta brecha o diferencial se convierte en un punto de partida para el planteamiento de estrategias y acciones dirigidas a aminorarlas (Roos y cols, 2004).

Del mismo modo, la poca relación entre la Evaluación Total Real y el Impacto Total Estimado, reafirma las diferencias entre ambos aspectos, ya subrayadas anteriormente.

Un balance general sobre la calidad de los PGRRHH

En el tema de la gestión de la calidad se ha avanzado mucho, la consolidación de la certificación ISO 9001:2000 es prueba de ello por cuanto ha ayudado a muchas organizaciones a tener una referencia sobre su calidad (Subra y cols, 1997), impulsándolas a pensar en la mejora constante de su desempeño y abriendo un nuevo sendero hacia el que toda organización que pretenda ser competitiva debe apuntar. Aún cuando se reconoce este avance, resulta claro que no es suficiente y que necesariamente deben buscarse nuevas vías o ampliar las ya existentes si se pretende añadir elementos más sofisticados y precisos para orientar la gestión de procesos hacia la calidad (Cahudhury y Acharya 2000).

Como lo evidencian los hallazgos de la presente investigación, el contar con una certificación ISO 9001:2000 no necesariamente garantiza la calidad de los procesos de la organización, al profundizar en la gestión de recursos humanos, notamos que este tipo de certificación sólo cubre parcialmente algunos de los aspectos que determinan la calidad de dichos procesos, haría falta el diseño de nuevas herramientas que permitan la medición de la calidad de los PGRRHH incluso algún tipo de certificación específica centrada en esta importante área, esta afirmación también es válida para el resto de los procesos de la organización (Simmons y White 1999).

A partir de 1987, las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma, hoy, veinte años más tarde, los esfuerzos deben orientarse a profundizar en este tipo de mecanismos atendiendo a la especificidad y naturaleza de los diferentes procesos que integran a la organización, se espera que esta investigación pueda contribuir a esta importante tarea.

Limitaciones

- Una primera e importante limitación, tiene que ver con el tamaño de la muestra, por falta de recursos (tiempo, dinero y personal), la muestra se basó en un número mínimo necesario de empresas (20), para la elaboración de contrastes de medias utilizando la prueba “t” de student.
- Para la fecha no estaban disponibles los listados de organizaciones que contaban o no con la certificación ISO 9001:2000, esto imposibilitó la definición de la Población Total de estudio afectando la determinación de la muestra, por lo que se decidió la definición de ciertos parámetros que permitieron su selección de manera intencional.
- Un aspecto que resultó como limitante fue que ninguna de las organizaciones contaba con la certificación ISO 9001:2000 con un alcance específico que abarcara a los PGRHH. Esto no permitió que el análisis se hiciera con mayor precisión entre organizaciones que cuentan con PGRHH certificados y las que no cuentan con este tipo de certificación. Sin embargo esto abre la posibilidad a nuevos estudios, incluso, sobre procesos distintos (otras áreas) utilizando las herramientas que se proponen en la presente investigación.
- Otra limitación tuvo que ver con la fuente de la información, aún cuando se entrevistó a los líderes de los PGRHH su visión podría comprender algún tipo de sesgo, el cual podría controlarse mediante la entrevista a otros involucrados con los PGRHH.
- Esta investigación se centró, de manera general, en todos los PGRHH, lo cual podría considerarse como una limitación si se toma en cuenta que cada subproceso que integra el área (provisión, compensación, formación y desarrollo, registro y control, etc.) podrían arrojar resultados precisos sobre sus niveles de calidad, los cuales no necesariamente son los mismos, resultaría interesante profundizar en este aspecto (intraprocesos) cuyos resultados para una organización podrían compararse con los de otras empresas pertenecientes a uno o varios sectores económicos.
- La información recabada sobre las evidencias/indicadores no fue todo lo precisa que se esperaba, sólo se contó con una descripción general proporcionada por los entrevistados, en algunos casos puntuales esta información pudo corroborarse en manuales y documentos escritos, sin embargo no se siguieron las exigencias que implica un proceso de Auditoría de la Calidad, dado que no era el objetivo principal del estudio.

VII. Referencias bibliográficas

- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Barcelona: Gestión 2000.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. y Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Cahudhury, A. y Acharya, U. (2000). Measuring effectiveness and suitability of a quality system. *Total Quality Management*, Vol. 11. N°2, pp.149-153.
- Carrillo, R. (1997). La gerencia de la gente. *Revista Calidad Empresarial*, 2, 33-40.
- Carwood, W.R. y Hallen, Gary (2001), Recursos Humanos y Calidad, *Manual de Calidad (Quinta Edición)*. McGraw Hill.
- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, N°2, pp. 120-136.
- Chiavenato, A. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta Edición), México: McGraw Hill.
- Chow-Chua, C., Goh, M y Boon Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance?. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 8/9.
- David, F. (1994). *La gerencia estratégica* (Novena reimpresión), Bogotá: Serie Empresarial.
- De Feo, J. y Barnard, W. (2004). *Más allá del seis sigma. Estrategias para generar valor*, Madrid, McGraw Hill.
- Dinero (2007). *Las principales empresas privadas*. En: <http://www.dinero.com.ve/ranking100.html>. Fecha de la consulta: 11 de septiembre de 2007
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la sociedad futura*, Bogotá: Norma.
- En: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/, Consultado el 18 de mayo de 2005.
- Enebral, J. (2000). *Ser competente*. En: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jose_enebral_fernandez/competentes.htm. Consultada el 18/05/05.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2000). *The causal structure of the EFQM excellence model*, Aarhus School of Business.
- Fagothey, A. (1973). *Ética. Teoría y Aplicación*. México: Interamericana
- Fitz-Enz, J. (2001). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*, New York: AMACON.
- Fombrun, C.J., Tichi, M. N., y Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*, New York: Wiley Soon.
- Fondonorma (1987). *Norma A3-1987, ANSI/ASQC*.
- Fondonorma (2000). *Norma ISO 9000: 2000*.
- Fondonorma (2006). *Norma ISO 9000: 2006*.
- Fraenkel, J. y Wallen, N. (1993). *How to design and evaluate research in education*, New York: McGraw Hill.
- Gates, Bill (2000), *Los negocios en la era digital*, Madrid: Plaza & Janés.

- Great Place to Work Institute (2007); Las Mejores Empresas para Trabajar en Venezuela, En: <http://www.greatplacetowork.com.ve/best/lists.php?year=current&idListName=ve&de tail=1&order=rank>. Fecha de consulta: 11 de septiembre de 2007
- Guest, D. y Peccei, R. (2002). *Trust, exchange and virtuous circles of cooperation: A theoretical and empirical analysis of partnership at work*, London, The Management Centre Research Papers, King's College.
- Hammer, M. (2007). La Auditoría de procesos, *Harvard Business Review*, Abril 2007, 114-128.
- Hammer, M. y Champy, J., (1993). *Re-engineering the corporation, measuring business excellence*, New York: Wiley Soon.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición). México: Thomson.
- Hendry, C. y Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in development of the human resource management, *British Journal of Management*.
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición). México: McGraw Hill.
- Hoyle, D. (1998), *ISO 9000: Manual de sistemas de la calidad* (4ta edición), Madrid: Paraninfo.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 8.
- Ilesa/Hay (1995). *Los retos y dilemas de la gestión de recursos humanos como apoyo a la competitividad de las organizaciones venezolanas. Reflexiones y sugerencias de un grupo líder de gerentes*, Caracas: IESA.
- Inem, E. (2005), *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*, En <http://www.inem.es>. Consultado el 18 de mayo de 2005.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- ISO (2005). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates, 14th Cycle: Up to and including 31 December 2005*, International Organization for Standardization, Geneve.
- James, P. (2000). *Gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating training programs. The four levels*" (Segunda edición), San Francisco, USA: Berret & Khoeler.
- Lauriño, L. (2002). Gerencia del conocimiento y su impacto en los procesos de recursos humanos, *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 37, 113-120.
- López, A. (2005) *Cuadro de mando y cuadro de mando integral (balanced scorecard): Una sutil diferencia*, En: <http://www.cuadrodemandando.unizar.es>, consultado el: 17 de mayo de 2005.
- Malean, R. (1995). *Performance measures in the new economy*, Ontario, The Premier's Council of Ontario.
- Mc Bassi Company (2006). En <http://www.mcbassi.com/index.ph>, consultado el 15 de junio de 2006
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. México: Conocer.
- Okes, D. (2001). The long-term impact of ISO 9000: Changing perspectives, roles and organizations. *Quality Congress. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings*

- Organización Internacional del Trabajo (2005). *Conceptos Básicos de Competencias Laborales* En: <http://www.cinterfor.org.uy>, consultado el: 18 de mayo de 2005.
- Pérez, J. (1999). *Políticas orientadas a la dirección de personas*, Bilbao, España, Universidad de Deusto.
- Petrack, Joseph y Furr, Diana (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*, Barcelona: Gestión 2000.
- Phillips, J. (1996). *Accountability in Human Resource Management*, Houston, USA: Gulf.
- Roos, G. Fernström, Lisa, Pike, S (2004). Human resources management and business performance measurement, *Measuring Business Excellence*, Vol. 8 , N°1, pp.38-37
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.
- Simmons, B. y White, M. (1999). The Relationship Between ISO 9000 and Business Performance: Does Registration Really Matter. *Journal of Management Issues*, Vol XI, Number 3, pp. 330-343.
- Suba Rao, S, Ragu-Nathan y Solis, L. (1997). Dos ISO 9000 have and effect on quality management practices? An international empirical study. *Total Quality Management*, Vol. 8, N°6, pp. 336-346
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto del capital humano en los resultados del negocio, *Pensamiento y Gestión*, Colombia, Universidad del Norte de Barranquilla.
- Urquijo, J. (2004). *Teoría de la relaciones sindicato gerenciales*, Caracas, UCAB.
- Urquijo, J. (2005a). *Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI*, Caracas, UCAB.
- Urquijo, J. (2005b). *Función gerencial de relaciones industriales y recursos humanos*", Caracas, Departamento de Estudios Laborales, IIES-UCAB.
- Venamcham (2007). Ranking Top 100 Companies. *Business Online*, Venezuela. En : <http://www.bvonline.com.ve>. Fecha de consulta: Octubre de 2007.
- Villalba, J. (1999). *Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva*, Caracas: IESA.
- Weiss, D. (1992). *La función de los recursos humanos* (Tomo I), Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Zuñiga, F. (2000). *La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad*.

ANEXO A

*Instrumento para el levantamiento
de la información*



La calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (GRRHH)

Introducción General:

El presente instrumento ha sido diseñado exclusivamente para fines académicos. Tiene por objetivo la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (GRRHH) en organizaciones que cuentan o no con la Certificación ISO 9001:2000. El diseño se realiza en el marco de una investigación para optar al título de Magíster en Sistemas de la Calidad. En este sentido se han considerado aspectos importantes como la confidencialidad y el tratamiento de la información.

En lo que respecta a la confidencialidad de la información, se garantiza el anonimato de las organizaciones participantes, mediante la utilización de un sistema de codificación único y exclusivo.

El Valor agregado

Las organizaciones que participan en el estudio, contarán con importantes insumos para el diagnóstico de los procesos de GRRHH, ya que les permitirá contrastar aspectos claves relacionados a la temática de la calidad, específicamente en lo que se refiere a la gestión basada en los ocho (8) principios de la calidad: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación en los procesos de gestión de recursos humanos, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de Sistemas, 6) Mejora continua, 7) Enfoque basado en hechos y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Por las razones antes expuestas, solicitamos su participación en el sentido de proporcionar la información pertinente de acuerdo a las preguntas realizadas por la persona que le presenta este instrumento, quien lo apoyará y está preparada especialmente para cumplir esta función.

Recomendamos que este instrumento sea completado de manera sincera y diáfana, con el apoyo de una persona clave (líder de los procesos de gestión de recursos humanos). Queda claro que bajo ningún sentido se pretende juzgar o concluir sobre una organización en particular.

Sobre la estructura del instrumento

El instrumento está conformado por tres secciones y un anexo: la primera incluye algunas características organizacionales que servirán como variables de estratificación. En la segunda sección del instrumento se miden las ocho (8) dimensiones antes descritas, a través de tres ítems o preguntas.

Cada ítem o pregunta cuenta con un indicador cualitativo: Excelente (excede los requisitos); muy bueno (cumple cabalmente con los requisitos); bueno (cumple con los requisitos); Regular (cumple parcialmente con los requisitos); Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 0 y 5 puntos para facilitar la respuesta el instrumento.

A su vez, cada pregunta cuenta con un complemento denominado "Evidencia/Indicador" el cual pretende registrar la(s) prueba(s) determinante(s) de que los procesos a los cuales se hace referencia orientan su gestión en este sentido.

Las Evidencias/Indicadores se miden a su vez en función de su impacto para los procesos de gestión de recursos humanos, en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto).

Como una referencia para el contraste de la información suministrada, se añade una última pregunta orientada a medir la Calidad global de los procesos de recursos humanos así como el impacto global de los indicadores/evidencias.

En la tercera sección se definen y explican cada una de las dimensiones y subdimensiones consideradas.

Finalmente se presenta el anexo del instrumento conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y subdimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a estas (cinco prácticas que van desde insatisfactorias a excelente -1 al 5-)

Instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Sección I)

Algunas características organizacionales (variables de estratificación): Estas variables son útiles para la estratificación de la muestra de organizaciones que se analicen. Los resultados podrán ser procesados en función de diversas variables control.

1	Posición (cargo/rol) del entrevistado:			
2	Tiempo en el cargo/rol:			
3	Ubicación de la organización (Región/Sector):			
4	Año de fundación de la organización:			
5	Sector al que pertenece:	Público ☐	Privado ☐	Otro ☐ Especifique:
6	Número de personas que la conforman (headcount)			
7	Denominación de la Unidad encargada los PGRRHH			
8	Ubicación en la estructura organizativa (reporte)			
9	Presupuesto asignado (% del total de la organización)			
10	Número de unidades/secciones que la conforman			
11	Personas que conforman la unidad responsable de los PGRRHH			
12	Posee la certificación en el Sistema de Gestión ISO 9001:2000:	Si ☐	No ☐	

13	Año de otorgamiento de la Certificación	
14	Alcance de la certificación	
15	Empresa certificadora	

Universidad Católica Andrés Bello

2 de 11

Instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Sección II)

Dimensiones/Indicadores: medidor (referencial): -5- Excelente (excede los requisitos); -4- muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), -3- bueno (cumple con los requisitos); -2- Regular (cumple parcialmente con los requisitos); -1- Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos)																		
1 Enfoque al cliente																		
1.1	Identificación y control de necesidades	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
1.2	Comprensión de necesidades	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
1.3	Satisfacción y expectativas	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
2 Liderazgo																		
2.1	Estrategias globales de liderazgo	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
2.2	Establecimiento de propósitos/objetivos	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
2.3	Ambiente Interno	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
3 Participación																		
3.1	Estrategias globales de participación	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
3.2	Involucramiento del personal	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
3.3	Compromiso del personal	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
4 Enfoque procesos																		
4.1	Diseño/definición del proceso	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
4.2	Ejecución de los procesos	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
4.3	Infraestructura de apoyo a procesos	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
5 Enfoque sistemas																		
5.1	Identificación del sistema	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
5.2	Gestión del Sistema	Insatisfactorio (1) Excelente (5) 1 2 3 4 5					Evidencia / Indicador Si ☐ No ☐					Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) 1 2 3 4 5					P1	P2
Indicador/evidencia																		

Descripción/detalles																	
5.3	Personal y enfoque sistémico	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)							P1	P2
		1	2	3	4	5	Si	No ☐	1	2	3	4	5				
Indicador/evidencia																	
Descripción/detalles																	

Nota: Complete el instrumento marcando en el recuadro correspondiente el nivel o puntuación que a su juicio demuestra el sistema, colocando en la última columna el puntaje asignado.

Universidad Católica Andrés Bello

3 de 11

Instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Sección II)

Dimensiones/Indicadores: medidor (referencial): Excelente (excede los requisitos); muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); Regular (cumple parcialmente con los requisitos); Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos)																
6 Mejora continua																
6.1	Identificación de áreas de mejora	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
6.2	Estrategias/acciones de mejora	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
6.3	Medición de la mejora	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
7 Enfoque hechos																
7.1	Presencia de Indicadores	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
7.2	Solidez de los Indicadores	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
7.3	Uso de los Indicadores	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
8 Relac. proveedor																
8.1	Estrategias orientadas a proveedores	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
8.2	Participación/involuc. de proveedores	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
8.3	Identificación, registro y control de beneficios	Insatisfactorio (1) Excelente (5)					Evidencia / Indicador		Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5	Sí ☐ No ☐		1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia																
Descripción/detalles																
Calidad global de los procesos de RRHH																
		Insatisfactorio (1) Excelente (5)							Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5)					P1	P2	
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Impacto Global																
Indicadores/ Evidencias																

PUNTAJE TOTAL (Σ) =
CALIDAD GLOBAL (XT) =
DIFERENCIA (calidad global-calidad parcial)=

Nota: Complete el instrumento marcando en el recuadro correspondiente el nivel o puntuación que a su juicio demuestra el sistema, colocando en la última columna el puntaje asignado.

Instrumento para la medición de la calidad los procesos de gestión de recursos humanos

Este instrumento servirá para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos. En la continuación se presentan las dimensiones e indicadores contempladas en el instrumento.

Dimensiones a evaluar

Enfoque al cliente en los Procesos de Gestión de Recursos Humanos (PGRRHH): grado en que los PGRRHH se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Identificación y control de las necesidades del cliente: grado en que se registran y controlan las necesidades de los clientes internos y externos de los PGRRHH.

Comprensión de necesidades actuales y futuras: grado en que los responsables de los PGRRHH se orientan hacia la detección, análisis y entendimiento de las necesidades actuales o futuras de los clientes internos y externos.

Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas: grado en que se mide y controla la satisfacción de los clientes de los PGRRHH.

Liderazgo en los PGRRHH: grado en que los líderes del área de recursos humanos establecen su propósito y orientación, lo hacen y manteniendo un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.

Estrategias de liderazgo: grado en que se establecen criterios orientados hacia la mejora de los procesos de liderazgo en los PGRRHH (identificación de perfiles de liderazgo y formación de líderes/impacto en los resultados)

Establecimiento de propósitos u objetivos: grado en que los líderes vinculados a los PGRRHH establecen el propósito u orientación en los mismos.

Ambiente Interno: grado en que los líderes vinculados a los PGRRHH generan un ambiente interno adecuado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Participación en los PGRRHH: grado de involucramiento y compromiso del personal en los PGRRHH.

Estrategias de involucramiento y compromiso: grado en que se establecen criterios orientados a involucrar y comprometer al personal en los PGRRHH.

Involucramiento: grado en que el personal se involucra/participa en los PGRRHH.

Compromiso: grado en que el personal se compromete con el cumplimiento de objetivos de los PGRRHH (definición y cumplimiento de objetivos en el área de recursos humanos por parte del personal de la organización)

Enfoque basado en procesos en los PGRRHH: grado en el que las actividades que contemplan la gestión de recursos humanos se abordan bajo una orientación de procesos (relación e interacción entre actividades que transforman entradas en salidas)

Diseño/definición del proceso: grado en que se establece el propósito de los procesos, se definen e identifican clientes (productos), proveedores (insumos) y se encuentra documentados los PGRRHH.

Ejecutores del proceso: grado en que los dueños y responsables de los PGRRHH cuentan con las competencias (habilidades y destrezas) y cumplen con las conductas exigidas por los PGRRHH.

Infraestructura del proceso: grado en que los PGRRHH se encuentran apoyados o respaldados por sistemas de información.

Enfoque de sistemas en los PGRRHH: grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos de recursos humanos como un sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan).

Identificación del Sistema: grado en que los PGRRHH se enfocan desde una perspectiva sistémica y totalizadora (se define la relación entre los subprocesos)

Gestión del Sistema: grado en que los PGRRHH son gestionados desde una perspectiva sistémica (totalizadora/integradora).

Personal y enfoque sistémico: grado en que el personal de recursos humanos cuenta con una visión sistémica (totalizadora) de los PGRRHH.

Mejora continua en los PGRRHH: grado en que la gestión de recursos humanos se orienta bajo los principios de mejora continua.

Identificación áreas de mejora: grado en que se identifican las áreas de mejora de los PGRRHH.

Estrategias y acciones de mejora: grado en que se definen las estrategias y acciones orientadas a la mejora de los PGRRHH

Definición de objetivos, búsqueda, evaluación e implementación de soluciones)

Medición de la mejora: grado en que se verifican y miden el impacto de las acciones de mejora asociadas a los PGRRHH

Formalización de los cambios)

Enfoque basado en hechos en los PGRRHH: grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de recursos humanos se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

Presencia de indicadores: existencia de indicadores de gestión vinculados a los subprocesos de recursos humanos.

Solidez de los indicadores: grado en que los indicadores asociados a los diferentes subprocesos de gestión de recursos humanos se encuentran correcta y claramente definidos.

Uso indicadores: grado en que se utilizan los indicadores de gestión vinculados a los subprocesos de recursos humanos.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los PGRRHH: grado en que la unidad responsable de la gestión de recursos humanos mantiene una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Estrategias orientadas a proveedores: grado en que los PGRRHH contemplan estrategias orientadas a un entendimiento y relación mutuamente beneficiosa con los proveedores de los insumos necesarios para el desarrollo de dichos procesos.

Participación/involucramiento de los proveedores: grado en que los proveedores participan en la determinación de objetivos y mejora de las relaciones en procura de beneficios entre las partes.

Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios: grado en que se contemplan registros e indicadores de referencia sobre la relación entre las entidades que proveen insumos a los PGRRHH.

1. Enfoque al Cliente

1.1. Identificación y control de necesidades

- 1) No se registran ni controlan las necesidades de los clientes internos y externos. Los responsables de los procesos no conocen ni aplican ningún método de identificación y control de necesidades.
- 2) El registro de las necesidades se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes.
- 3) Se lleva a cabo un registro y control de las necesidades de los clientes (existe un método formalmente aprobado y se aplica).
- 4) Se sigue el método de registro y control a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y contribuyen a la mejora continua.
- 5) El registro y control de las necesidades contribuye a la mejora de la calidad de los productos y servicios. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y proponen mejoras continuamente.

1.2. Comprensión de necesidades actuales y futuras.

- 1) A los responsables de los procesos de recursos humanos les cuesta entender las necesidades de los clientes. Existe una creencia generalizada de que el enfoque al cliente es importante pero una limitada percepción de lo que ello significa.
- 2) Se entienden parcialmente las necesidades de los clientes. Los responsables se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar valor al cliente
- 3) Se comprenden a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- 4) Las necesidades de los clientes son compartidas y difundidas como insumo importante para la mejorar de los procesos de gestión de recursos humanos.
- 5) La comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes se utilizan frecuentemente como guía u orientación clave para la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos.

1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas

- 1) No se registran ni controlan los niveles de satisfacción del cliente sobre la calidad de servicios de la unidad responsable de los procesos de recursos humanos
- 2) La medición de los niveles de satisfacción se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes.
- 3) Se lleva a cabo la medición y control de los niveles de satisfacción de los clientes (existe un método formalmente aprobado y se aplica).
- 4) Se sigue el método de medición y control de los niveles de satisfacción de los clientes a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y contribuyen a la mejora continua.
- 5) El método de medición y control de los niveles de satisfacción contribuye a la mejora de la calidad de los productos y servicios. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y proponen mejoras continuamente que inciden en la mejora de los niveles de satisfacción.

2. Liderazgo

2.1. Estrategias de liderazgo

- 1) No se definen ni atienden aspectos relacionados a estrategias de liderazgo (perfiles de líderes, formación de líderes, impacto)
- 2) La definición de estrategias orientadas hacia la mejora del liderazgo se lleva a cabo parcial ó esporádicamente en algunos casos puntuales y ante necesidades específicas.
- 3) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. No se miden los resultados

4) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. Los resultados son medidos y registrados.

5) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. Los resultados son medidos, registrados y utilizados para la definición de nuevas estrategias.

2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos

1) Los líderes del área no establecen ni definen propósitos u objetivos que permitan contrastar su desempeño en el rol.

2) Los líderes definen esporádicamente propósitos u objetivos para medir su desempeño o influencia en el rol.

3) Los líderes definen sistemáticamente propósitos u objetivos que le permiten contrastar su desempeño o influencia como líder.

4) Existe una metodología para la definición de propósitos u objetivos vinculados al liderazgo como base o referencia a los líderes para el planteamiento de propósitos u objetivos que les permiten contrastar su desempeño o influencia en el rol.

5) Los propósitos u objetivos como líder se definen teniendo como referencia una estrategia metodológica, los resultados se procesan, registran y sirven para la mejora y fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y como insumo para los planes de formación de dichos líderes.

2.3 Ambiente interno

1) El ambiente interno o clima no se considera como una variable que impacta el cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de recursos humanos.

2) El ambiente interno o clima se considera y controla esporádicamente como una variable que impacta el cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de recursos humanos.

3) El ambiente interno o clima se considera sistemáticamente y se asocia al cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de recursos humanos.

4) El ambiente interno se considera sistemáticamente, se evalúa, registra y proponen aspectos de mejora.

5) El ambiente interno se considera sistemáticamente, se evalúa, registra y proponen aspectos de mejora orientados al logro y cumplimiento de los procesos de gestión de Recursos Humanos involucrando al personal responsable del área.

3. Participación en los procesos de gestión de recursos humanos

3.1. Estrategias de involucramiento y compromiso

1) No se definen estrategias específicas para involucrar al personal y comprometerlo. No se encuentran ni registran de manera explícita (por escrito)

2) Las estrategias para involucrar y comprometer al personal sólo se definen esporádicamente y de manera puntual.

3) Existen estrategias para involucrar y comprometer al personal. Se encuentran de manera explícita (por escrito).

4) Existen estrategias claras para involucrar y comprometer al personal, se plantean de manera explícita y se comparten entre los líderes o responsables.

5) Existen estrategias claras para involucrar y comprometer al personal, se plantean de manera explícita, se comparten entre los líderes o responsables y se utilizan como base para la definición de nuevas estrategias orientadas al involucramiento y compromiso del personal contando con su participación o aporte.

3.2. Involucramiento

1) El nivel de involucramiento del personal es muy bajo. Participa, comprende y abarca poco los procesos.

2) El personal sólo se involucra y participa en algunas actividades o procesos. Su nivel de comprensión es algo limitado

3) El personal se involucra y participa en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento y proponiendo mejoras constantemente. Comprende y abarca a cabalidad los procesos

4) El personal se involucra y participa en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento, proponiendo mejoras y vinculándolos con otras actividades o procesos del área.

5) El personal se involucra y participa en todos los procesos de gestión de recursos humanos, entendiendo su impacto para proponer mejoras que contribuyan positivamente con la capacidad de respuesta del área.

3.3. Compromiso

1) El nivel compromiso del personal es muy bajo, no se responsabiliza ni asume consecuencias.

2) El personal sólo se compromete y responsabiliza parcialmente en algunas actividades o procesos.

3) El personal se compromete y responsabiliza por las actividades o procesos propios de su cargo/rol, haciendo seguimiento y proponiendo mejoras constantemente.

4) El personal se compromete y responsabiliza en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento, proponiendo mejoras y vinculándolos con otras actividades o procesos del área. Comprende y abarca a cabalidad los procesos

5) El personal se compromete en todos los procesos de gestión de recursos humanos, entendiendo su impacto y corresponsabilizándose por los resultados para finalmente proponer mejoras que contribuyan positivamente con la capacidad de respuesta del área.

4. Enfoque basado en procesos

4.1 Diseño/definición del proceso

1) Los procesos del área no se han definido ni documentado (por escrito).

2) Sólo algunos procesos se encuentran diseñados y documentados.

3) Los procesos de gestión de recursos humanos se encuentran diseñados y documentados.

4) Los responsables del área de gestión de recursos humanos utilizan los manuales de procesos como guía fundamental para la acción. Dichos procesos se encuentran respaldados por sistemas de información

5) El diseño de los procesos se ajustan a los procesos de los clientes y proveedores. El diseño de los procesos y su definición hacen posible la interrelación entre los procesos de gestión de recursos humanos con otros procesos de la organización. Todos los procesos se interrelación apoyándose en tecnologías de la información.

4.2 Ejecutores del proceso

1) No se tiene claro quienes son los dueños/ejecutores del proceso. Los dueños/ejecutores del proceso no cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.

2) Sólo se tiene claro quienes son los dueños/ejecutores de ciertos procesos, algunos de estos no cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.

3) Para el área de gestión de recursos humanos se han definido a cabalidad quiénes son los dueños/ejecutores del proceso. En general los responsables cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.

4) Los dueños/ejecutores del proceso están familiarizados con el procesos y poseen óptimos niveles de competencia, hasta el punto de poder identificar y describir cómo estos procesos afectan a otros procesos de la organización. Los dueños/ejecutores se esfuerzan en que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas planteadas.

5) Los dueños/ejecutores conocen a cabalidad los procesos de gestión y poseen óptimos niveles de competencia, hasta el punto de poder realizar propuestas de mejora e implementar los cambios necesarios para incrementar su desempeño.

4.3 Infraestructura del proceso

- 1) Los procesos de gestión de recursos humanos no se apoyan en tecnologías de información.
- 2) Los procesos de gestión de recursos humanos se apoyan en sistemas fragmentados de tecnología de información. Solo algunos procesos cuentan con el apoyo necesario en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere.
- 3) Los procesos de gestión de recursos humanos se apoyan en un sistema integrado de información gerencial.
- 4) Los procesos de gestión de recursos humanos se apoyan en un sistema de información integrado que genera indicadores, los cuales son utilizados frecuentemente para la medición de la gestión.
- 5) Los procesos de gestión de recursos humanos se apoyan en sistemas de información integrados que potencian su interacción e interrelación con el resto de los procesos de la organización. Estos sistemas posibilitan la medición de la gestión y arrojan los datos necesarios para identificar aspectos o áreas de mejora a los procesos.

5. Enfoque de sistemas

5.1. Identificación del Sistema

- 1) La interrelación entre los elementos que conforman los procesos de gestión de recursos humanos es elemental y no se encuentra documentada.
- 2) Algunos elementos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos se encuentran interrelacionados y documentados.
- 3) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo.
- 4) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos se encuentra identificada y documentada, los miembros del área la conocen y la han internalizado entendiendo la articulación de dichos elementos como un todo.
- 5) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos se encuentra identificada y documentada, además se vincula al resto de los procesos de la organización. Los miembros del área están en capacidad de identificar áreas de mejora que para todo la organización a la cual entienden como un todo.

5.2. Gestión del sistema

- 1) El enfoque gerencial es básicamente segmentado, cada área es independiente y los elementos del sistema de gestión de recursos humanos se encuentran poco integrados.
- 2) El enfoque gerencial atiende a una moderada integración, los elementos del sistema de gestión se encuentran integrados parcialmente.
- 3) Los elementos o partes que constituyen el sistema de gestión se encuentran definidos e interrelacionados. El diseño y dinámica del sistema permite tener una visión del todo sobre las partes.
- 4) Prevalece una visión sistémica (el todo vs las partes) en lo que se refiere al sistema de gestión de recursos humanos. Los gerentes o líderes cuentan con la capacidad para entender la gestión como un sistema.
- 5) La visión sistémica prevalece a la hora de tomar decisiones. Esta visión trasciende el área o departamento de Recursos Humanos y se extiende hacia clientes y/o proveedores internos o externos.

5.3. Personal y enfoque sistémico

- 1) Las personas que conforman el equipo del área de recursos humanos comprenden poco el enfoque sistémico. Su visión y manera de proceder apuntan más a aspectos específicos que al todo.
- 2) Algunas personas que conforman el equipo del área de recursos humanos comprenden el enfoque sistémico y actúan en consecuencia. No obstante no es lo que prevalece a la hora de tomar decisiones o desarrollar alguna actividad del área.
- 3) Una buena cantidad de personas que conforma el equipo del área de recursos humanos comprenden el enfoque sistémico. En las actividades que se desarrollan en el área prevalece este enfoque y globalmente se entiende así.

4) La mayoría de las personas que conforman el equipo del área de rrhh comprenden y actúan bajo una perspectiva sistémica.

5) La visión sistémica prevalece a la hora de tomar decisiones, todos los miembros del equipo han internalizado y practican la gestión por sistemas. Esta visión trasciende el área o departamento de Recursos Humanos y se extiende hacia clientes y/o proveedores internos o externos.

6. Mejora continua

6.1. Identificación de áreas de mejora

1) No se identifican las áreas de mejora de los procesos de gestión de recursos humanos.

2) La identificación de las áreas de mejora de los procesos de gestión de recursos humanos se realiza esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales.

3) Se cuenta con un sistema para la identificación y registro de las áreas de mejora de los procesos de gestión de recursos humanos.

4) Los miembros del equipo comprenden y utilizan las herramientas y/o metodología para la identificación y registro de las áreas de mejora como referencia fundamental para la definición de planes, estrategias y objetivos del área.

5) El equipo responsable de la gestión de recursos humanos utiliza a cabalidad las herramientas y métodos para la definición y registro de las áreas de mejora, lo cual sirve de base para proponer nuevas formas o caminos para la resolución de problemas, tanto para el área de gestión de recursos humanos como para sus clientes internos y/o externos.

6.2. Estrategias y acciones de mejora

1) No se definen estrategias específicas vinculadas a acciones de mejora de los procesos de gestión de recursos humanos. No se encuentran ni registran de manera explícita (por escrito)

2) Las estrategias vinculadas a acciones de mejora sólo se definen esporádicamente y de manera puntual.

3) Existen estrategias vinculadas a acciones de mejora. Estas estrategias se encuentran de manera explícita (por escrito).

4) Existen estrategias vinculadas a acciones de mejora planteadas de manera explícita, éstas se comparten entre los líderes y miembros del equipo de recursos humanos.

5) Existen estrategias claras para el establecimiento de acciones de mejora, se plantean de manera explícita, se comparten entre los miembros del equipo y se utilizan como base para la definición de nuevas estrategias orientadas a la mejora continua, contando con la participación o aporte de clientes y proveedores internos o externos.

6.3. Medición de la mejora

1) No se verifica ni mide el impacto de las acciones de mejora asociada a los procesos de gestión de recursos humanos.

2) La medición de las acciones de mejora se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente.

3) Se lleva a cabo la medición de las acciones de mejora regularmente (existe un método formalmente aprobado y se aplica).

4) Se sigue el método de medición de acciones de mejora a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y se formalizan los cambios derivados de su aplicación.

5) El método de medición y control de las acciones de mejora contribuye a la definición de la estrategia y objetivos globales del área de recursos humanos. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y lo revisan y actualizan regularmente. Los cambios generados de la aplicación de dichas acciones se formalizan y difunden entre los clientes internos y/o externos.

7. Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de recursos humanos

7.1. Presencia de indicadores

1) No se cuentan con indicadores para la medición de la gestión de recursos humanos.

2) Sólo se cuentan con algunos indicadores para la medición asociados a subprocesos específicos del área de recursos humanos

- 3) Se cuenta con un conjunto de indicadores para la medición de la gestión de los procesos de recursos humanos.
- 4) Los indicadores de gestión se actualizan periódicamente ajustándolo a los cambios en las estrategias u objetivos del área de recursos humanos.
- 5) Los indicadores de gestión se actualizan continuamente ajustándolo a los cambios en las estrategias u objetivos del área de recursos humanos y a las exigencias de clientes y proveedores internos o externos. Dichos indicadores están alineados a los de otras áreas de la organización.

7.2. Solidez de los indicadores

- 1) No se cuenta con una definición clara de los indicadores de gestión
- 2) Sólo se cuenta con la definición de algunos indicadores de gestión para subprocesos específicos de recursos humanos.
- 3) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de recursos humanos se encuentran clara y correctamente definidos.
- 4) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de recursos humanos y su relación con los indicadores de otras áreas de la organización se encuentran clara y correctamente definidos. Su actualización se realiza esporádicamente.
- 5) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de recursos humanos y su relación entre los procesos de otras áreas de la organización se encuentran clara y correctamente definidos. Su actualización se realiza frecuentemente y en esta participan clientes y proveedores internos y externos.

7.3. Uso de indicadores

- 1) El área de recursos humanos cuenta con indicadores para la medición de gestión pero prácticamente no los utiliza.
- 2) Los indicadores para la medición de gestión se utilizan con poca frecuencia y en actividades o procesos de mediana o baja complejidad
- 3) Los indicadores se utilizan regularmente para monitorear desempeño, identificar causas fundamentales de problemas e impulsar mejoras en el área.
- 4) Los líderes o responsables del área comparten los indicadores con el resto del equipo y los utilizan para motivar y crear conciencia. Se utilizan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.
- 5) Los indicadores se utilizan como referencia fundamental para la medición de la gestión y tienen un impacto importante para la definición de la estrategia organizacional. Estos se comparten con clientes y proveedores internos y externos.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

8.1. Estrategias orientadas a proveedores

- 1) La definición de estrategias no contempla las necesidades de los proveedores de manera sistemática y clara.
- 2) Para la definición de estrategias sólo se contemplan las necesidades de los proveedores esporádicamente o por un hecho puntual.
- 3) Existen esquemas definidos para identificar las necesidades de los proveedores y las estrategias frecuentemente se orientan en este sentido.
- 4) El área de recursos humanos cuenta con un sistema para la identificación y registro sistemático de las necesidades de los proveedores y hace seguimiento a los resultados y a su impacto relacionándolo con los de sus proveedores.
- 5) El área de recursos humanos mantiene una retroalimentación constante y fluida con sus proveedores, la cual se apoya en sistemas y tecnología de información. Frecuentemente se actualizan dichas necesidades y las estrategias se adecuan en función de éstas.

8.2. Participación/involucramiento de los proveedores

- 1) Para la definición de las estrategias de gestión de recursos humanos no se involucran a los proveedores internos o externos.

- 2) Sólo se involucra parcial o por algún hecho puntual a los proveedores en la definición de las estrategias de gestión de recursos humanos.
- 3) Para la definición de la estrategia se involucra al proveedor considerando sus necesidades y expectativas. El área de recursos humanos cuenta con estrategias definidas y claras en este sentido.
- 4) Los miembros del equipo del área de recursos humanos conocen a cabalidad las estrategias necesarias para involucrar a los proveedores en los resultados. Se cuenta con una metodología definida para involucrar a los proveedores en la definición de estrategias
- 5) Los proveedores se involucran con el área de recursos humanos y comprenden la influencia de los resultados en la gestión de ambos. En este sentido proponen mejoras que contribuyen positivamente con su capacidad de respuesta, consolidando así una relación de sinergia.

8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios

- 1) El área de recursos humanos no cuenta con un sistema para la identificación, registro, control o cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 2) El área de recursos humanos sólo adelanta acciones puntuales y específicas orientadas a identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 3) Existen y se utilizan métodos específicos para identificación y registro del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 4) Existen y se utilizan métodos específicos para identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 5) El área de recursos humanos, conjuntamente con sus proveedores participan en la definición de estrategias mutuamente beneficiosas y aplican un sistema de identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en los beneficios.

ANEXO B

*Tablas de Resultados sobre Evaluación de Principios
e impacto de las Evidencias/Indicadores asociados*

1 Enfoque al Cliente	Evaluación	Impacto
1.1 Identificación y control de necesidades	2,80	4,05
1.2 Comprensión de necesidades	3,25	4,25
1.3 Satisfacción y expectativas	3,10	4,35
Total (promedio)	3,05	4,22

2 Liderazgo	Evaluación	Impacto
2.1 Estrategias de liderazgo	3,60	4,45
2.2 Establecimiento de objetivos	4,10	4,45
2.3 Ambiente Interno	3,70	4,40
Total (promedio)	3,80	4,43

3 Participación	Evaluación	Impacto
3.1 Estrategias de involucramiento y com.	3,75	4,15
3.2 Involucramiento	3,75	4,05
3.3 Compromiso	3,95	4,00
Total (promedio)	3,82	4,07

4 Enfoque basado en procesos	Evaluación	Impacto
4.1 Diseño/definición del proceso	3,65	4,20
4.2 Ejecutores del proceso	3,45	4,05
4.3 Infraestructura del proceso	3,15	4,30
Total (promedio)	3,42	4,18

5 Enfoque de sistemas	Evaluación	Impacto
5.1 Identificación del sistema	3,35	4,15
5.2 Gestión del sistema	3,45	4,30
5.3 Personal y enfoque sistémico	3,20	4,20
Total (promedio)	3,33	4,22

6 Mejora continua	Evaluación	Impacto
6.1 Identificación de áreas de mejora	2,95	4,15
6.2 Estrategias y acciones de mejora	2,80	4,20
6.3 Medición de la mejora	2,80	4,15
Total (promedio)	2,85	4,17

7 Enfoque basado en hechos	Evaluación	Impacto
7.1 Presencia de indicadores	3,20	4,30
7.2 Solidez de los indicadores	3,00	4,25
7.3 Uso de Indicadores	3,15	4,20
Total (promedio)	3,12	4,25

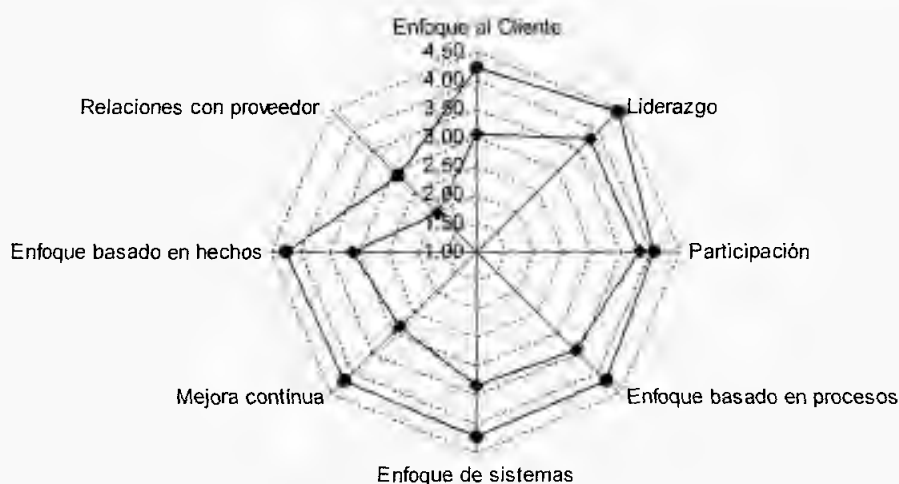
8 Relaciones con proveedor	Evaluación	Impacto
8.1 Estrategias orientadas a proveedores	2,30	3,30
8.2 Participación/involucramiento	2,20	3,00
8.3 Identificación/registro/control y cuan.	1,35	2,35
Total (promedio)	1,95	2,88

Calidad e Impacto Global (real)	Evaluación
Evaluación	3,17
Impacto de las Evidencias/Indicadores	4,05

Calidad e Impacto Global (estimado)	Evaluación
Evaluación	3,10
Impacto de las Evidencias/Indicadores	4,30

Evaluación cumplimiento principios	Total	Media	Median	S	As	K	Min	Max
1 Enfoque al Cliente	183	3,05	3,00	0,98	0,12	-1,08	1,00	5,00
2 Liderazgo	228	3,80	4,00	1,12	-0,57	-0,72	1,00	5,00
3 Participación	229	3,82	4,00	0,93	-0,41	-0,62	2,00	5,00
4 Enfoque basado en procesos	205	3,42	4,00	0,94	-0,31	-0,43	1,00	5,00
5 Enfoque de sistemas	200	3,33	3,00	0,99	0,04	-1,06	2,00	5,00
6 Mejora continua	171	2,85	3,00	1,02	0,70	-0,54	1,00	5,00
7 Enfoque basado en hechos	187	3,12	3,00	1,03	-0,14	-0,29	1,00	5,00
8 Relaciones con proveedor	117	1,95	2,00	0,93	1,55	3,01	1,00	5,00
Calidad Global: cumplimiento principios	1520	3,17	3,00	1,13	-0,01	-0,98	1,00	5,00

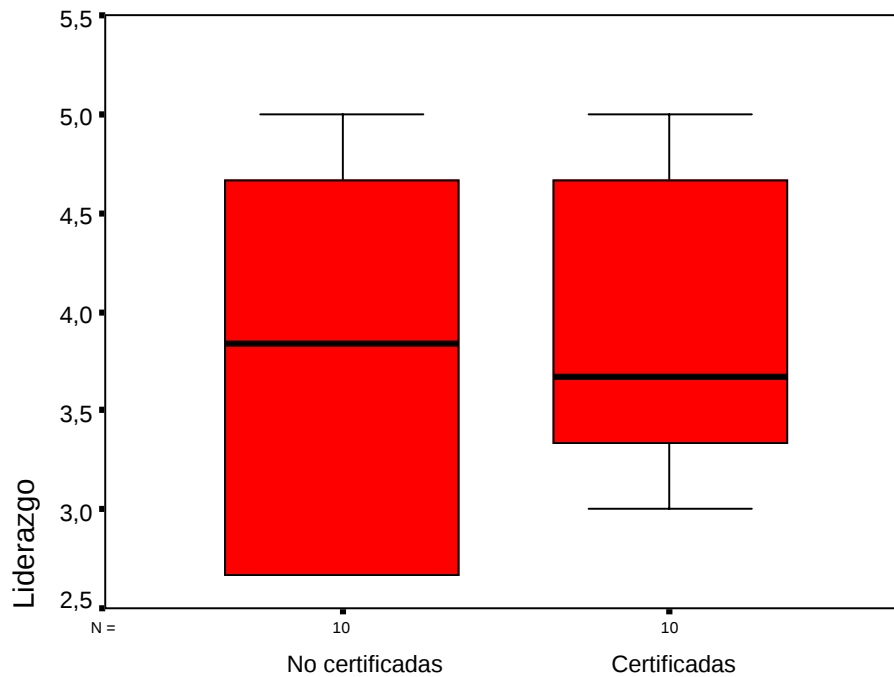
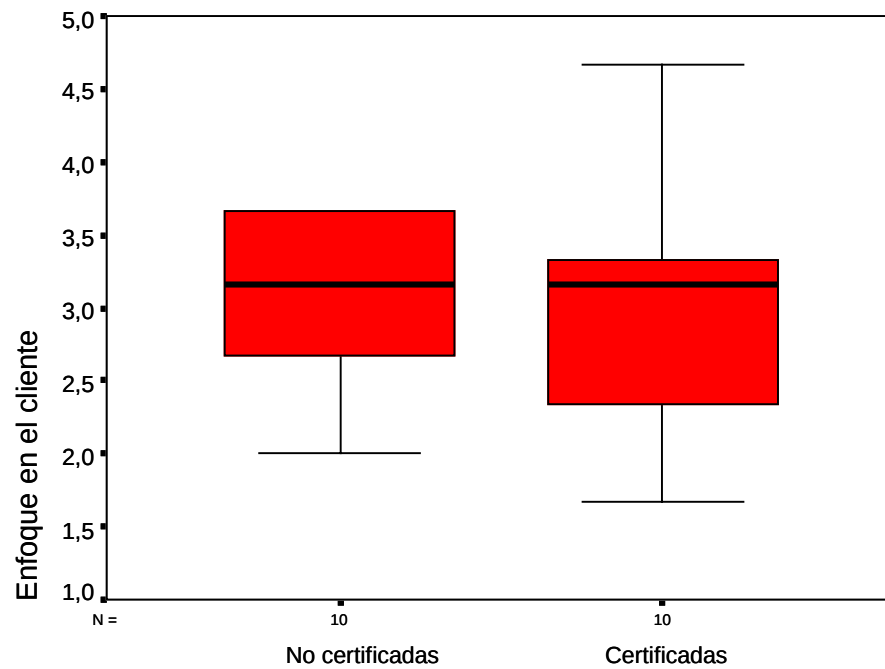
Impacto de la evidencia/indicadores	Total	Media	Median	S	As	K	Min	Max
1 Enfoque al Cliente	253	4,22	4,00	0,58	-0,59	2,46	2,00	5,00
2 Liderazgo	266	4,43	5,00	0,67	-0,78	-0,47	3,00	5,00
3 Participación	244	4,07	4,00	1,04	-1,54	2,32	1,00	5,00
4 Enfoque basado en procesos	251	4,18	4,00	0,70	-1,49	6,06	1,00	5,00
5 Enfoque de sistemas	253	4,22	4,00	0,64	-0,62	1,32	2,00	5,00
6 Mejora continua	250	4,17	4,00	0,67	-0,20	-0,72	3,00	5,00
7 Enfoque basado en hechos	255	4,25	4,00	0,63	-0,24	-0,57	3,00	5,00
8 Relaciones con proveedor	173	2,88	3,00	1,04	0,15	-0,43	1,00	5,00
Impacto Global de evidencia/indicadores	1945	4,05	4,00	0,89	-1,15	1,86	1,00	5,00

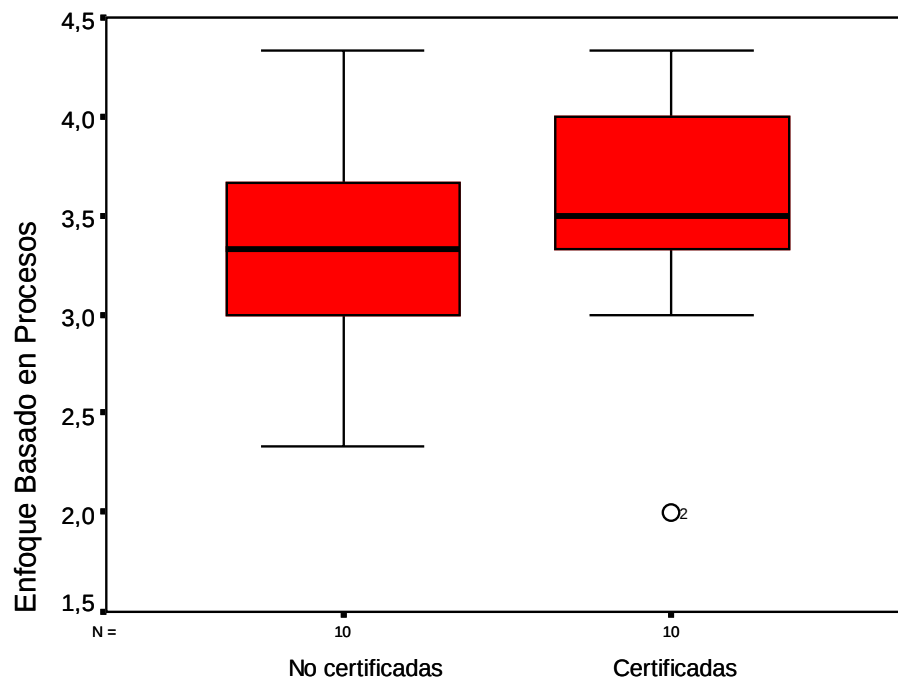
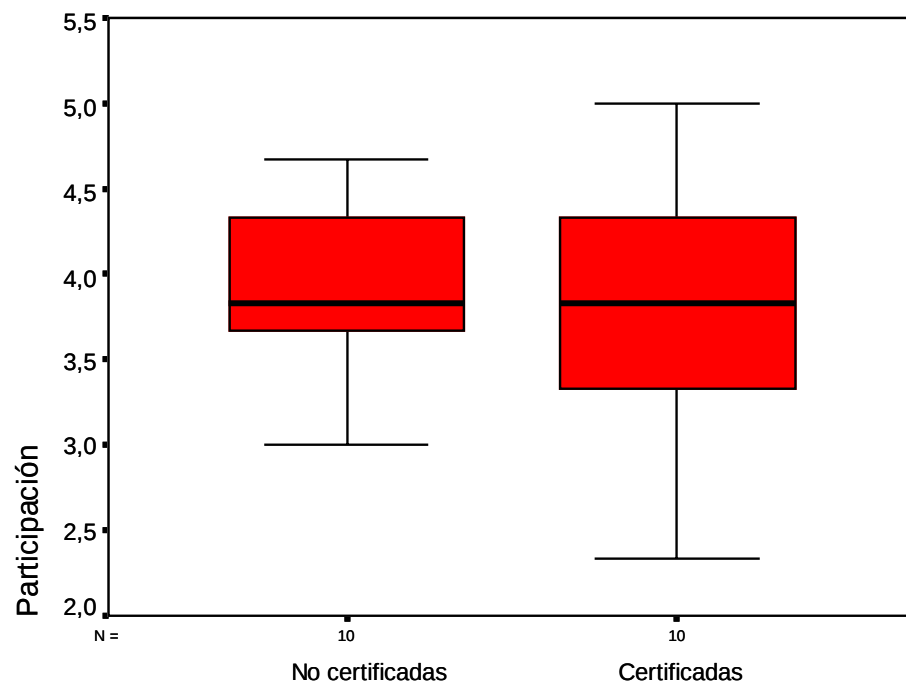


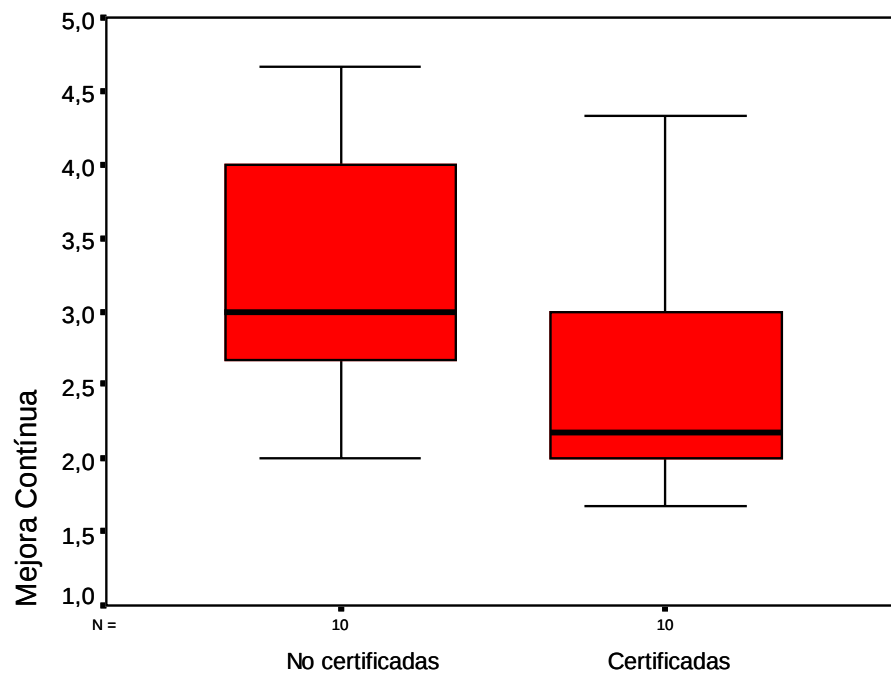
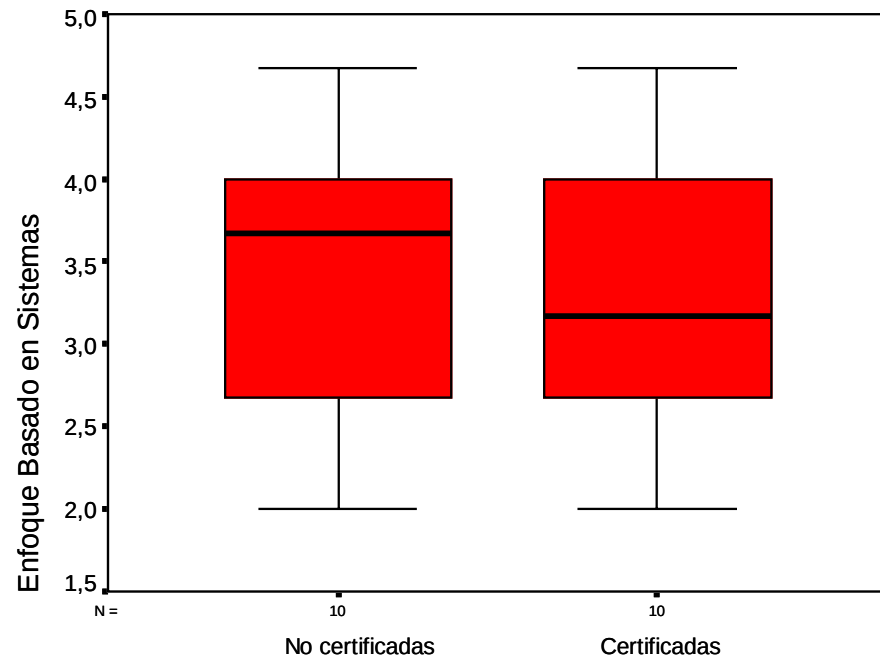
ANEXO C

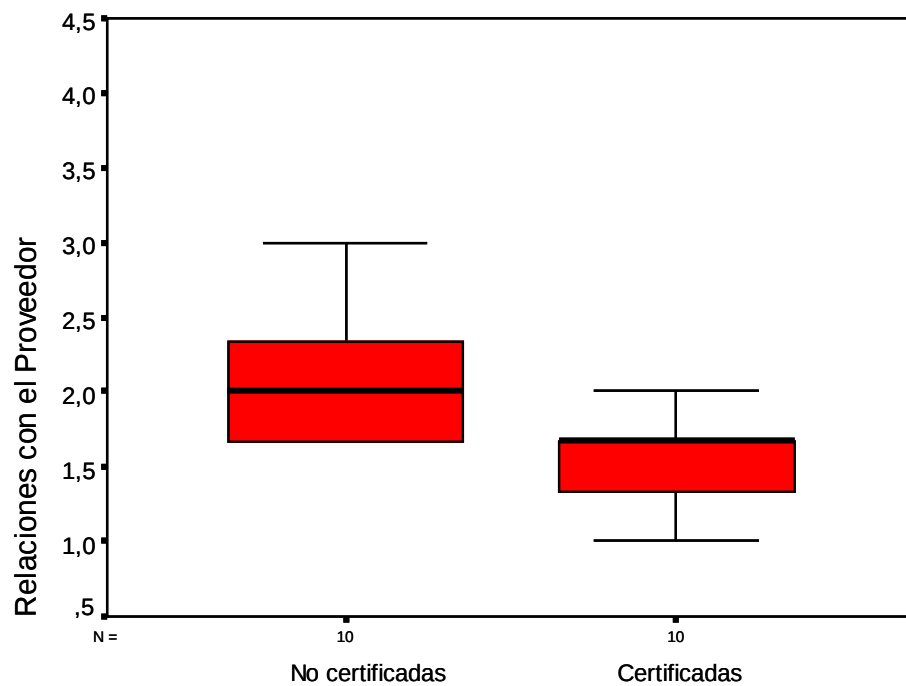
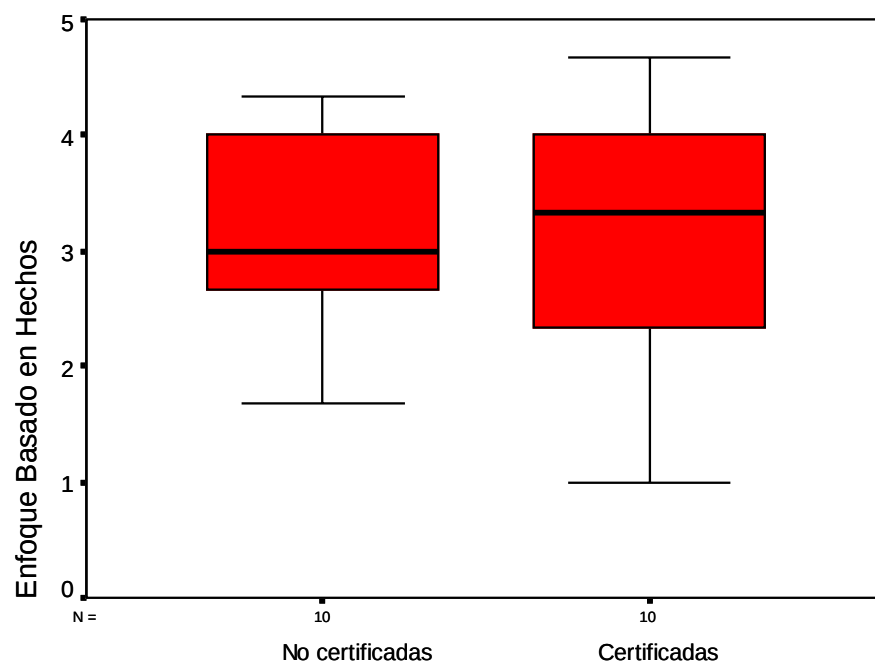
Gráficos de caja y bigote “box plot”. Evaluación de los principios de la calidad

Gráficos de caja y bigote “box plot” Evaluación de los principios de la calidad









ANEXO D

*Matriz de resultados evaluación de
evidencias/Indicadores*

	No Certificadas	No Certificadas	No Certificadas	No Certificadas	No Certificadas	No Certificadas
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
1 Enfoque al Cliente						
1.1 Identificación y control de necesidades	Encuestas Clima, Tabla de control Adiestramiento, RyS, Presupuesto	Indicadores selección, tiempo seguimiento y cierre, DNA	Correos, reuniones mensuales, minutas (expectativas)	Diagnóstico de la Calidad Laboral	Sistema CRM-800, registro de llamadas RRHH	DNA, intervención directa, coaching estructurado
1.2 Comprensión de necesidades	Entrevistas (requisición personal) Análisis de estructuras	ND	ND	Clima, detección de necesidades, Satisfacción (en elaboración)	"Talent Planing" y sucesión. Planes individuales de desarrollo	Planes en función de necesidades
1.3 Satisfacción y expectativas	Entrevistas	Medición necesidades, avance No hay encuestas de clima	Encuestas de satisfacción	Cuentan con un instrumento especializado para la medición	Instrumento de medición, encuesta de servicios CRM	Encuesta de clima (cada 2 años) encuesta satisfacción interna
2 Liderazgo						
2.1 Estrategias de liderazgo	Feed back 360, Reconocimiento (cuantitativo), Cines-Foros, talleres Líderame en acción	Reuniones periódicas, formación programas de liderazgo	Definición de competencias y planes de carrera para líderes	Competencias definidas Liderazgo como competencia clave, procesos de coaching	"Talent Planing", evaluación 360° Gestión del desempeño, Encuesta Gallup, Microclima, Estilos Lid.	Programa identificación talentos Perfiles de liderazgo, desarrollo líderes (GMBP)
2.2 Establecimiento de objetivos	Sistema para la creación de objetivos (Intranet) todo el personal	Definición de objetivos, cuantitativos, una vez al año	Cuadro de Mando Integral y Evaluación de Desempeño	Sistema de indicadores y objetivos (sistema RIO)	Planificación de objetivos, alineación objetivos aguas abajo, Reuniones líderes-equipo	Levantamiento objetivos, seguimiento. Desarrollo de cuadros de reemplazo
2.3 Ambiente Interno	Termómetro, clima, Great Place to Work (2 veces al año)	Cierre de gestión (actividad)	Estudios de clima (esporádicamente - uno al año-)	Mediciones de clima (cada 2 años) Energímetro	Encuesta Gallup, prácticas de gestión exitosas, clima, microclima	Reuniones de seguimiento gestión de RRHH
3 Participación						
3.1 Estrategias de involucramiento y compromiso	ND	Procesos escritos, definición de objetivos. Discusiones clientes	BSC, objetivos definidos, Comité mensual	Equipos Naturales Admon. (ENA) Situacional (mensual)	Alinear objetivos, reunión gerentes	Seguimiento objetivos, registro y control de objetivos (IPAD)
3.2 Involucramiento	ND	Evaluación de desempeño Propuestas de mejora	Reuniones periódicas, registro de planes de acción.	DNA, Evaluación Desempeño Encuesta Satisfacción	Alinear objetivos, reunión gerentes	ND Indirectamente
3.3 Compromiso	ND	ED, supervisor-supervidado, cualitativa y cuantitativa (dos personas)	Reuniones periódicas, identificación de acciones de mejora.	Cumplimiento-tiempo de respuesta	Alinear objetivos, reunión gerentes Encuesta Gallup.	Determinación de objetivos
4 Enfoque basado en procesos						
4.1 Diseño/definición del proceso	Documento definición procesos, Manuales procedimientos/políticas	Políticas (en proceso de actualización) certificados internamente	Manuales de algunos procesos	Manuales de procesos Intranet	Documentados sólo algunos procesos	Manuales en Red
4.2 Ejecutores del proceso	ND	Descripciones de cargos/clientes proveedores	Procesos, políticas y procedimientos definidos	Descripciones de cargo, organigrama, evaluación desempeño	Óptimo conocimiento de procesos	Dueños de procesos claros, identificados
4.3 Infraestructura del proceso	(Intranet)	Sólo en algunos procesos, (formación)	Sistema (Performance Management, People Soft IC-Web	People Soft	Pocos sistemas, en proceso de implantación de People Soft	Sistema Integrado de RRHH SAP
5 Enfoque de sistemas						
5.1 Identificación del sistema	Modelo de gestión (concepción)	ND	ND	Modelos organizativo Integración sistemas y tecnología	Estructura, integración, polivalencia	ND
5.2 Gestión del sistema	Modelo de gestión (concepción)	ND	ND	Modelos organizativo Integración sistemas y tecnología	Satisfacción, evaluación de desempeño	ND
5.3 Personal y enfoque sistémico	ND Intangible	ND	Reuniones de equipo y objetivos	Evaluación de desempeño	Resolución satisfacción del cliente	El grado de participación exige visión sistémica
6 Mejora continua						
6.1 Identificación de áreas de mejora	Sistema global (reactivo)	Indicadores, evaluación, identificación de áreas de mejora	Evaluación, encuestas de líderes, se plantean problemas de RRHH	Diagnóstico laboral	Evaluación de desempeño, encuesta satisfacción-servicios	Los documentan y registran los responsables de la áreas de RH
6.2 Estrategias y acciones de mejora	Definición de objetivos, mejora cumplimiento objetivos	Acuerdos internos, plan de objetivos por áreas	Comités de trabajo divididos por áreas.	ND	Gestión del desempeño organizacional	Las documentan y registran los responsables de la áreas de RH
6.3 Medición de la mejora	ND	ND	Indicadores en selección, contraste de índices.	ND	Gestión del desempeño organizacional	Revisión KPI (Key Performance Indicator)
7 Enfoque basado en hechos						
7.1 Presencia de indicadores	Por subprocesos	Algunos subprocesos, selección, desarrollo, capacitación.	Algunos indicadores, líderes de equipos (BSC)	Reporte de Indicadores de Gestión	Indicadores administrativos	Listado de Indicadores (KPI) cualitativos y cuantitativos
7.2 Solidez de los indicadores	ND	Algunos subprocesos, selección, desarrollo, capacitación.	Fuerte en proceso de selección (únicamente)	Actualización mensual	Análisis de gastos, variación Reporte mensual	Relación entre indicadores
7.3 Uso de Indicadores	ND	Cierre de gestión, se comparten resultados indicadores.	ND	Reuniones ENA, se comparten los resultados	Sirven como referencia indirecta	Constante utilización para la toma de decisiones
8 Relaciones con proveedor						
8.1 Estrategias orientadas a proveedor	Algunos procesos criterios ND	Discusión con proveedores, monitoreo de programas.	Exigencias de cumplimiento, tiempo de respuesta (informales)	ND	ND	ND
8.2 Participación/involucramiento	ND	En algunos subprocesos se discuten estrategias	ND	ND Algunas llamadas telefónicas	ND	Invitación formal a proveedores
8.3 Identificación/registro/control y cumplimiento	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Observación General	En proceso de consolidación	Procesos en constante cambio		Mejorar los procesos de desarrollo de personal		

Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Empresa 11	Empresa 12	Empresa 13
Development Plan, se ilustran necesidades	Sistema necesidades, requerimientos (SYSMAN)	Reuniones, minutas, registro de seguimiento (informal)	Formatos necesidades. Registro Cadenas de aprobación, auditorías	Satisfacción cliente interno, encuesta (I), evaluación (C y C)	ND	Indicadores algunos procesos
Reuniones con clientes, registro de minutas	Tiempo de respuesta (SYSMAN)	Contacto cercano desde los líderes	Reuniones con unidades clientes minutas, formatos establecidos	Efectividad del proceso	ND	Compensación, cualitativo reactivo
Encuesta de clima (anual)	Parámetros de tiempos concretos registrados en sistemas	Encuesta satisfacción (anual)	ND Plan encuesta satisfacción	Conjunto de Indicadores (QoS) Quality of Standart	Modelo integral de servicios (MIS) 8 indicadores	Encuesta clima (cada dos años)
Encuesta "Excelent Management" Feedback cada gerente, 25% evaluación al gerente	ND En proceso evaluación de desempeño	Líderes identificados por áreas Los principios del liderazgo son explícitos y claros	Reuniones de estrategia Perfiles de líderes DNA	ND	ND	Modelo de marco de aprendizaje Identificación de competencias Procesos de selección
Diagnóstico de acciones en función de objetivos	Eventos conductuales, indicadores de conducta	Evaluación de desempeño, principios de liderazgo mundial Se miden	Evaluación de desempeño (una vez al año)	Plan estratégico (bianual) detallados objetivos y costos	Evaluación desempeño, cumplimiento objetivo, cuantitativo	"Performance Contact" Vinculación a metas y objetivos
Encuesta de clima	Medición de clima	Encuesta de clima (cada 2 años) Acciones de acercamiento Registro de buenas prácticas	Reuniones de clima Focus Group (trimestral)	Encuesta de clima (bi-anual)	Encuesta clima y microclima Base para el establecimiento de planes de acción	Mediciones de clima, indicadores generales parciales.
Presentaciones anuales	Plan anual, área de proyectos, respuesta a tiempo	Planificación estratégica, visión, misión. Seguimiento formal	Metodología para compartir estrategia	Planes estratégicos por área (bianual)	Implementación del modelo de gestión	Definición de objetivos, contratos de desempeño
Asistencia, niveles de participación, comunicaciones	Vinculado a procesos de gestión de proyectos	Evaluación de desempeño, Revisión anual (islas de trabajo)	Reuniones semanales líderes del proceso (pre-formato) no registro	ND	ND	Sistemas de áreas, mejoras por área (propuestas), Incentivos y
Porcentaje de la evaluación de desempeño	SYSMAN vía dirección de proyectos	Medición de objetivos	Reuniones semanales líderes Formato plan de acción	Indicadores de desempeño, factor compromiso (cuantitativo)	ND	Políticas de reconocimiento.
Manuales procesos (intranet)	Manuales procesos (intranet)	Manuales normas y procedimientos (en línea)	Sistema Integrado, Base datos	ISO-WEB, procesos documentados	ND	Manuales de procesos (Intranet)
Conocimiento de los procesos	Usuarios definidos, seguimiento, reunión de gerentes, minutas	Algunos aspectos explícitos Conocimiento tácito	Evaluación de desempeño 360°	QoS, Evaluaciones de desempeño	ND	Definidos dueños de procesos
Sistemas de Información no integrados	SYSMAN, "Benchmarking"	Aplicaciones puntuales por subprocesos (no integrados)	Sistema Integrado Base datos	ND	ND	Cezzane y SAP (2010). Proceso migración sistemas dispersos.
ND	Documentación apoyada en plataforma común	ND Visión por funciones	Modelo de funcionamiento organigrama	ISO-WEB, todos los elementos del sistema identificados	ND	Sistemas integrados de RRHH
Visión global de la empresa en el mercado	Base teórica, la quinta disciplina Visión sistémica	ND Funcionamiento como silos (islas)	Reuniones unidades involucradas	ND	ND	Sistemas integrados de RRHH
ND Mucha gente no lo entiende	Soluciones de caso, transmiten Visión sistémica	ND	Articulación de resultados con planes de acción	ND	ND	ND Solo cualitativo
ND Algunos procesos puntuales Plan de acción	"Benchmarking" Plan estratégico, intervención consultores externos	Encuestas de servicios. Evaluación de desempeño, clima. Encuestas de servicios. Evaluación de desempeño, clima	Planes de acción (indirectos) Planes de acción (indirectos)	Issue Track: herramienta para acciones correctivas QoS, herramienta global, referencia para acciones de mejora	ND ND	Sistema de mejora continua Contratos de desempeño, informes de certificación
Clima (medición indirecta)	SYSMAN, auditorías, "Benchmarking"	Encuesta satisfacción al cliente	Planes de acción (indirectos)	QoS	ND	Sistema de medición de la mejora
Indicadores de RRHH	SYSMAN, listado de indicadores inspirado en el BSC	Listado or subproceso (10 indicadores)	Grupo de indicadores	Grupo de indicadores, registrados en QoS	ND	Sistema de indicadores
Asociados a lineamientos corporativos (algunos)	SYSMAN plan anual luego pasa a proyectos	Listado or subproceso (10 indicadores)	Se utilizan en toma de decisiones Rentabilidad financieras, desarr.	QoS	ND	Poca relación con indicadores otras áreas
Parcialmente, para algunas decisiones	ND Se comienzan a usar	Se utilizan regularmente, no se relacionan con otras áreas	No se comparten ni relacionan con otras áreas	QoS, presentación de resultados (anual)	ND	Falta sensibilización sobre su importancia
Reuniones, procesos de inducción	Instrumento (entrenamiento)	ND Son parte de la cadena de valor	Reuniones minutas, contratos niveles de servicio	ND	ND	Detecciones esporádicas, minutas
ND No hay registro, acuerdos grajes	Proceso de compensación, sistema de nómina	ND Se procura hacer consultas	Reuniones, minutas (mensual) Modelo de funcionamiento	ND	ND	Minutas, reuniones
ND	ND	ND	Compensación de servicios (clave)	ND	ND	ND
Primeros indicadores financieros		Funcionamiento por personas, No se hacen planes ni controla	Falta de instrumentación (medición)			

Caracas, 12 de septiembre de 2007

Estimado Profesor/Investigador

El objeto de la presente es remitirle la información necesaria para llevar a cabo la validación del instrumento que será utilizado para la recolección de la información correspondiente al trabajo de grado titulado: La calidad de los procesos de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000, para optar al título de Magister en Sistemas de la Calidad.

Anexo encontrará los objetivos que se plantean en la investigación, el cuadro resumen de las variables y las dimensiones que lo conforman, así como el instrumento a validar. Adicionalmente se incluye una pequeña guía para facilitar el proceso.

Quisiera agradecer de antemano su colaboración y pedirle encarecidamente responder a lo solicitado en un lapso no mayor de una semana.

Josué Bonilla García

Teléfonos:

Celular: 04241070016

Oficina: 4074175

Correos electrónicos:

jbonilla@ucab.edu.ve

jbonilla23@gmail.com

1. Objetivo General

Comparar la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos entre las empresas u organizaciones que cuentan o no con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000.

2. Variables del estudio

Las variables a estudiar son:

- a) Calidad de gestión de los procesos de recursos humanos
- b) Consolidación de los Sistemas de Gestión de la Calidad (tenencia o no de la Certificación ISO 9001:2000)

a) Calidad de gestión de los procesos de recursos humanos

Definición Conceptual: grado en que los procesos de gestión de recursos humanos cumplen con un conjunto de características inherentes a los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Fondonorma: ISO 9000: 2000).

- *Enfoque al cliente en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que los procesos de gestión de recursos humanos se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- *Liderazgo en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que los líderes del área de recursos humanos establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.
- *Participación en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado de involucramiento y compromiso del personal en los procesos de recursos humanos.
- *Enfoque basado en procesos en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en el la gestión de recursos humanos se abordan bajo una orientación como un proceso.
- *Enfoque de sistemas en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos interrelacionados como un sistema.
- *Mejora continúa en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que la gestión de recursos humanos se orienta bajo los principios de mejora continúa.
- *Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de

recursos humanos se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los procesos de gestión de recursos humanos:* grado en que la unidad responsable de la gestión de recursos humanos mantienen una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Definición Operacional: consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a aspectos vinculados a cada dimensión. Se mide en función del grado, nivel de presencia o consideración de los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de gestión de recursos humanos. Un aspecto importante del trabajo reside precisamente en el diseño del instrumento necesario para la medición en términos cualitativos y cuantitativos. Como aproximación para la medición de cada dimensión se plantea la utilización de un gupo de preguntas a las cuales se asociaría una escala cuantitativa entre uno (1), que representa un menor nivel de presencia y cinco (5), que indica una mayor nivel de presencia de cada principio, lo cual arrojaría un puntaje o estimación global sobre la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (ver tabla 1).

b) Consolidación del sistema de gestión de la calidad

Definición Conceptual: nivel de desarrollo del sistema de gestión de la calidad entendido como un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan, cuyo propósito es establecer y cumplir con la política y los objetivos asociados a la dirección y control de la organización en todo lo relativo a la calidad. Específicamente en cuanto a su establecimiento, documentación, implantación, mantenimiento y orientación a la mejora continua de su eficacia de acuerdo a los requisitos planteados en la Norma ISO: 9000 (ISO 9000:2000)

Definición operacional: tenencia o no de la certificación (ISO:9001) otorgada por los Organismos de Evaluación de la Conformidad competentes. Se dividirán las organizaciones en:

Tipo 1: aquellas empresas u organizaciones que no poseen la certificación de su sistema de gestión de la calidad, independientemente del estadio de desarrollo de su sistema de gestión.

Tipo 2: aquellas empresas u organizaciones que poseen la certificación de su sistema de gestión de la calidad (ISO: 9000), otorgada por algún organismo de evaluación de la conformidad competente para ello.

Operacionalización de la variable: calidad de los procesos de gestión de RRHH.

Variable	Dimensiones	Indicadores*
1. Calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (RRHH) <i>Grado en que los procesos de gestión de recursos humanos cumplen con los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</i>	1.1. Enfoque al cliente en los procesos de gestión de RRHH <i>grado en que los procesos de gestión de RRHH se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Identificación y control de las necesidades de los clientes</i> <i>Identificación y control de los requisitos de los clientes</i> <i>Identificación y control de las Expectativas del cliente</i>
	1.2. Liderazgo en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado en que los líderes del área de RRHH establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Relaciones entre el líder y su equipo</i> <i>Control del ambiente interno</i> <i>Control y medición del involucramiento</i> <i>Control y medición del impacto del liderazgo en las metas alcanzadas.</i>
	1.3. Participación en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado de involucramiento y compromiso del personal en los procesos de RRHH</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Involucramiento del personal</i> <i>Compromiso del personal</i> <i>Identificación del personal</i>
	1.4. Enfoque basado en procesos en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado en el la gestión de RRHH se abordan bajo una orientación como un proceso.</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Definición del proceso</i> <i>Documentación del proceso</i> <i>Eficacia y eficiencia del proceso</i>
	1.5. Enfoque de sistemas en los procesos de gestión de RRHH: . <i>grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos interrelacionados como un sistema</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Características del sistema (objetivo, procesos, elementos, dinámica, totalidad, regulación, balance, medios...)</i>
	1.6. Mejora continua en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado en que la gestión de RRHH se orienta bajo los principios de mejora continua.</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Identificación de áreas de mejora</i> <i>Definición de objetivos para la mejora</i> <i>Búsqueda y evaluación de soluciones</i> <i>Implementación de soluciones</i> <i>Medición, verificación y análisis de los resultados de la implementación</i> <i>Formalización de los cambios</i>
	1.7. Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de RRHH se basan en el análisis de los datos y en la información previa.</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Presencia y uso de indicadores cuantitativos en los diferentes subprocesos que conforman el proceso de RRHH</i>
	1.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los procesos de gestión de RRHH: <i>grado en que la unidad responsable de la gestión de RRHH mantienen una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades .</i>	<i>Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de RRHH en cuanto a:</i> <i>Normas y pautas de las relaciones con los clientes.</i> <i>Consideración de los beneficios a través de la medición</i> <i>Registro y control de insumos</i>

*se considerarán indicadores cualitativos y cuantitativos para la medición de las variables.

Guía de validación

Una vez que efectúe la lectura del instrumento le solicitaremos información sobre:

- Pertinencia de las Dimensiones

- Pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones

- Formato de Medición

- Otros comentarios:

Para cualquier aspecto específico no considerado, le sugerimos que efectúe todas las notas que considere en el propio documento, para luego si es necesario realizarle una breve entrevista en la que nos pueda transmitir sus observaciones y recomendaciones. Muchas gracias por su colaboración