



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIO

Presentado por:
Arambulet Morillo, Norkys Josefina

Para optar al título de
Magister en Sistemas de la Calidad

Tutor: María José Goncalves

Caracas, febrero de 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo de Grado de Maestría: **DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIO** presentado por la estudiante Norkys Josefina Arambulet Morillo portadora de la Cédula de Identidad V-13.385.128, como parte de los requisitos para optar al título de Magister en Sistemas de la Calidad, y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la Ciudad de Caracas a los 20 días del mes de febrero de 2014.

**María José Goncalves
C.I. 6.849.330**

DEDICATORIA

A mi madre, Neiza
mujer triunfadora quien me ha enseñado a ser y a hacer.
A mi hermana Hermicelys, y a sus hijos Edwing y Gabriela,
quienes son regalos de DIOS.
A Plinio Urpin,
por apoyarme para continuar siendo y continuar haciendo.

AGRADECIMIENTO

A la profesora María José Goncalves por su excelente pedagogía manifiesta en cada clase, especialmente en las clases de asesoría académica.

A la profesora Ana Julia Guillén por su orientación y aportes en las clases de Seminario de Investigación I y Seminario de Investigación II.

IN MEMORIAM

JASPER C. VAN DILLEWIJN

En honor a su humildad, integridad, elevados valores y elevada inteligencia.

Gracias por sus aportes, enseñanza, amistad y congruencia de valores en palabras y acciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
I PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación e Importancia	10
Alcance.....	13
II MARCO METODOLÓGICO	14
Tipo de Investigación.....	14
Diseño de la Investigación	15
Unidad de Análisis	16
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	19
Técnicas para el Análisis y Presentación de los Datos	19
Proceso	20
Operacionalización de los Objetivos de la Investigación	22
Consideraciones Éticas de la Investigación	23
III MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	25
Antecedentes	25
Estado del Arte en Gestión del Talento Humano.....	34
Modelos de Gestión de la Calidad Alineados a la Gestión del Talento Humano	71
EFQM	71
Premio Iberoamericano de la Calidad	74
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	75
Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Peters y Waterman	77

Feigenbaum	83
Deming	89
Juran	98
Teoría Z	101
Normas Internacionales de Sistemas de Gestión del Talento Humano.....	106
Modelo de Calidad de Servicio de Jacques Horovitz.....	107
Modelo de Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión	
Pública del Dr. Adalberto Zambrano	109
Balanced Scorecard.....	114
Análisis DAFO	117
Cadena de Valor	119
Principio de Peter	120
Efecto Halo.....	121
El Decálogo del Desarrollo	121
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva	122
Bases legales de la Investigación	124
Glosario	127
IV MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIOS	133
Estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela	133
Modelo para Gerenciar el Talento Humano basado en los Principios de Confianza, Comprensión y Comunicación para la Gestión de la Calidad.....	140
Indicadores de Gestión para el Modelo Propuesto.....	167
Análisis DAFO del Modelo Propuesto	169
Balanced Scorecard del Modelo Propuesto.....	172
Cadena de Valor del Modelo Propuesto.....	180
Relación entre el Modelo Propuesto y el Modelo EFQM de Excelencia	180
Relación entre el Modelo Propuesto y los 14 puntos de Deming	181
Relación entre el Modelo Propuesto y el Modelo de Feigenbaum	181
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	185

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	190
ANEXOS	202

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura

1	Evolución de la gestión Humana	17
2	Modelo EFQM de Excelencia	74
3	La Productividad en las organizaciones Públicas	110
4	Cadena de Valor: Modelo de Michael Porter.....	119
5	Sistema de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicios	141
6	Caracterización de procesos del Subsistema Planificación Estratégica	148
7	Caracterización de procesos del Subsistema Reclutamiento	150
8	Caracterización de procesos del Subsistema Selección	153
9	Caracterización de procesos del Subsistema Inducción.....	155
10	Caracterización de procesos del Subsistema Desarrollo de Competencias Ocupacionales	156
11	Caracterización de procesos del Subsistema Calidad de Vida Laboral	160
12	Caracterización de procesos del Subsistema Pagos y Deducciones Derivados de la Relación Laboral	163
13	Caracterización de procesos del Subsistema Evaluación del Desempeño	165
14	Prácticas Positivas en las Organizaciones: Un Modelo	166
15	Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral del Modelo Propuesto	173
16	Cadena de Valor del Modelo Propuesto.....	180

ÍNDICE TABLAS

Tablas

1	Clasificación de las Unidades de Análisis	17
2	Proceso para el desarrollo del presente trabajo	21
3	Operacionalización de los objetivos de investigación	22
4	Evolución de los Factores que Determinan la Gestión Humana	39
5	Evolución del Quehacer de la Gestión Humana	40
6	Sistemas de Gestión de RRHH Orientados a la Eficiencia	51
7	Sistemas de Gestión de RRHH Orientados al Compromiso	52
8	Descripción de los Tipos de Intercambios (Mahoney y Watson, 1993)	54
9	Comparación de las Compañías Japonesas con las Norteamericanas.....	104
10	Enfoques Limitados del Balanced Scorecard.....	116
11	Análisis DAFO 1.....	118
12	Análisis DAFO 2.....	118
13	Matriz DAFO del Modelo Propuesto.....	169
14	Relaciones entre Matriz DAFO del Modelo Propuesto	170
15	Análisis DAFO del Modelo Propuesto	171
16	Misión, Visión y Valores del Modelo Propuesto	172
17	Objetivos Estratégicos.....	174
18	Indicadores	176
19	Responsables por Objetivos Estratégicos	178
20	Resumen de los Aportes más Relevantes de los Modelos de la Calidad Alineados a la Gestión del Talento Humano.....	182



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIO**

Autor: Norkys J. Arambulet Morillo

Tutor: María José Goncalves

Fecha: Febrero de 2014

RESUMEN

El presente trabajo de grado está orientado hacia el Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio, considerando que el éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores, se expresa la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales de cada trabajador para convertirlos en fortalezas. La investigación es de tipo descriptiva modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido. El estudio analizará el Estado del Arte en Gestión del Talento Humano y Gestión de la Calidad, para plantear estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela, y establecer el modelo propuesto que describe los procesos específicos de Planificación Estratégica del Talento Humano, Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo de Competencias Ocupacionales, Calidad de Vida Laboral, Pagos y Deducciones Derivados de la Relación Laboral y Evaluación del Desempeño.

Descriptores: Calidad, Talento Humano, Políticas, Procesos y Gestión.

INTRODUCCIÓN

La calidad comienza con la gente y culmina con la gente, es por ello que la actualización, vigencia y mantenimiento a largo plazo de una empresa depende directamente de su talento humano.

Para desarrollar el compromiso de los trabajadores hacia una organización se requiere de acciones integrales, constantes y congruentes de parte de la alta dirección, por ejemplo, la ejecución de prácticas que favorezcan la participación y comunicación de todos los trabajadores, el fomento de un clima de confianza y una gestión de talento humano que enseñe a aprender para crear valor y mejorar constantemente, y que apoye la generación y mantenimiento del compromiso, a corto, mediano y largo plazo, de parte de todos los trabajadores.

Las causas frecuentes de conflicto laboral son los prejuicios, la rigidez, los desajustes, la ausencia de acuerdos y de comunicación. Para prevenir los conflictos es necesario que exista valoración, comunicación y negociación, porque al valorar las actuaciones de todos los trabajadores las personas valiosas realizan aportes valiosos; una convivencia basada en el respeto y el aprendizaje no procura la uniformidad, sino la unidad en la diversidad.

Una gerencia de Talento Humano sustentada en principios de calidad fortalece a la empresa y desarrolla sus proyectos al proponer soluciones a situaciones conflictivas y mejorar situaciones positivas alcanzadas.

El Dr. Martín Fiorino, V. (2011), expresa que cuando un trabajador actúa como individuo muestra acciones defensivas orientadas a la supervivencia, mientras

que cuando actúa como persona sus acciones están orientadas a la vida proactiva en convivencia y cooperación con otros. Al generar iniciativas de cooperación se fortalece el mejoramiento y la excelencia, de igual manera se siguen pautas para aprender, proponer y modelar valores sustentados en el respeto, la escucha y la valoración.

Conductas valiosas como la convivencia y la justicia generan valores como el diálogo, la comunicación y los acuerdos. Al establecer espacios de comunicación que vinculan sectores con problemas comunes cada miembro de la empresa se suma a actividades de mejoramiento común.

En la actualidad toda organización necesita de una unidad de Talento Humano que ajuste sus políticas a la estrategia de la empresa, y que simultáneamente se relacione con la gente para generar proactividad y facilitar los procesos, fomentando una cultura que se sustente en el principio ganar-ganar, con el objeto de dejar sin efecto la percepción que muchos trabajadores y empleadores tienen con respecto a la Gerencia de Talento Humano al verla cual ente tramitador, reactivo y operativo.

Se considera necesaria una unidad organizacional que se ocupe de manera exclusiva de las decisiones integradas que rigen las relaciones de empleo que influyen en la productividad de la gente y de la organización, para procurar el logro adecuado de los objetivos organizacionales y personales.

Es por ello que el presente trabajo de grado consiste en la presentación de una propuesta de elaboración de un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio con base en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación. El estudio está comprendido en la línea de investigación Gerencia de la Calidad por cuanto analiza e interpreta las teorías para la gestión organizacional como un sistema.

La propuesta se realiza previo análisis del estado del arte en Gestión del Talento Humano; de igual manera, se evalúan los modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano, y con base en estas revisiones se formulan estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela.

El presente trabajo de grado está integrado por cinco (5) capítulos: el Capítulo I contiene la Propuesta de Investigación; el Capítulo II contempla el Marco Metodológico; el Capítulo III denominado Marco Teórico-Conceptual incluye el Estado del Arte en Gestión del Talento Humano y los Modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano. El capítulo IV está compuesto por dos (2) propuestas: la primera está conformada por las Estrategias de Gestión del Talento Humano para Venezuela, y la segunda es el Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicios. En el Capítulo V se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Al presentar el trabajo de grado se cumple con la aplicación de los conocimientos obtenidos al cursar las asignaturas que integran el postgrado de Sistema de la Calidad, siendo el marco de ejecución la metodología establecida en Seminario de Trabajo de Grado.

CAPITULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo expone el planteamiento del problema, el objetivo general de la investigación, sus objetivos específicos y la justificación e importancia de la misma.

Planteamiento del Problema

Rodríguez Matos, G. y Esté, P. (2012) indican que en Venezuela 9 de cada 10 personas viven en zonas urbanas, el 70% de esta población se localiza en las ciudades principales, y este incremento urbano influye considerablemente en la demanda de bienes y servicios básicos.

Los mismos autores mencionan que casi 8 millones de jóvenes venezolanos entre 15 y 29 años no están atendidos de manera adecuada por las políticas de educación, salud y empleo, y sólo el 60% de la población entre 15 y 19 años concluye los nueve grados de escolaridad básica. Hasta el año 2007, sólo 3 de cada 5 jóvenes entre 20 y 24 años culminaron el bachillerato.

Los venezolanos que forman parte de estas estadísticas ven obstaculizados y/o limitados el logro de los objetivos que se propongan en los diversos ámbitos de su vida, y esta situación genera un subjetivismo moral en el cumplimiento de las leyes.

Al respecto Juárez, J. (2012) indica que no hay una relación armónica entre las normas y los valores, la ley y la cultura, porque estos son percibidos de manera separada, sin relación alguna entre ellos. Si la ley no se sustenta en un contenido

moral pierde justificación; con la cultura ocurre lo mismo, si no se sostiene en valores. Esta separación de valores, cultura y leyes nace cuando las personas no están convencidas de su responsabilidad individual en la construcción de un ideal colectivo; y la crisis ocurre cuando las acciones contradicen los valores que forman parte de la cultura.

Para Vega (2006) la empresa está formada por:

Un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos (sistema finalista); en constante intercambio de recursos con su entorno (sistema abierto); que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos (sistema cibernético); integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas (sistema jerárquico). (p. 2).

Según Sarache, Cárdenas, Giraldo y Parra (2007) “el sistema de producción es un subsistema empresarial que recibe insumos como materiales, fuerza de trabajo, energía, información, entre otros, y los transforma en bienes y servicios a través del subsistema de conversión”. (p. 105).

Montoya, J. (2008) define manufactura como “operaciones de fabricación y de transporte y manipulación de los productos”. (p. 11).

Para Vallejo (1998) “los procesos de fabricación pueden clasificarse, según el grado de automatización y sofisticación de los sistemas de control, en niveles que van desde la producción manual hasta el máximo paradigma de la Manufactura Integrada por Computador (CIM)...” (p. 44).

En el caso de los servicios Betancourt y Mayo (citados por Álvarez, G. 2012), indican que “el término servicio proviene del latín *servitium* y define a la acción y

efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Fontalvo y Vergaram (ob. cit.), indican que “es la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes”. (p. 23).

En las empresas de servicio de la administración pública nacional se evidencian contradicciones caracterizadas por desarmonía en el clima organizacional, sub utilización del talento humano, permanencia de los servidores públicos por mucho tiempo en un mismo cargo, asignación de labores específicas que se ejecutan de manera repetitiva según una descripción de cargos, normas jurídicas (ordenanzas y reglamentos internos) que impiden la generación de ideas y la actualización de los procesos organizacionales. Adicionalmente la obtención de experiencia laboral a través de diversos cargos es lenta o nula, debido a que presentan estructuras organizacionales rígidas y burocráticas, dificultando el aprendizaje en los cargos, se suma el hecho de que los ocupantes de cargos directivos son nombrados directamente por altos funcionarios, lo que minimiza la posibilidad de ascenso y desarrollo del personal, impidiendo el desarrollo de otras funciones y generando resistencia al cambio (Del Canto, E. 2012).

Borges, Leal, Obando y Villalobos (citados por Del Canto, E. 2012) indican que

... en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de crecimiento de la organización...lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el

fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional. (p. 182).

Carvajal (citado por Calderón, Naranjo y Álvarez 2007) indica que “los actos inhumanos en la organización no se reflejan sólo en el maltrato manifiesto, sino en diversas formas que impiden la aceptación del otro como igual (la manera en que el jefe se refiere al trabajador, el manejo de privilegios, los rituales en el trato, entre otros)” (p. 56).

De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010) expresan, que en todo tipo de empresas se observa que

Ciertos empleados que poseen una adecuada preparación y talento, perciben que sus opiniones e ideas son ignoradas por sus superiores cuando son ridiculizadas o duramente criticadas, o lo que es peor, empiezan a ser considerados una oposición incómoda de la que hay que defenderse, simplemente por tener una opinión diferente, que no tiene por qué ser equivocada (rara vez una persona lleva toda la razón y otra no lleva ninguna). Esto hace que los jefes tiendan a delegar los temas importantes únicamente en los empleados “más afines”, creando un consenso ficticio, que tan peligroso es para tomar nuevas decisiones. Además esto transmite el mensaje de que no hay igualdad de oportunidades en la organización, que en unos se confía más que en otros, no porque sean mejores sino porque “no dan problemas”. Por tanto no se aprovecha el potencial de personas con valía, lo que obviamente acaba en desmotivación, y finalmente en abandono (p. 128).

Cruz y Rojas (citados por Calderón, Naranjo y Álvarez 2007), manifiestan que lo inhumano es entendido como la incapacidad para comprender y aprender del otro, porque es propio de la condición humana la tendencia a ver la diferencia con el otro como una amenaza para su identidad, a lo cual se suma la existencia de intereses diferentes, y esta situación se observa en las empresas (de manufactura y de servicios) a través de las relaciones de poder.

Actualmente el trabajador es observado como un recurso productivo de fácil manipulación, regido por la racionalidad económica, que se comporta de manera eficiente sólo porque ello le permite obtener alguna compensación.

A este respecto Espinoza, R. (2004) opina que “en la actualidad, todavía predomina en muchas gerencias de recursos humanos aquella preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo vigilancia) de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador” (p. 82).

De esta manera se impide que el talento se desarrolle de manera espontánea, porque se manifiesta y despliega al máximo cuando se dan las circunstancias favorables para ello. Tourón (2011).

Tourón (2011) expresa que “Aprender ya no es ‘saber cosas’ sino saber gestionar la información, saber plantearse nuevos problemas y nuevos modos de resolverlos, es aprender a tomar decisiones sobre el propio trabajo” (p. 4).

Medina, M. (2010) expresa que el talento requiere capacidades sumadas al compromiso y la acción, de manera simultánea. Si el trabajador tiene compromiso y actúa, pero no cuenta con las capacidades necesarias, no alcanzará resultado alguno no obstante, la manifestación de buenas intenciones. En el caso de contar con las capacidades y acciones necesarias sin compromiso alguno, se alcanzarán resultados inmediatos sin constancia, lo que merma la actualización del trabajador a través de la obtención de herramientas que permitan tomar las previsiones necesarias en caso de modificaciones y/o ajustes requeridos en el ámbito laboral.

La autora mencionada enfatiza que el compromiso es necesario para que la persona aporte lo máximo posible y no se vaya a otra empresa, es por este motivo que

toda organización necesita contar con el conocimiento, el compromiso y la acción de las personas, ubicadas adecuadamente en un rol y un entorno apropiados.

Cabrices, G. (2000) indica que uno de los mayores obstáculos que las organizaciones han enfrentado para mantener trabajadores comprometidos

Es el hecho de que el control de gestión se ha ejercido por la gerencia y ha sido percibido por el personal como un arma de dominación, con un espíritu de juicio y condena y un desenlace punitivo, lo cual genera temor, desconfianza, rechazo, inhibe la iniciativa y la creatividad, crea luchas, favorece el individualismo y obstaculiza la integración de equipos efectivos. (p. 98).

Son las personas las que hacen a las organizaciones porque son quienes manejan los procesos que las hacen exitosas, es por ello que se hace necesario contar con una Gerencia de Talento Humano que unifique esfuerzos para que trabajadores y empresa alcancen sus objetivos de manera adecuada con el objeto de proteger los valores organizacionales e individuales.

La Gerencia de Talento Humano no sólo cumple una función administrativa y legal básica, sino que genera resultados para la empresa en cuanto a producción, venta y resultados financieros, y con respecto a las personas si fomenta la comunicación, el respeto, la confianza y la comprensión; genera y mantiene el compromiso de las personas con la organización, eleva la calidad de vida (sustentada en el necesario balance vida-trabajo).

Las prácticas de la Gerencia de Talento Humano, unida a valores y a principios de Gestión de la Calidad, evidencian, desarrollan y fortalecen competencias ocupacionales que redundan en un mejor desempeño para la organización y en mejores beneficios para el trabajador.

Es necesario que toda empresa, de manufactura o de servicios, cuente con una Gerencia de Talento Humano sustentada en principios de la calidad unidos a valores, para mantener la mejora continua de la gestión laboral de cada trabajador, lo que a su vez genera sinergia con el logro de los objetivos grupales para propiciar y mantener una cultura organizacional adecuada para la evolución constante de la empresa.

Con el objetivo de proponer soluciones, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el estado del arte en Gestión del Talento Humano?
- ¿Cuáles son los Modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano?
- ¿Cuáles estrategias de Gestión del Talento Humano pueden aplicarse en Venezuela?

Objetivo General

Diseñar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio.

Objetivos Específicos

1. Analizar el estado del arte en Gestión del Talento Humano
2. Evaluar los modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano.
3. Formular estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela.

4. Elaborar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio

Justificación e Importancia

El éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores. Es necesario captar las diferencias individuales, no para eliminarlas sino para aprovecharlas; es importante reconocer el talento de cada trabajador y desarrollarlo hasta convertirlo en fortaleza.

En el ámbito laboral es factible empoderar, orientar, acompañar; mas no convencer; es por ello que es necesaria la aplicación y actualización de conocimientos y herramientas para mejorar. Estas pautas (aplicar, actualizar y mejorar) son las implícitas en un sistema de Gestión de Talento Humano unido a valores y a principios de la calidad, y al seguirlas un trabajador se convierte en una persona más positiva, proactiva y productiva.

Para la Gerencia de Talento Humano es necesario observar que tan competitiva es la actitud de una persona, que tan competitiva es la empresa y cuánta capacidad de ajuste puede el trabajador o la empresa mantener para adecuarse a las circunstancias cambiantes. La promoción del desarrollo y la integración de las personas, mediante la cooperación, son necesarias para actualizarse continuamente.

La Gerencia de Talento Humano, sustentada en valores y en principios de Gestión de la Calidad, crea metas compartidas e implementa una labor compartida para manejar el entorno en el que las empresas se desenvuelven.

Las actividades que desarrolla una unidad de talento humano inciden en todos los niveles de la organización y están dirigidas a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas; es por este motivo que la gerencia de talento humano puede generar una cultura de la calidad y un comportamiento organizacional dentro del enfoque de la calidad.

Una gerencia de talento humano proporciona herramientas para que la empresa sea más flexible en su ajuste a las modificaciones externas, a través de los ajustes y/o mejoras de las condiciones internas.

Lo que es calidad hoy, no es calidad mañana. Un modelo de Gestión de Talento Humano basado en valores y en principios de Gestión de la Calidad permite conocer y gestionar las capacidades y fortalezas del empleado y su formación en el autocontrol de la calidad de su trabajo. De esta manera el proceso de cambio se convierte en un proceso de mejora continua.

Calidad no sólo significa mejores servicios sino también mejores empleados, empleados con sentido de realización y de pertenencia que se eleva constantemente. Incluye el reconocimiento al trabajo bien realizado, con sus respectivas recompensas, con el objetivo de alcanzar logros y compromisos por parte de los trabajadores.

El modelo de gestión de talento humano propuesto permitirá que los empleados cuenten con la información y el conocimiento necesario para ejecutar su labor con compromiso y calidad.

Al elaborar este Trabajo de Grado también se obtiene actualización profesional, mediante la aplicación de los conocimientos de Sistemas de la Calidad y de la Gestión del Talento Humano.

Alcance

El modelo propuesto es teórico-conceptual, describe los elementos del Sistema de Gestión de la Calidad interrelacionados con la Gestión del Talento Humano y es elaborado para ser aplicado en empresas de manufactura y servicios.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe la metodología seleccionada para llevar a cabo los objetivos de estudio.

Tipo de Investigación

La investigación se encuentra orientada al Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad Para Potenciar el Talento Humano en Empresas de Manufactura y Servicio. El tipo de estudio se enmarcó dentro de una investigación descriptiva documental modalidad proyectiva.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Pág. 80.

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales indica que la investigación documental es:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones, y en general, en el pensamiento del autor. (p. 15).

Mientras que, Fernández de Silva (2007) define investigación proyectiva de la siguiente manera:

Holotipo de investigación de nivel comprensivo que consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, ya sean inventos, programas, diseños, o creaciones dirigidas a solucionar problemas o necesidades en lo social, lo institucional o en un área particular del conocimiento; la categoría de su objetivo es proponer, es decir, exponer, presentar, plantear, formular, diseñar, proyectar, inventar, programar, formular. La investigación proyectiva trasciende el campo del “como son” las cosas para entrar en el “cómo podrían o cómo deberían ser”. (p. 237).

Diseño de la Investigación

Hurtado de Barrera (2007), expresa que:

El diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de investigación se define con base en el procedimiento. Es importante no confundir el diseño de investigación con la planificación general de la investigación que abarca las diferentes fases metodológicas. El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos (y de experimentación en el caso de las investigaciones confirmatorias y las evaluativas), que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas.

El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

El dónde del diseño alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo, pero si la información se recoge en un ambiente artificial o creado, se habla de diseño de laboratorio. Por el contrario, si las fuentes no son vivas, sino documentos o restos, el diseño es documental. También pueden utilizarse diseños de fuente mixta, los cuales abarcan tanto fuentes vivas como documentales. (p. 147).

En este contexto, el diseño de la presente investigación es documental apoyado en la Técnica de Análisis de Contenido definida por Fernández (2007) de la siguiente manera:

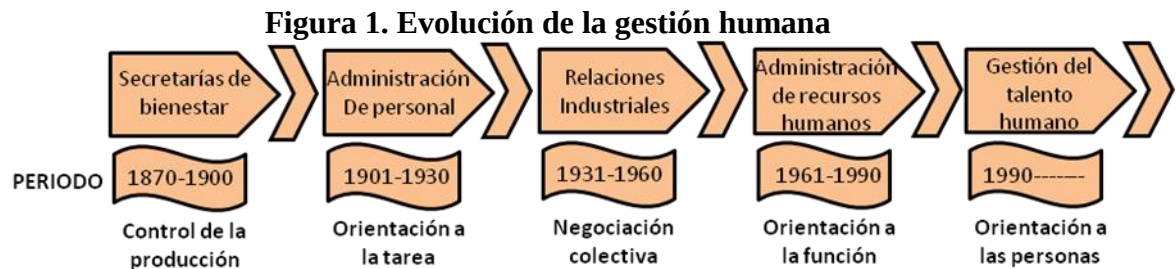
Según Hurtado de Barrera el análisis de contenido es la técnica de análisis que integra diversos recursos que permiten abordar los eventos en estudio, hechos, situaciones, textos, autores, videos, cine, con el interés de profundizar en su comprensión. El análisis de contenido intenta abordar el estudio de las ideas más que de las palabras. (p. 24).

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes primarias: textos especializados, artículos arbitrados y tesis; de igual manera se obtuvo información oral y escrita recopilada directamente por la investigadora a través de la observación directa en las instalaciones de las empresas que así lo permitieron.

Unidad de Análisis

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que a las unidades de análisis “se les denomina también casos o elementos y el interés se centra...en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio...lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio”. (p. 172).

Las unidades de análisis del presente estudio son las teorías de gestión humana que surgen desde mediados del siglo XIX, evolucionan por etapas hasta llegar a los departamentos de personal a mitad del siglo XX, y culminan con la tendencia actual de Gestión del Talento Humano que mantiene su vigencia y validez mediante la obtención de herramientas que proporciona un entorno en constante modificación. Ver figura 1.



Nota: Figura elaborada por la autora

Se compilaron 76 trabajos escritos, 46 corresponden a artículos arbitrados y específicos sobre gestión del talento humano, 17 a secciones o capítulos de libros, 8 a tesis, 5 a ponencias realizadas en encuentros académicos y posteriormente publicadas como memorias en extenso.

Tabla 1. Clasificación de las unidades de análisis

Unidad de análisis	%
Artículos arbitrados	60.53
Libros	22.37
Tesis	10.53
Jornadas	6.57
Total	100

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Se hizo una revisión exhaustiva de la información sobre estudios de gestión del talento humano en Venezuela y Latinoamérica generada hasta el año 2013; esta información se clasificó en: 1) Libros, 2) Artículos específicos sobre gestión del talento humano publicados en la revista electrónica Ebsco Host, 3) Secciones o capítulos de libros, 4) Artículos publicados en revistas no arbitradas, 5) Tesis, 6) Ponencias. Debido a que en algunos casos un trabajo se presenta primero en una ponencia o como trabajo de tesis, y posteriormente es publicado como artículo o capítulo de libro, para no sesgar el contenido de la información, se utilizaron las publicaciones para el análisis del mismo. Los trabajos no publicados y únicamente

presentados en ponencias o tesis, se consideraron parte del análisis. De los trabajos se tomaron en cuenta los siguientes datos: autor(es), país donde se realizó la investigación, año de publicación, lugar y sitio de publicación, tipo de publicación, tema abordado, importancia y pertinencia del tema tratado en el artículo, los hallazgos o la propuesta presentada. Los temas considerados fueron: Sistemas de la Calidad, Gestión del Talento Humano, los modelos de las relaciones humanas, teoría del comportamiento organizacional. Ver tabla de trabajos consultados (Anexo A).

Para el presente trabajo se contó con la colaboración de dos (2) empresas venezolanas: la primera es responsable de la fabricación de Cámaras Hiperbáricas y su razón social es “OxiAir S.A.”, mientras que, la segunda se denomina “Zambrano y Asociados” y es una consultora empresarial orientada a brindar soluciones integrales en las áreas relacionadas con la gestión humana.

OxiAir S.A. cuenta con una trayectoria de 20 años en Venezuela, está ubicada en el Centro Médico Hiperbárico del Marqués y ofrece terapia de inhalación de oxígeno en altas dosis por períodos cortos y bajo presión dentro de cámaras presurizadas, para el tratamiento de pacientes con embolismos gaseosos, enfermedades por descompresión, indicaciones ortopédicas, indicaciones neurológicas e indicaciones de cirugía plástica.

La empresa de servicios “Zambrano y Asociados” provee soluciones adecuadas y concertadas en cada uno de los aspectos inherentes a los procesos de selección, capacitación, consultoría, nómina y outsourcing para optimizar la gestión del talento humano en las organizaciones que requieren de sus servicios.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la presente investigación los indicios se han visto, se han escuchado y se han leído.

En los indicios vistos la información se ha recogido en presencia del evento, observando o participando de él, mediante la observación no asistida técnicamente, y el instrumento que se utiliza es el registro anecdótico.

La información concerniente a características escuchadas, se ha recogido solicitándola a otra persona, dialogando con base en la técnica de entrevista no formal semi-estructurada.

En la obtención de la información contenida en textos y documentos escritos, se evidencia la aplicación de técnicas de revisión documental, y la utilización de la matriz de registro.

La utilización de la técnica análisis de contenido permite describir características observables del estado del arte en gestión del talento humano y los modelos de gestión de la calidad alineados a la gestión del talento humano, para establecer los procesos que integrarán el modelo a proponer.

Técnicas Para el Análisis y Presentación de los Datos

Una vez obtenidos los datos, se analizan a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados; se hace uso, principalmente, del análisis de contenido. Con base en la técnica utilizada el procedimiento que se siguió es el siguiente:

- Observación directa: Siguiendo el objetivo de la observación realizada, se registran anécdotas, aspectos resaltantes e información trascendental de manera narrativa y resumida.
- Entrevista semi-estructurada con guía no formal: Se captan las manifestaciones que da a conocer el entrevistado, y se transcriben de manera narrativa, resaltando aquellos indicios considerados importantes para este trabajo de grado.
- Revisión documental: En la matriz de registro de documentos se analizan los resultados de investigaciones previas, se indican las conclusiones más relevantes de cada documento y se establece la relación con los objetivos del presente trabajo de grado.

Proceso

El proceso para el desarrollo del presente trabajo se describe a continuación:

1. Se revisó la bibliografía para formular correctamente el problema y elaborar el marco conceptual que lo rodea, con la información obtenida se definió el estado actual de conocimientos sobre el tema, lo que a su vez permitió plantear las preguntas de investigación pertinentes.
2. Se clasificó por períodos la información obtenida para determinar que es actualizada, con el fin de presentarla de manera clara y completa, asegurando su calidad, veracidad y oportunidad.
3. Se realizó la categorización de análisis de los conceptos de los modelos de gestión del talento humano, para descubrir tendencias, develar diferencias y comparar contra estándares u objetivos.
4. Se relacionó con la gestión, específicamente con la Gestión de la Calidad

5. Se establecieron los procesos bases y las caracterizaciones en función del modelo a desarrollar.
6. Se invirtieron cinco (5) horas semanales por parte del investigador

Tabla 2. Proceso para el desarrollo del presente trabajo

Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Revisión Bibliográfica								
Clasificación de la información por períodos								
Categorización del análisis								
Relación con la Gestión de la Calidad								
Establecimiento de procesos bases								

Nota: Cuadro elaborado por la autora

Tabla 3. Operacionalización de los objetivos de la investigación

Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Herramientas y técnicas de medición
Analizar el estado del arte en Gestión del Talento Humano	Contexto histórico Políticas Normas Requisitos Procedimientos Prácticas	Enfoques: *Administración de personal *Administración de Recursos Humanos *Capital Humano *Gestión del Talento Humano	Caracterización de los procesos con sus respectivas interacciones; actividades, tareas, áreas involucradas, y recursos empleados.	Investigaciones previas (tesis, artículos arbitrados), textos Experiencia laboral del personal del área de Talento Humano	✓ Matriz de registro de documentos ✓ Revisión documental ✓ Análisis de resultados de investigaciones previas ✓ Diario anecdótico
Evaluar los modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano.	Políticas Normas Requisitos Procedimientos Prácticas	Normas nacionales e internacionales de sistemas de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano: ISO, EFQM, Deming, Feigenbaum	Requisitos de las normas y de los sistemas de gestión de la calidad y aplicación de las normas y los modelos	Investigaciones previas (tesis, artículos arbitrados), textos	✓ Matriz de registro de documentos ✓ Revisión documental ✓ Análisis de resultados de investigaciones previas
Formular estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela.	Planificación Estratégica, Normas, Políticas, Contexto histórico, social, financiero	Sistema de Gestión de la Calidad	Resolución de conflictos, Control Interno, Mejora Continua, Compromiso, responsabilidad, valores	Análisis de investigaciones previas	✓ Observación directa, ✓ Entrevista No Formal Semi-estructurada
Elaborar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio	Requisitos de los procesos del Sistema de Gestión para Talento Humano	*Planificación estratégica del Talento Humano, *Reclutamiento, *Selección, *Inducción, *Adiestramiento, *Evaluación del Desempeño.	Eficiencia, calidad, innovación, satisfacción del cliente interno y externo, control interno, resolución de conflictos, mejora continua, compromiso, responsabilidad, valores	Análisis de resultados de investigaciones previas	✓ Aprender ✓ Observación directa ✓ Entrevista No Formal Semi-estructurada

Nota: Cuadro elaborado por la autora

Consideraciones Éticas

La presente investigación se ajusta a las normas, que regulan el marco ético de la actividad de los administradores, estipuladas en la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración.

De igual manera se consideran los principios éticos establecidos por la American Psychological Association (APA), que a continuación se mencionan:

- Principio 1: Al planificar un estudio, el investigador tiene la responsabilidad personal de llevar a cabo una cuidadosa evaluación de la ética del mismo.
- Principio 2: La responsabilidad para el establecimiento y mantenimiento de una práctica ética aceptable en la investigación reside siempre en el investigador que la lleva a cabo.
- Principio 3: La práctica ética requiere que el investigador informe al participante de todos aquellos aspectos del mismo que puedan de alguna manera influir en su deseo de participar, así como de explicar todos los demás aspectos de la investigación que el sujeto desee saber.
- Principio 4: Las características esenciales de la relación entre el investigador y el participante son la sinceridad y la honestidad.
- Principio 5: La ética de la práctica investigadora requiere que el investigador respete la libertad individual de declinar la participación en una investigación o de interrumpir su participación en la misma en cualquier momento.
- Principio 6: Cualquier investigación éticamente aceptable comienza con el establecimiento de un acuerdo claro y equitativo entre el investigador y el sujeto que clarifique las responsabilidades de cada uno.
- Principio 7: No se deberán llevar nunca a cabo procesos de investigación en los que se pueda causar un daño serio y duradero en los sujetos.

- Principio 8: Después de la obtención de los resultados, la práctica ética obliga al investigador a dar todo tipo de explicaciones al sujeto participante para la clarificación de la naturaleza del estudio y para la eliminación de cualquier equívoco que haya podido surgir.
- Principio 9: Cuando el proceso de la investigación pueda dar como resultado consecuencias indeseadas para el participante, el investigador tiene la responsabilidad de detectar y evitar o corregir tales consecuencias.
- Principio 10: La información obtenida acerca de los participantes en un proyecto de investigación es confidencial por lo tanto se debe obtener el consentimiento de éstos.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Antecedentes

Rendón, L. (2000), presenta entre sus objetivos específicos diseñar una propuesta de modelo estratégico de desarrollo de recursos humanos para el aseguramiento de la calidad en la empresa Eprotel C.A. Para este trabajo aplicó un enfoque de investigación empírico analítico de corte positivista cuantitativo, abarcando las fases constructiva y contrastiva y; concluye que una organización sólo puede llegar a la excelencia cuando aprovecha todo el potencial de cada persona que forma parte de sus filas, motivando su utilidad creativa y proporcionándole un alto grado de autovaloración y sentido de pertenencia, a través del suministro de capacitación y herramientas que orienten el desempeño satisfactorio del individuo al fomentar que éste concentre sus capacidades y conocimientos en el mejoramiento de su gestión. La educación y capacitación para la calidad y en la calidad refuerza el mantenimiento de los estándares de satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes (externos e internos).

Elvira y Dávila (2005), señalan que el objetivo de su investigación es identificar los valores culturales del trabajo que influyen las prácticas de recursos humanos en América Latina para mejorar su administración.

Las autoras indican que en Latinoamérica la aceptación de autoridad origina conductas orientadas a evitar el conflicto y la confrontación con los superiores y por lo tanto, genera relaciones de amistad. En algunas organizaciones latinoamericanas se encuentra un liderazgo paternalista benevolente en donde el superior siente la obligación de proteger a sus subordinados y hasta de velar por las necesidades de los

trabajadores y sus familiares. El trabajo se considera medio para una sola e importante meta: proveer de una buena calidad de vida a la familia del empleado.

El contacto personal es muy importante en América Latina, donde se requiere que los supervisores interactúen cara a cara con los subordinados. Tienen gran relevancia las relaciones sociales manifiestas a través de la comunicación personal y de la empatía entre los empleados, ambos aspectos son importantes para el concepto de trabajo en equipo. Los valores relacionados con la integridad y civilidad son muy apreciados. El reclutamiento y selección se basa en rasgos de personalidad y características físicas de las personas. Mientras que, la capacitación se ofrece para desarrollar las capacidades de los empleados en el trabajo moderno; e incluye, el ofrecimiento de educación formal y el desarrollo de habilidades analíticas.

Desde la perspectiva económica, los sistemas de recursos humanos tendrán más éxito si buscan satisfacer las necesidades básicas del trabajador. Desde la perspectiva social, los sistemas de recursos humanos serán más efectivos si se cimientan en representar la colectividad, la equidad y el apoyo interno de la empresa hacia el trabajador como centro de sus beneficios. Desde la perspectiva política los sistemas de recursos humanos serán más efectivos si se relacionan con la estabilidad en el empleo, las buenas relaciones laborales y con el desarrollo sustentable de la empresa.

Ganga, Vera y Araya (2009), señalan que la competitividad de una empresa depende de su posición en cuatro parámetros básicos: eficiencia, calidad, flexibilidad y medio ambiente. En este contexto el talento humano tiene trascendencia y vitalidad, por lo que la organización debe considerar cuatro pilares:

a) Desarrollo del capital humano: Las empresas necesitan personas con conocimientos amplios en distintas materias, y competencias específicas sobre los

roles que desempeñarán; es necesario diagnosticar las necesidades de capacitación que tienen las empresas y los conocimientos, habilidades, intereses y aptitudes que debiera poseer el recurso humano que se incorporará como insumo al proceso productivo.

b) Selección del personal: Debe comprender entrevistas estructuradas, pruebas de conocimientos técnicos, exámenes médicos y psicológicos, etc. Estas herramientas reducen la variabilidad de la información y posibilitan tomar decisiones con menor grado de incertidumbre.

c) Las relaciones humanas: Si son idóneas generan compromiso, lealtad y motivación en el recurso humano.

d) Sistemas de remuneraciones e incentivos: Es necesario fomentar estudios que determinen una política de remuneraciones e incentivos globalizados, en la cual prime la racionalidad y equidad en las distribuciones.

La administración de recursos humanos debe asumir estrategias tendientes a potenciar el manejo de la información, la capacitación, educación y motivación funcionaria, de modo que se transforme a las personas en individuos globalizados y en el centro organizacional, alrededor del cual, debe girar todo el proceso productivo y la respectiva creación de valor de la empresa.

Martin y Suárez-Nuñez (2006), indican que la organización debe orientar su cultura a la creación de capacidades para las relaciones interpersonales como una competencia esencial para la organización y estimular la capacidad del trabajo en equipo como una capacidad necesaria para sostener una ventaja competitiva. Es básico crear en la cultura organizacional una cohesión que promueva la cooperación interna por encima del individualismo y elimine barreras entre funciones y áreas de la organización.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2009) expresan que su investigación se centra en la decisión de las empresas al momento de considerar los factores competitivos clave para la formulación de la estrategia y hallan que las empresas colombianas valoran dos (2) factores al momento de establecer su estrategia: diferenciación por calidad del producto y liderazgo en costos; y estos factores se asocian con los recursos estratégicos que ellas emplean: eficiencia interna, excelencia operativa, especialización, innovación en productos y búsqueda de la reputación.

Martínez Costa y Martínez Lorente (2007) indican que de acuerdo con la teoría institucional, las empresas que implantan un sistema de gestión de la calidad motivadas únicamente por presiones externas tienen el riesgo de dispersar su atención hacia otras áreas diferentes de la principal: sus resultados; debido a que las organizaciones pueden estar demasiado preocupadas por obtener el certificado y descuidar lo que debería ser la principal razón para obtenerlo: un mejor sistema de gestión de la calidad.

La teoría de recursos y capacidades sostiene que solamente algunos recursos estratégicos en la empresa pueden llegar a ser fuente de ventajas competitivas; estos recursos deben cumplir cuatro (4) requisitos: ser valiosos, únicos, imperfectamente imitables y carecer de sustitutivos.

Si la norma ISO se implanta en la organización sólo como una herramienta de marketing y no como una herramienta valiosa de gestión cercana a un sistema de gestión de la calidad, sería perfectamente imitable por los competidores y en consecuencia no se constituiría en una fuente de ventajas competitivas para la empresa. Que la norma tenga efectos en resultados internos es lógico dado que ISO 9000 es un sistema de la calidad centrado fundamentalmente en la gestión del proceso productivo, no obstante, cuando la motivación se introduce como una variable

moderadora se obtiene que sólo las empresas motivadas internamente tienen mejores resultados internos.

Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2009) establecen que el objetivo de su estudio es determinar si la gestión estratégica de recursos humanos implementada en las empresas es pronosticadora de que los procesos contemplados en el BSC tiendan a la excelencia. Los autores expresan en sus conclusiones que cuando la cultura y los valores de la empresa son compartidos por las personas que trabajan en ella se potenciarán tanto los estándares de calidad alcanzados por la compañía como la planificación interna de la organización. Si el estilo de liderazgo de los directivos facilita el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores, y además la formación se contempla como un elemento fundamental de crecimiento para los empleados todo ello facilitará el desarrollo de nuevos productos y/o de nuevos servicios.

Si existe un sistema formal de aceptación de ideas y sugerencias con el fin de recoger las soluciones creativas e innovadoras que proponen los empleados tendrá una clara incidencia en la eficiencia de cómo se resuelven los problemas organizativos.

La potenciación del talento de las personas y la elaboración por parte de las empresas de un modelo propio de gestión por competencias facilitará unos adecuados niveles tecnológicos y los sistemas de información implícitos en ellos. De esta manera, la gestión estratégica de recursos humanos contribuye al desarrollo de la cadena de valor implícita en los procesos que va desde la detección de necesidades del cliente hasta la satisfacción de las mismas. Inciden en el proceso de innovación (identificación del mercado y creación – oferta del producto y/o servicio), en el proceso operativo (construcción y entrega de los productos y/o servicios) y en el proceso de servicio post-venta (mantenimiento y derivados).

Los autores consideran que si la cultura organizacional propicia tanto la adaptación al entorno socio-económico de la misma como el desarrollo profesional de los empleados probablemente el rendimiento de la organización será positivo y eficiente. La descripción de los puestos de trabajo facilitará la obtención de rendimientos organizacionales. Si la compañía tiene un sistema de evaluación del rendimiento de los empleados en una modalidad de “evaluación por objetivos” los excedentes empresariales se verán favorecidos positivamente. Si la organización dispone de planes de formación anuales para sus empleados se facilitará la obtención de buenos resultados. Estas políticas permiten potenciar cada una de las fases del ciclo de vida de una organización que van desde un crecimiento paulatino de la cuota de mercado hasta la sostenibilidad del mismo.

Carro Cartaya, J. C. y Carro Suárez, J. R. (2008) indican que la inteligencia empresarial viene dada por la recolección, análisis, correlación e interpretación de la información disponible para la determinación de acciones o decisiones que determinarán la supervivencia de una determinada organización. Un centro de inteligencia empresarial que cuenta con SGC gana en organización en cuanto a desempeño, porque todos sus procesos están identificados, descritos y documentados, por lo que cada trabajador conoce su papel y sus tareas dentro del centro. El SGC también establece que se realice un monitoreo constante a los diferentes procesos, con lo que se puede conocer cómo se comportan y realizar acciones para corregir errores o mejorar situaciones que pueden derivar en futuros errores en el desempeño de la organización, con lo cual se busca el mejoramiento continuo de dicho desempeño.

Lujano, F. (2005) manifiesta que lo más importante frente a la realidad con la que nos encontramos a nivel mundial, latinoamericano y particularmente venezolano, que introduce grandes presiones en la sociedad y al interior de las empresas, es el rol de liderazgo que aquellos que formamos parte de la función de recursos humanos debemos asumir, siendo fundamental monitorear lo que ocurre en el entorno en el que

se mueve la empresa, conocer las variables sociales de la comunidad y particularmente de nuestro propio recurso humano, pero además estar involucrados a fondo con los asuntos estratégicos del negocio, es decir, conocer de un lado las fortalezas y amenazas externas e internas a que se enfrenta la empresa en todas sus funciones: comercialización, manufactura, calidad, mercadeo, administración, sistemas, procura, etc., y de otro lado los detalles críticos del negocio, aquellas características de la cultura organizacional que apuntalan a la competitividad de la empresa, sobre todo lo relacionado con las formas internas y externas de comunicación y el servicio al cliente.

Desde el punto de vista organizacional se deben reforzar los procesos y competencias de las gerencias de capital humano en lo referido a Selección, enfatizando la necesidad de ir más allá del perfil técnico, entrando a considerar los valores necesarios para construir la empresa y la sociedad del futuro, esa sociedad y esa empresa moderna donde el interés común es tomado en cuenta para la sobrevivencia a largo plazo de ambas; es primordial trabajar en la formación del personal con roles supervisorios con miras a generar nuevas competencias de suma importancia en la actualidad: capacidad de liderazgo, visión de negocios y de futuro. Se trata de seleccionar con base a potencial y valores, además de formar a los supervisores en el mismo sentido.

Dentro de esta estrategia de reforzar los procesos y competencias del área, están las estrategias de formación de recursos humanos, esto implica articular nuestros planes de capacitación a la estrategia global del negocio, adecuar las competencias y visión del personal con los planes estratégicos de la empresa, siendo central el fortalecimiento de los llamados factores blandos, tales como habilidades de coaching, empowerment, etc.

Varela, Pérez y Peñate (2006) indican que orientar y establecer la gestión de recursos humanos basada en sus procesos claves y/o relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, es determinante, estos constituyen la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos.

Los autores mencionados proponen “la planificación de la efectividad organizacional”, como herramienta que permite a la dirección alinear la capacidad organizacional con los objetivos de la empresa, entendiendo por capacidad organizacional el hecho de que las personas, junto con los procesos, las estructuras y la cultura, son los elementos que dan el poder para hacer el trabajo y lograr los resultados. De esta forma declaran los siguientes procesos de la organización, agrupados en tres categorías:

- 1) Alineación de la organización: Diseño y desarrollo de la organización, planificación estratégica de recursos humanos;
- 2) Desarrollo de capacidades: Plan de desarrollo individual, plan de sucesión, desarrollo del empleado;
- 3) Administración del desempeño: Facilitar el alto desempeño, evaluación del desempeño, compartir el éxito.

El conocimiento de los procesos de recursos humanos, permite identificar las áreas y aportes importantes de estas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (ob.cit.).

González, A. (2010) expresa que la cultura de la empresa se expresa en el modo como se relacionan cada equipo de trabajo y cada persona con el resto de la organización. La autora indica que las palabras “atención” y “servicio” no son sinónimos; la primera se refiere a buenos modales, cortesía y amabilidad, la segunda, a la experiencia. Si la buena calidad de servicio es un elemento de la cultura de una empresa, entonces Recursos Humanos debe actuar para que todos proyecten una

“cultura de servicio”. La autora hace las siguientes recomendaciones a los gerentes para que la calidad de servicio forme parte de la cultura organizacional: 1) Incluya en la evaluación de desempeño la calidad de servicio; 2) Si quiere seleccionar buenos servidores, no haga las entrevistas que comúnmente se hacen para seleccionar empleados, porque sólo obtendrá buenos empleados; 3) Asegúrese de que la primera inducción de los empleados se refiera a la cultura de servicio y que su primer trabajo sea observar el sistema de servicio de la empresa; 4) Salga de la rutina

Estado del arte en Gestión del Talento Humano

Hoyos (citado por Saldarriaga R., J., 2008), indica que un Estado del Arte “es un diagnóstico del estado actual del conocimiento y un pronóstico de su estado pretendido...” (p. 139).

Con base en esta definición, el presente estado del arte se centra en los diferentes enfoques, modelos y etapas de la actual Gestión del Talento Humano; inicia, considerando su evolución desde las unidades de producción a comienzos del siglo XX. Continúa, con el análisis de los resultados de investigaciones realizadas en Latinoamérica y en Venezuela, referidas al posicionamiento actual de la Gerencia del Talento Humano en las empresas del hemisferio; y culmina, considerando algunas herramientas que favorecen ajustes y mejoras para su posicionamiento competitivo, dentro de las empresas, a mediano y largo plazo.

La gestión humana se inicia en las unidades de producción, Lezama Q., J. (2009) establece diferencias entre unidad de producción y organización e indica que

La empresa entendida como unidad de producción implica la tipificación de sus trabajadores como simples medios, herramientas o instrumentos, dispuestos y organizados en función de la maximización de los beneficios, al modo de las piezas de un mecanismo impersonal. Por el contrario, la idea de organización alude a un conjunto de personas que coordinadamente persiguen fines específicos (p. 135).

Los autores Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006) indican que

Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial... (p. 227)
Estas primeras prácticas están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo. Esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la

época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propias de los protestantes estadounidenses (p. 228).

Salgado, E. (2006), manifiesta que la Administración de Personal suponía que los recursos humanos son gastos, y la Gerencia de Recursos Humanos enfatiza que estos son otro recurso más de la empresa.

También expresa que la Administración de Personal responde reactiva y pasivamente a funciones administrativas y a tareas que se consideran secundarias frente a las funciones estratégicas; mientras que, la Gerencia de Recursos Humanos implica proactividad e integración de funciones.

El concepto de Gerencia de Recursos Humanos se empezó a usar en 1964 en Estados Unidos como sustituto para describir el campo de la Administración de Personal. En 1972, la revista académica de este campo de estudio cambia su nombre de *The Management of Personnel Quarterly* a *Human Resource Management*. En 1981, Harvard empieza a ofrecer un curso obligatorio en GRH, en su primer año de la MBA (ob. cit.), (p. 7).

Abarzúa, E.; Contreras, F. y Robles, J. (2002) expresan que a lo largo de la historia de la industria, existen tres (3) modelos que caracterizan la evolución de la Gestión del Talento Humano. El primer modelo es el tradicional (1900), orientado por Taylor, Weber y Fayol; le sigue el modelo de las Relaciones Humanas (1920) inspirado por la humanización del trabajo. Luego aparece el modelo de los Recursos Humanos (1950-60), influenciado por el Desarrollo Organizacional. Y en 1980-90, surge el modelo de la Gerencia Estratégica de los Recursos Humanos.

Para estos tres autores el Modelo Tradicional se caracterizó por el mantenimiento de registros de personal, análisis de puestos, capacitación técnica orientada a la productividad.

El Modelo de las Relaciones Humanas se sustenta en la aparición de los departamentos, separados, de Administración de Personal y de Relaciones Industriales, ambos subordinados por una relación de dependencia hacia la alta dirección. Entre las funciones del Departamento de Administración de Personal se encontraban la descripción de cargos, el reclutamiento y selección, la capacitación y las remuneraciones. Mientras que, la Unidad de Relaciones Industriales era responsable de organizar a la empresa para la solución de problemas obrero-patronales mediante procesos de negociación.

El Modelo de Recursos Humanos procuró posicionarse asumiendo que su gestión es igual de trascendental que la gestión de las unidades de operaciones y finanzas, por ejemplo. Y es a partir de este momento que la Unidad de Recursos Humanos hace lo correspondiente a sus funciones, sin la intromisión de otros departamentos en su gestión. Se hizo énfasis en la modernización de los sub sistemas que la integran, e interviene la psicología industrial aplicando sus conocimientos en la medición de la conducta y procurando el mantenimiento de los trabajadores dentro de las empresas mediante recompensa y capacitación.

El Modelo de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos surge por la necesidad de incorporar, de manera efectiva, un mayor conocimiento como insumo para la gestión competitiva, comprometiendo a trabajadores y ejecutivos en el acercamiento hacia la toma de decisiones con base en los requerimientos de los clientes internos y externos.

Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006) manifiestan que existen siete factores que inciden en la filosofía y prácticas de la gestión humana dentro de las empresas: “características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral, teorías de gestión dominantes” (p. 229).

La Concepción Dominante sobre la persona asume que el comportamiento del ser humano dentro de la empresa depende de la concepción de hombre social o concepción de hombre organizacional que se manifiesta a través de las prácticas diarias: “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre estos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” Simon (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. 2006) (p. 229).

Si en la empresa predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la Gestión del Talento Humano consiste en reconciliar a los trabajadores con la organización, ajustándolos a ella.

Cuando la labor diaria está dada por los aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y las máquinas, surgen y se desarrollan prácticas como el taylorismo, que dio las bases para la inserción de la selección y el entrenamiento; el toyotismo que trajo consigo los círculos de calidad, implicó el reajuste de la labor en equipos, el enriquecimiento de las tareas y la promoción de la polivalencia.

La concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo era el generador de valor, lo cual desemboca en un conflicto moral, pues la riqueza obtenida por el empresario

proveniría del trabajo no pagado a los trabajadores; ello explica que la actividad de dirección de personal se haya enfocado en el bienestar de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico. Cuando el trabajo se considera una mercancía (concepción neoclásica) se le puede dar al trabajador el trato propio de cualquier recurso productivo, y por lo tanto la actividad de gestión humana se convierte en una labor técnica para su administración (procesos de selección, contratación, entrenamiento, remuneración y desvinculación...) (ob. cit.), (p. 230).

Frente a estas doctrinas, unas que tratan de subordinar el trabajo al mercado y en el fondo doblegar a la clase obrera a través de la flexibilización; otras que buscan un nuevo acuerdo entre el capital y el trabajo con flexibilidad, y las últimas que lo desprecian, en el mundo empírico capitalista lo que queda todavía es una mayoría asalariada, aunque con una importante extensión del trabajo desregulado y por cuenta propia De la garza (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. 2006) (p. 230).

Las Relaciones Laborales son una variable que implica las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo.

Las prácticas empresariales se ajustan al país en el que se desarrollan, si el Estado acentúa la protección individual y colectiva de los trabajadores; el modelo de acción será diferente a aquel país donde el Estado carece del papel regulador frente a las fuerzas del mercado.

Desde una mirada sociológica el mercado laboral se considera el “conjunto y arreglo de normas, mecanismos y prácticas de regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo” Pries (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y naranjo, J. 2006) (p. 230).

Desde un enfoque económico, las relaciones están sujetas a la oferta y la demanda, igual que ocurre con cualquier mercancía, no obstante la realidad social ha mostrado que las prácticas de Gestión del Talento Humano no se rigen por la lógica del mercado y, surgen condiciones en las cuales, por ejemplo, para una empresa en

determinadas circunstancias es más rentable la promoción interna que recurrir al reclutamiento externo, o que frente a actividades altamente calificadas la remuneración no se rija por las simples reglas de la competencia (ob. cit.), (p. 230).

Durante el predominio de la teoría comportamental de orden psicológico, la gestión humana estuvo concentrada en la búsqueda de comportamientos apropiados para el cumplimiento de las tareas, mientras que con las teorías del management, de recursos y capacidades, el curso de acción se encuentra en el logro de los objetivos organizacionales mediante el enfoque estratégico. La teoría del institucionalismo sociológico presiona sobre aspectos relacionados con la cultura organizacional, mientras que la de dependencia de recursos lo ha hecho sobre las relaciones de poder.

En la tabla denominada “Evolución de los Factores que Determinan la Gestión Humana” se resume lo expresado en estas líneas:

Tabla 4. Evolución de los Factores que Determinan la Gestión Humana

Periodos/ Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistémica	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Nota. Tomado de “Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación” por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J., 2006, (p.231).

Tabla 5. Evolución del Quehacer de la Gestión Humana

Periodos/ Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana del trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los del propietario	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Nota. Tomado de “Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación” por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J., 2006, (p.232).

Primera Etapa: 1870-1900: Aparecen las consecuencias de la revolución industrial y se fortalece el liberalismo económico en el mundo: se defiende la propiedad privada y predomina el individualismo sobre opciones colectivas. Tiempo propicio para el surgimiento de grandes corporaciones, en un entorno de reajuste social, y aplicación de tecnología que amplía mercados y aumenta la competencia.

La labor se consideraba generadora de valor; el valor de la mercancía estaba signado por el costo de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo requerida en el proceso de fabricación. El trabajo productivo, era el trabajo industrial

...la ganancia capitalista se asociaba con trabajo no pagado, lo cual generaba un dilema moral: ¿cómo justificar la riqueza obtenida por el trabajo de otros? Debido a las presiones y demandas de los trabajadores surge un movimiento denominado mejoramiento industrial, que en su esencia era decididamente una noción protestante del deber. Cómo los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la

economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados (ob. cit.), (p. 232).

Nace la administración sistemática caracterizada por: la solución de los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios (las utilidades), la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo, y la responsabilidad, desde el punto de vista de la gestión humana, centrada en el bienestar individual y colectivo del empleado.

La gestión humana del momento se concentraba en garantizar la paz industrial, mediante la alineación de los valores, creencias e intereses de los trabajadores y propietarios; procuraba un comportamiento adecuado del trabajador en el taller, ocupándose de su bienestar físico y mental. Algunas tareas del área de la gestión humana estaban relacionadas con el control de la producción, la contratación de trabajadores y los sistemas de remuneración.

Segunda etapa 1901-1930: Está caracterizada por el conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución Bolchevique, el contexto de la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929, que influyó en el deterioro de la economía mundial, aunado al nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este periodo.

La economía neoclásica asume el trabajo como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador.

Al trabajador se le trata como un hombre económico-racional que conoce las relaciones causales de medios-fines y que trata de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material. Se considera que la naturaleza humana es egoísta y que por ello la persona tiene comportamientos oportunistas, los cuales se

manifiestan en las relaciones de trabajo. El surgimiento de la administración científica planteada por Taylor conlleva dos impactos significativos en la gestión de las personas: Por una parte separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferencia entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. Se cambia el eje de la preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo. De esta manera se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador; los cuales son reforzados con los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga, la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales de las personas. Se crean formalmente los departamentos de personal cuyo problema central será colaborar para alcanzar la eficiencia en el taller y sus funciones son las reconocidas como administración de personal. Ibarra (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y naranjo, J. 2006) (p. 233).

La organización taylorista del trabajo sienta las bases del contrato psicológico, de la relación trabajador-empresario, mediante el cual el empresario garantiza estabilidad laboral y el trabajador ofrece lealtad y productividad.

Tercera etapa 1931-1960: Surge como consecuencia de la crisis de 1929, se piensa que el libre mercado no es garante del desarrollo de la economía y el bienestar de los empleados; y se apoya la intervención del Estado para que sea regulador de las relaciones. A esta situación se suma el reconocimiento de la existencia del conflicto de clase, que va en contra de la posición taylorista de coincidencia de interés entre trabajador-patrono.

Se mantiene la concepción de trabajo como mercancía, no obstante, no es una mercancía que se ajusta al juego del mercado libre, sino que está regulada por el Estado, situación que favorece las relaciones industriales con instituciones

reguladoras mediante la participación tripartita: trabajadores (sindicato), empresario y gobierno.

El trabajador es visto como ser social con necesidades superiores a las necesidades primarias; comienza a ser considerado por sus emociones en procura de reconocimiento y participación. Por estos motivos se revisan las causas del rendimiento laboral, evidenciándose el carácter estratégico del trabajo a través de un código social informal que transforma las actitudes de los trabajadores en concordancia con los objetivos de la empresa logrando con ello una mayor cooperación. De esta manera, concluyeron que se alcanzaba mayor nivel de productividad, y a la vez, se encauzaba el descontento.

La organización del trabajo taylorista es modificada a partir de la experiencia de Ford; a la división del trabajo se le adicionan la línea de montaje, los transportadores mecánicos y el encadenamiento de operaciones; a partir de este momento la supervisión no se enfoca en el trabajador sino en el proceso.

Nace la teoría organizacional y el interés por la sociología y la psicología, la escuela del comportamiento, y la teoría contingencial, cuyas características han sido agrupadas bajo el concepto de modernismo sistémico “que reafirma la racionalidad como fundamento del conocimiento... la neutralidad valorativa, la separación entre el sujeto que conoce y el objeto conocido; y la realidad como ‘objeto’ manipulable empíricamente, para observar y comprobar sus propiedades inherentes” Ibarra (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. 2006) (p. 235).

Comienzan a observarse las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, con el objeto de beneficiar al trabajador para obtener de él la lealtad y la satisfacción que conlleva a la productividad. De esta manera la gestión humana se

ocupa del manejo de las negociaciones colectivas, para lograr la participación del trabajador, mejorar el trabajo en equipo y enriquecer la tarea.

Cuarta etapa 1961-1990: Está presente la globalización con el predominio mundial del capital financiero especulativo, la tecnología de la información y la comunicación, las relaciones de interdependencia entre los países, y el renacimiento del libre mercado.

Simon (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y naranjo, J. 2006) expresa que

Surge el concepto de hombre organizacional u hombre organizativo, y este hombre ejecuta acciones con base en una racionalidad limitada y es por esto que procura obtener resultados satisfactorios, reduciendo la incertidumbre mediante la formulación de estrategias, de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que sean consecuencia de reglas racionales para el manejo de los recursos (p. 235).

El boom japonés se manifiesta por el enfoque de la teoría de sistemas aplicado a las organizaciones, los aportes de la teoría de administración por objetivos y los desarrollos de la teoría de la estrategia.

La gestión humana desarrolla un modelo de organización del trabajo, conocido como toyotismo, que no obstante el hecho de mantener la división del trabajo del fordismo, asume la producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, por lo que se requiere la actualización de capacidades y habilidades de los operarios. Están presentes los círculos de la calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo.

Quinta etapa 1991 en adelante: Se fortalece la globalización con un predominio del modelo denominado neoliberal, basado en la competencia de empresas a escala mundial.

Urrea (citado por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. 2006)), expresa:

Es un nuevo contexto transnacional de acumulación y regulación capitalista, bajo la hegemonía del capital financiero-accionario, aparece el nuevo régimen de movilización de la fuerza laboral, que Coutrot denomina neoliberal, el cual se impone en la organización del trabajo y con ella, en la configuración misma de la empresa capitalista contemporánea. La característica predominante será la concurrencia exacerbada y con ella la incertidumbre en medio de mercados desregulados, respecto a las formas anteriores de mercados protegidos que eran más afines a los regímenes fordistas. El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por actuar en red, de manera que no se necesita una confluencia espacial, por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurifuncionalidad en cada unidad productiva, y especialmente, por formas inestables de empleo, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad (p. 236).

Para los autores Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006) el reto para la Gestión del Talento Humano consiste en

Construir las bases de un contrato psicológico edificado sobre la relación lealtad vs potenciación de la persona; en caso de no garantizar la estabilidad, la empresa ofrecería al trabajador la posibilidad de desarrollar sus capacidades para que se generen oportunidades de empleabilidad, porque la carrera profesional que antes se fundamentaba en la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa ahora la hace la persona en el mercado laboral. De allí surge la denominada caza y mantenimiento de talentos (p. 236).

Surge la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Es por ello que la Gestión del Talento Humano tiende a responder a los problemas críticos de la

empresa: mantenimiento de clientes, incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad con base en el apoyo del desarrollo de capacidades organizacionales.

Sheppeck y Militello (citados por Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. 2006), agrupan en cinco dimensiones estratégicas las prácticas propias de gestión humana:

(i) destrezas de los empleados; (ii) políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados (provisión, entrenamiento, diseño del trabajo y relaciones entre los empleados); (iii) prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo para fomentar la motivación sostenida de los empleados (empoderamiento, asistencia, diversidad, beneficios flexibles); (iv) medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre comportamientos productivos específicos (evaluación y compensación) y (v) prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral (diseño alternativo del trabajo, estudio del mercado laboral para definir el sistema de compensación) (p. 249).

De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010) expresan que el jefe inmediato representa a la organización, delante del trabajador, mediante la manera en que ejecuta las políticas, suministra y recibe información.

La relación jefe-subordinado, que inicialmente se puede calificar de intercambio económico (cada parte tiene unas obligaciones formales por la posición que ocupa en la organización), puede llegar a convertirse en un intercambio social (cada parte se excede en sus atribuciones formales) donde se van desarrollando vínculos emocionales. El líder les concede a los miembros más cercanos mayor autonomía, apoyo y consideración que les llevará a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza en él. ...Los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso, desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) y tienen menor intención de abandonar la organización (ob. cit.), (p. 116).

Los líderes filtran y contextualizan la información que reciben de la alta dirección, de esta manera influyen directamente en las percepciones de los empleados con respecto a las características de la empresa y a los acontecimientos que allí se desarrollan. Una relación laboral de calidad se caracteriza por mantenerse con una comunicación fluida y adecuado trato recíproco, de esta manera el trabajador percibe en su acontecer diario, que en toda la organización está presente un clima de comunicación positivo.

Para Akkirman y Harris (citados por De la Rosa, M. y Carmona, A. 2010)

El clima de comunicación es un indicador del grado en el que los empleados consideran que la comunicación les motiva y estimula a alcanzar los objetivos de la organización y les ayuda a identificarse con la misma (p. 116)

En este sentido Patterson (citados por De la Rosa, M. y Carmona, A. 2010) manifiesta que para ello “será necesario compartir información y confiar en que los trabajadores harán un buen uso de la misma, siendo clave la figura del jefe directo en este proceso” (p. 116).

La Teoría del Intercambio Social establece que el comportamiento social es un intercambio de bienes tanto materiales como no materiales (símbolos de aprobación y prestigio), de esta manera quienes dan, esperan recibir lo que dan. En las relaciones laborales cada persona posee talentos que ofrecer a la otra, pudiéndose generar un ciclo de beneficios por las ventajas de mantener un intercambio adecuado.

El líder cuenta con la autoridad necesaria para tomar decisiones e influir favorablemente en los empleados. Si se logra entre ellos un intercambio de alta calidad evidenciado por una alta confianza, apoyo mutuo, consideración y respeto, el empleado puede considerar que su jefe directo encarna a la organización.

Para De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010) “Cuando existe una relación de alta calidad entre líder y colaborador, el primero le puede proporcionar al segundo más información y permitirle una mayor participación (contar con su opinión, pedirle sugerencias, escuchar lo que tenga que decir) y esto hace que desarrolle una visión de clima laboral más favorable” (p. 118).

Cuando el jefe y subordinado mantienen una relación de calidad, el empleado tiene una mejor percepción del bienestar existente en la organización (clima de comunicación positivo); indicio de la confianza que esta deposita en sus trabajadores y en su capacidad para utilizar adecuadamente la información aportada, por lo que el compromiso sería una manera de los empleados corresponder a esa confianza demostrada por la organización (ob. cit.), (p.119).

En este sentido, para Lawler (citado por De la Rosa, M. y Carmona, A. 2010) “Compartir información es una de las formas más fáciles y efectivas que los directivos tienen para fortalecer la implicación de los trabajadores” (p.119).

De esta manera, se fortalece el sentido de pertenencia y la identificación con los valores y objetivos de la empresa.

Rhoades y Eisenberger (citados por De la Rosa, M. y Carmona, A., 2010) expresan “en lo que respecta al bienestar percibido por el individuo, si el empleado considera que la organización lo trata bien y vela por sus intereses (bienestar) intentará corresponderla contribuyendo a la consecución de sus objetivos y fortaleciendo su compromiso” (p. 119).

Para De la Rosa, M. y Cabrera, E. (2008) una relación de empleo sustentada en el compromiso requiere de una gestión que apoye la identificación de los empleados con la empresa, y esta identificación puede obtenerse a través de sistemas de incentivos y de organización de la labor diaria mediante la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, ejecutando acciones en función del análisis de la empresa y del

trabajador, e integrando y ajustando las prácticas macro (organización) a las prácticas micro (individuo).

Walton (citado por De La Rosa, M. y Cabrera, E., 2008), menciona dos estrategias para la gestión de los trabajadores: la de control y la de compromiso. La de control tiene como objetivo principal la eficiencia (de ahí la importancia del control) y se caracteriza por una división estrecha de la labor, prácticas de autoridad de arriba hacia abajo, la evaluación del trabajo individual y el pago por trabajo realizado. Mientras que, la de compromiso supone que a mayor compromiso, mayor rendimiento, y es por esto que se encuentra en organizaciones planas donde los cargos son flexibles y ricos en contenido, el trabajo se organiza en equipos, la compensación valora los logros del equipo y existe intercambio de información con los empleados a quienes se les ofrece seguridad y opciones de participación en los beneficios.

Lawler (citado por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008) considera el grado de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, para clasificar las relaciones de compromiso laboral en tres tipos: participación mediante la Sugerencia, a través de los círculos de calidad; Compromiso Orientado al Puesto, mediante el enriquecimiento del cargo y ejecución de labores en equipo; y Sistema de Alto Compromiso, en el que los empleados cuentan con los conocimientos, la capacidad y la autoridad necesarios para contribuir con la empresa mediante su participación en las decisiones de carácter estratégico, siendo recompensados en función de los resultados de la misma.

Mahoney y Watson (citados por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008), clasifican en tres modelos las relaciones de compromiso laboral, con base en la participación de los empleados en las decisiones que les afectan: el autoritario, la negociación colectiva y el modelo de participación. En el modelo autoritario hay que

controlar el comportamiento del trabajador para que actúe conforme a los intereses de la empresa. En la negociación colectiva los trabajadores participan indirectamente en las decisiones de políticas de Recursos Humanos a través de su representación sindical. En la participación, los trabajadores intervienen directamente.

Para Tsui (citado por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008)

Cuando la relación es limitada y enfocada en los términos concretos que se negocian, las tareas claramente especificadas, el sistema de control estrecho y el objetivo prioritario de la organización es la eficiencia, sin tener en cuenta los intereses de los individuos, se trata de un intercambio fundamentalmente económico (relaciones orientadas al puesto). Si por el contrario se pretende una mayor implicación y compromiso de los empleados y para ello se establecen relaciones más duraderas, basadas en la confianza, y se les otorga un mayor ámbito de actuación y vías de participación en la gestión y en las decisiones que les afectan, se observa un intercambio de índole social (relaciones orientadas a la organización) (p. 90).

De la Rosa, M. y Cabrera, E. (2008) indican que estas clasificaciones caracterizan algunos tipos de relaciones, no obstante, no aclaran la manera de llevarlas a la acción. Manifiestan que las empresas tienen como objetivo prioritario la eficiencia, y procuran obtener los resultados a través de sus empleados al menor coste posible; por ello se enfocan en el rendimiento mediante el cumplimiento de normas, reglas y supervisión directa, y por esta misma razón los cargos son rutinarios y la evaluación del desempeño la ejecutan con fines de control.

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos orientados al compromiso fomentan la confianza en el trabajador dándole información y autoridad necesarias para el desarrollo de estrategias orientadas a la calidad y la satisfacción de los clientes, por ello se invierte en formación y la evaluación procura el desarrollo en vez del control.

En las tablas siguientes se observan las diferencias entre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos Orientados a la Eficiencia y Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos Orientados al Compromiso.

Tabla 6. Sistemas de Gestión de RRHH Orientados a la Eficiencia

Autores	Sistemas orientados al control y la eficiencia
Arthur (1994)	Sistema de control: el objetivo principal es la eficiencia, para lo cual se tratará de reducir los costes laborales, limitando la actuación de los empleados mediante reglas y procedimientos y basando las recompensas en los resultados obtenidos individualmente.
Tsui (1995)	Relación de empleo orientada al puesto: se especifica el output requerido, y la retribución está basada en los resultados que obtiene el empleado de las tareas asignadas. Las partes establecen previamente las obligaciones recíprocas, de modo que el empleado conoce precisamente las expectativas del empleador.
MacDuffie (1995)	En los Sistemas de producción en masa (que se corresponden con las prácticas de RRHH de bajo rendimiento) no se requiere cualificación, ya que se trata de tareas rutinarias fáciles de aprender, por lo que los costes de sustitución son bajos. El esfuerzo en el trabajo no se consigue por la vía del compromiso sino por el control de los supervisores y sueldos eficientes.
Delery y Doty (1996)	Sistema de mercado: se prima las contrataciones externas, se ofrece poca formación y se evalúa sobre la base de resultados, lo que permite una retribución basada en el rendimiento individual. Los puestos están ampliamente definidos y los empleados no tienen seguridad en el empleo. Escasa participación.
Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996)	Sistema administrativo: En un sistema de producción orientado a la eficiencia, la GRH debe igualmente contribuir a ella poniendo énfasis en el control de rendimiento de unos empleados no cualificados. En tal caso no tendría sentido la inversión en un extenso proceso de selección para elegir a los mejores candidatos o en un proceso de formación posterior. En la misma línea de mejora de la eficiencia la evaluación del rendimiento debería estar orientada a los resultados, que en tanto puedan ser medidos de forma individual, permitirán una retribución basada en ellos.
Ichniowski (1997)	Sistema más tradicional: se caracteriza por una estrecha supervisión, estrictas reglas de trabajo, descripción detallada de las responsabilidades, incentivos basados en la cantidad, y no en la calidad de los outputs, trabajo individual, inexistencia de comunicación entre los directivos y los empleados y ausencia de un proceso de selección y de programas de formación.

Nota: Tomado de “Tipología de relaciones de empleo: Una propuesta integradora” por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008, (p.94).

Tabla 7. Sistemas de Gestión de RRHH Orientados al Compromiso

Autores	Sistemas orientados al compromiso
Arthur (1994)	Sistema de compromiso: se trata de generar un compromiso entre las partes que permita confiar en que los empleados hagan uso de la discrecionalidad otorgada a favor de los intereses de la organización.
Tsui (1995)	Relación orientada a la organización: el empleador espera compromiso del empleado, de manera que acepte cambios en las asignaciones y disposición al continuo aprendizaje. A cambio el empleado espera un trato que compense su compromiso, por lo que la empresa tendrá que desarrollar prácticas de empleo de “alto rendimiento”.
MacDuffie (1995)	Sistemas de producción flexible (que corresponden con las prácticas de alto rendimiento): se caracterizan por la descentralización en las decisiones y una mayor implicación de los empleados, lo que requiere trabajadores cualificados y con una visión general del sistema. Para ello se recurrirá a la formación, tanto fuera como en el trabajo, descripciones amplias de los puestos, rotaciones y grupos para la resolución de problemas.
Delery y Doty (1996)	Sistema interno: existe un mercado laboral interno, se recurre a la socialización y la formación, los puestos de trabajo están estrechamente definidos, la evaluación es por comportamientos y orientada al desarrollo, se da oportunidades para la participación y las sugerencias, dado que se considera que los empleados son una importante fuente de información, y se ofrece seguridad en el empleo.
Youndt, Snell, dean y Lepak (1996)	Sistema de RRHH orientado a la mejora: bajo una estrategia orientada a la calidad y la satisfacción del cliente, se hace necesario poner más atención tanto al proceso de selección como a la posterior formación, no sólo de carácter técnico sino también para la resolución de problemas y de habilidades interpersonales. La evaluación debe estar orientada al desarrollo y mejora de los trabajadores, que son fundamentales para el desarrollo de esta estrategia. En cuanto a la retribución, dada la interdependencia de los procesos y la necesidad de fomentar el espíritu de equipo para el intercambio de información, serían más adecuados los incentivos de grupo.
Ichniowski (1997)	Sistema innovador: trabajo de equipo, importancia de la comunicación y el compartir información, extensa formación.

Nota: Tomado de “Tipología de relaciones de empleo: Una propuesta integradora” por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008, (p.95).

La Teoría Económica y la Psicología Social cuentan con sus propios conceptos de relación de empleo. Para la Teoría Económica es un contrato entre empresa y trabajador; en el que la empresa contrata a un trabajador a quien le da autoridad para que tome decisiones y limita sus acciones para que no actúe en su propio interés. Mientras que, para la Psicología Social es una relación de intercambio entre dos personas.

Para Ouchi (citado por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008)

La relación de empleo se sustenta en un contrato en el que empresa y empleados pactan las condiciones del intercambio, pero cuando se da la dificultad para prever escenarios futuros (y por tanto la oportunidad de especificar las condiciones), la ambigüedad de los resultados individuales y la falta de confianza entre las partes, los costes de transacción se elevan sobremanera, serán necesarias normas y reglas para regular la relación. Entonces surge la burocracia como mecanismo de control. La burocracia se vuelve ineficiente cuando al crecer la ambigüedad de las tareas y al ser los objetivos de las partes incongruentes, se genera una desconfianza que eleva de nuevo los costes de transacción. Recuperar la confianza y alinear los intereses de las partes es lo que permite tolerar un alto nivel de ambigüedad. Esta confianza puede surgir de los valores y creencias compartidos o de la percepción recíproca del cumplimiento de las obligaciones que las partes irán apreciando a lo largo del tiempo (p. 102).

Crear un clima de confianza permite considerar los intereses y objetivos de los empleados; en tal sentido Mahoney y Watson (citados por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008) consideran que criterios de equidad en las decisiones, desarrollan mayor compromiso por parte de los trabajadores. Un intercambio social es obstaculizado cuando los trabajadores no perciben justicia tanto en su relación con la empresa, como con las decisiones sobre otros empleados.

Tabla 8. Descripción de los Tipos de Intercambios (Mahoney y Watson, 1993)

Intercambio Económico	Intercambio Social
• El concepto económico de contrato está orientado a cada persona, puesto que habrá que reformularlo conforme cambien las circunstancias que le afectan • Para limitar la libre actuación de la otra parte es necesario especificar las condiciones y establecer algún mecanismo de control • Desde el punto de vista económico el objetivo de la empresa es la eficiencia, sin tener en cuenta objetivos de equidad o justicia. De modo que el hecho de que se llegue a términos similares para participantes equiparables se debe a la competencia del mercado y no a la consideración expresa de normas que cuiden la equidad o la justicia. • Desde el punto de vista económico los costes de transacción son el elemento clave para decidir, si éstos son superiores a los retornos que espera obtener una de las partes, no se celebra la transacción.	• El horizonte temporal se prolonga a una persona en una relación donde adquieren importancia los aspectos subjetivos y afectivos • El componente social añade a la relación unas expectativas implícitas, no formalizadas, que van más allá de lo estrictamente pactado entre las partes, lo que requiere de confianza para que cada una de ellas cumpla sus obligaciones. Surge así un contrato psicológico que no está contemplado en el contrato económico formal • Se origina un vínculo con orientación al largo plazo que además de perseguir la eficiencia que ansía la organización debe cuidar la equidad de la relación, y por tanto los intereses de los trabajadores • Otro elemento diferenciador es la discrecionalidad de las partes, en el contrato económico está limitada, mientras que es algo inherente al intercambio social. Se confía en que cada parte esté atenta a las necesidades y objetivos de la otra para satisfacerlos.

Nota: Tomado de “Tipología de relaciones de empleo: Una propuesta integradora” por De la Rosa, M. y Cabrera, E., 2008, (p.101).

Existe una Responsabilidad Social Interna hacia los trabajadores identificada por Jaramillo, O. (2011), quien indica que la Responsabilidad Social abarca no sólo el respeto a los derechos de los trabajadores, el cumplimiento de las leyes laborales de cada país y la ejecución de prácticas sustentadas en las normas de la Organización Internacional del Trabajo; sino que también incluye la necesaria inversión y apoyo en la trascendencia personal y profesional de los empleados, así como proporcionar mejoras en las condiciones y calidad de vida laborales a través de la creación de condiciones que fomenten un balance entre la vida familiar y el trabajo, con el

fortalecimiento de relaciones convenientes mediante un compromiso constante con el respeto a los derechos humanos y laborales.

Bestratén y Pujol (citados por Jaramillo, O., 2011) clasifican la responsabilidad social en responsabilidades primarias, secundarias y terciarias.

Las **primarias** son propias de la misma actividad empresarial, y entre ellas se encuentran: brindar productos de calidad a precios justos y crear riqueza en la empresa y en la sociedad.

Las **secundarias** son aquellas que mejoran lo estipulado en las leyes nacionales e internacionales y requieren de esfuerzos mayores por parte de la empresa. Algunas de estas responsabilidades se asumen con los trabajadores y otras nacen de las relaciones con la comunidad.

Las obligaciones con los trabajadores son: ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extralaboral; favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo; proporcionar empleos estables, en lo posible; favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores; facilitar asistencia para la salud, más allá de lo exigible; aportar información sobre la empresa en todos los aspectos, y reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados.

Las obligaciones con la comunidad son: identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente; cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables; distribuir equitativamente la riqueza generada; promover una empresa sostenible y en crecimiento; dar empleo a la comunidad local; mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones; publicitar con sus productos valores para un entorno social más humano; facilitar la integración de personas con habilidades especiales; ayudar a los proveedores a mejorar sus servicios; asesorar a la comunidad en materias en las cuales la empresa tenga conocimientos especializados; y colaborar con la formación de jóvenes profesionales (ob. cit), (p. 174).

Las responsabilidades **terciarias** son aquellas que no pertenecen al proceso medular de la empresa, ejemplo de ellas son: comedores populares para la comunidad que colinda con la empresa, asfaltado, alcantarillado, actividades culturales, deportivas y recreativas para las comunidades aledañas, programas de ayudas médicas a la comunidad, apoyo a las instituciones formales de educación (escuelas, liceos, universidades, centros de formación técnica).

El Libro Verde de la Unión Europea (citado por Jaramillo, O., 2011) establece que la responsabilidad social tiene dos dimensiones: “la interna relacionada con la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo; adaptación al cambio y gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales; y la dimensión externa que hace referencia a las comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales”.

El Libro Verde incluye en su dimensión interna el apoyo al talento humano de la empresa, a sus objetivos personales, familiares y profesionales, la atención a sus problemas y necesidades, la salud y la seguridad ocupacional; en tal sentido manifiesta que

La primera responsabilidad social de la empresa es con sus trabajadores. Ninguna empresa o institución puede decir que realiza Responsabilidad Social si no respeta primero a sus trabajadores, si no les proporciona ambientes de trabajo saludables y condiciones favorables para su desarrollo personal y profesional. En este sentido plantea: el aprendizaje permanente; el equilibrio entre trabajo, familia y ocio; mayor diversidad; igualdad de remuneración; prácticas responsables y éticas en la contratación; salud y seguridad en el trabajo y la adaptación al cambio (ob. cit), (p. 175).

La Guía de Balance Social de la OIT (citada por Jaramillo, O., 2011), plantea que “la responsabilidad social interna está relacionada con el talento humano y la protección del medio ambiente, mientras que la externa tiene que ver con los clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, sociedad, entre otros” (p. 175).

La Social Accountability International (SAI), organización no gubernamental cuya misión consiste en mejorar las condiciones laborales y sociales, creó la Norma de Responsabilidad Social SA 8000 (Social Accountability). La norma se sustenta en: Normas Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo, Declaración Universal de los Derechos Humanos y Convención de la ONU sobre los Derechos del Niño. Incluye: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad ocupacional, libertad sindical y derecho a la negociación colectiva, discriminación, disciplina, horas de trabajo y compensación.

La Organización Internacional para la Normalización o Estandarización (ISO) desarrolló la Norma ISO 26000 cuyo nombre es Guía sobre Responsabilidad Social, esta norma fomenta la participación de las empresas en el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de los marcos o estructuras de responsabilidad social, a través de una respuesta adecuada y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders, incluyendo los empleadores.

Estos documentos convergen en el respeto por la dignidad humana; el balance entre la vida familiar y laboral, y en la creación de mejoras de la calidad de vida en el trabajo, para generar mayor armonía y optimizar la relación ganar-ganar entre la empresa y sus clientes internos.

Para Peña, I. y Hernández, F. (2007) a toda empresa le corresponde el logro simultáneo de dos objetivos: (a) ajuste externo e (b) integración interna. El ajuste externo implica la ejecución de actividades orientadas al conocimiento y manejo del entorno, y la dirección del proceso estratégico externo; mientras que, la integración interna surge por el diseño y desarrollo de acciones orientadas al análisis de los ajustes de los procesos internos. El grado en que una organización logra su ajuste

externo evidencia su eficacia, mientras que el grado en que obtiene su ajuste interno evidencia su eficiencia.

La eficiencia interna será mayor cuanto más integrada esté la función de Recursos Humanos a las necesidades estratégicas de la organización.

De Márquez, V. (1984) expresa que la estructura de las empresas favorece la generación, administración e institucionalización de un sinnúmero de actividades socializadas que se observan como requerimientos de la estabilidad social.

De igual manera, plantea que la teoría de las organizaciones no ha sido totalmente aceptada porque cada actividad empresarial está supeditada a la medición cuantitativa de los resultados.

Para los marxistas el problema de organización de la sociedad capitalista, de los aparatos del Estado, de la producción de plusvalía o simplemente del diseño de tareas, es fundamentalmente un problema de la epidemiología de la dominación y explotación que forman la base de la sociedad capitalista. Para los sociólogos no marxistas, las organizaciones son instrumentos para hacer cosas, para obtener resultados que la gente u otras organizaciones puedan consumir. Para los marxistas las organizaciones producen para poder dominar, mientras que para los no marxistas, dominan para poder producir (ob. cit), (p. 64).

Bajo el enfoque de la ética profesional, Salazar (citado por Lezama, J., 2009) indica que dentro del concepto de “cultura de la empresa” se incluyen valores, principios y actitudes que son asumidos por todos sus integrantes y que dirigen u orientan los objetivos de la organización. Es por ello que

La existencia humana es ética en la medida en que todas las actuaciones de los hombres se inspiran en determinadas concepciones del mundo y de la vida y se guían por determinados valores. Las empresas son, precisamente, realidades de la existencia humana y resulta imposible concebirlas como neutrales en cuanto a sus implicaciones morales... La calidad ética de las empresas se

expresa en todo momento, como en todo momento se expresa la calidad ética de las personas que las integran (p. 137).

Cuando la noción de persona prima sobre la noción de trabajador, se observan los diferentes ámbitos de la vida de un empleado. “No se trata de intervenir en la intimidad de sus existencias, sino de tenerlas en cuenta para las decisiones que deben ser tomadas dentro de una organización. Los empleados no son únicamente recursos, ante todo son seres humanos con emociones y sentimientos, y eso es importante no perderlo de vista” Lezama, J. (2009), (p. 138).

Camacho, Fernández y Miralles (citados por Lezama, 2009) expresan que en la actualidad:

Se impone una nueva forma de entender la empresa: ya no sólo como unidad de producción, sino como proyecto de cooperación. No se trata sólo de gestionar recursos, sino de administrar y movilizar las capacidades humanas y armonizar la voluntad de un grupo humano. La rentabilidad económica es parte de las finalidades de las empresas, sin embargo, dicha finalidad es éticamente correcta siempre que no entre en contradicción con la función que la sociedad le encomienda o impida la realización de aquella (p. 139).

Lezama (2009) hace énfasis en que “Los valores para ser verdaderos valores, deben ser libremente elegidos e internalizados y no impuestos” (p. 140).

Y expresa que los valores

Se revelan en las costumbres y conductas de sus miembros y señalan los límites de lo que puede ser aceptado. Los valores de las empresas suelen ser declarados públicamente a través de su visión, misión y sus códigos de ética (institucionalización de la ética). Aunque es en la práctica donde mejor se exhiben...La tendencia ahora es la de promover la “gerencia en valores” y la “responsabilidad social de la empresa”, cuyos objetivos van más allá de la mera generación de beneficios económicos (ob. cit.), (p.141).

El trabajo debe ser entendido como el ejercicio voluntario y consciente de las capacidades físicas y espirituales de una persona, a favor de sus fines y de los fines de la sociedad en que se inserta. La trascendencia del trabajo se relaciona con la “coherencia” de las personas, cuando se actualizan en su desempeño los valores morales, sociales y cívicos. Trabajar es, esencialmente, hacer posible la convivencia como excelencia de las relaciones humanas en una sociedad (ob. cit.) (p. 143).

De proceder de manera contraria a lo descrito en los párrafos anteriores la persona se convierte en “activista”; Llano, C. (citado por Lezama, 2009) define el activismo de la siguiente manera:

Se es activista, cuando el trabajo se hace sin un genuino horizonte personal, de crecimiento y trascendencia. Se es activista, cuando se trabaja usando los medios, pero sin conocer los fines; cuando se hace fin a los medios (los que trabajan por ejemplo, sólo por el dinero, que es apetecido por sí mismo sin tener en cuenta de que se trata de un medio para obtener otros fines); y cuando se usan medios desproporcionados para conseguir los fines. Si el trabajo no enriquece espiritualmente al trabajador, se reduce a mero activismo, es decir, a un puro hacer y hacer sin trascendencia alguna (p. 144).

Es vital la concordancia entre los valores del trabajador y los valores de la empresa, al respecto Lezama (2009) indica:

A fin de conseguir un desenvolvimiento armónico... Esto conduciría a que sus miembros den lo mejor de sí al ofrecer, no solamente una contraprestación económica, sino al sentir, además, que pertenecen a una organización que les da importancia y los toma en cuenta para sus decisiones. A la larga los empleados se podrán dar cuenta de que su trabajo, por más rutinario que sea, tiene alguna trascendencia (p. 147).

Elvira, M. y Dávila, A. (2006) indican que los ciudadanos latinoamericanos se ocupan más por los asuntos relacionados con el empleo que por otros asuntos sociales o económicos. Los resultados de su investigación, evidencian que los latinoamericanos se encuentran en constante amenaza de desempleo (con la tasa más alta entre 1986 y 2006), salarios bajos e inestables, y con el aumento de la

desprotección por parte de los sindicatos. Las autoras también constataron que la desigualdad y pobreza insistentes se deben, parcialmente, a las grandes diferencias entre los salarios de los empleados altamente cualificados y los menos capacitados.

Esta desigualdad persistente de ingresos refleja, a su vez, una desigualdad en la educación, que es un reto importante para los profesionales de la administración de recursos humanos. La liberalización económica no ha beneficiado a los trabajadores menos cualificados. Para nivelar este campo son necesarias mejoras en el sistema de educación, tales como iniciativas para que los trabajadores adultos regresen a la escuela. La falta de capacitación también contribuye a la desigualdad en la distribución del salario porque coloca a los individuos en puestos de trabajos de salario bajo con pocas oportunidades de desarrollo (ob. cit.) (p. 29).

La capacitación es trascendental para la fuerza laboral latinoamericana, no obstante sólo algunos países la aplican de manera adecuada.

Generalmente las empresas reducen los gastos de capacitación de los impuestos (en Chile, por ejemplo), pero los trabajadores con pocas habilidades casi no se benefician de ello. Los ejecutivos o administradores obtienen una capacitación que crea una interesante paradoja: los gerentes con más capacitación y educación han modernizado las prácticas de recursos humanos, pero la implantación efectiva de estas prácticas, que ellos desean iniciar, requiere una fuerza de trabajo con habilidades y entrenamiento mucho más avanzados (ob. cit.) (p. 29).

Las autoras recomiendan que gobiernos y empresas desarrollen un sistema que garantice y mejore la educación para apoyar la transición al mercado laboral, de manera tal que los trabajadores satisfagan sus necesidades básicas. La sola capacitación empresarial no disminuye la diferencia de habilidades, se hace necesario contar con esfuerzos mancomunados entre organizaciones, instituciones de educación formal, institutos de capacitación técnica, sindicatos y gobiernos.

Los sistemas formales y burocráticos de recursos humanos dejan sin cumplir muchas necesidades de los ciudadanos, quienes a su vez desarrollan mecanismos intrincados e implícitos para cubrir estas

necesidades. Los estudios antropológicos de redes sugieren que ni las empresas ni los gobiernos en América Latina pueden satisfacer las necesidades de los ciudadanos, por lo que estos últimos ponen en práctica diferentes métodos para satisfacerlas (ob. cit.) (p. 33).

Abarzúa, E., Contreras, F. y Robles, J. (2002), evidenciaron que existen tres tipos de Gerencias de Recursos Humanos, según el rol que cumplen, en las organizaciones chilenas: Consejera, Influenciadora y Directora:

- (a) La Gerencia de Recursos Humanos Consejera: Presta sus servicios a la Gerencia Estratégica de la empresa, con base en su experticia técnica. Predomina la entrega de insumos especializados, sin intervenir en el control del desempeño.
- (b) La Gerencia de Recursos Humanos Influenciadora: Está comprometida con la ejecución de acciones óptimas sustentadas en indicadores de gestión.
- (c) La Gerencia de Recursos Humanos Directora: Está responsabilizada por la gestión de los trabajadores de manera transversal (gestión estratégica, táctica y operativa).

Espinoza, R. (2004) expresa que la Administración de Recursos Humanos en Venezuela llega con la explotación del petróleo y las multinacionales que trajeron consigo prácticas administrativas relacionadas con el manejo de personal. La ejecución de estas prácticas incluían beneficios adicionales al salario que hasta ese tiempo no habían sido considerados, ejemplo de ellos son los servicios médicos y las dotaciones de vivienda.

Durante los años cincuenta y sesenta se incorporó en muchas de las organizaciones nacionales la figura del jefe de relaciones laborales. Una vez más, las empresas petroleras fueron pioneras en incluir estas figuras en sus departamentos de administración de personal. El perfil del jefe de personal correspondía (y todavía se mantiene en muchas organizaciones venezolanas) al de la persona encargada de ejercer “vigilancia”: alguien que verificaba la asistencia de los

trabajadores, amonestaba al personal, ponía “mano dura” al chequear la labor de los trabajadores, y otras (ob. cit.) (p. 81).

En la década de 1970 llegan los relacionistas industriales y se da mayor importancia a la profesionalización y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y la administración de sueldos y salarios. Aparecen también los psicólogos industriales con la aplicación de pruebas psicotécnicas, el diseño y ejecución de acciones para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

En la década de los 80 nacen las Gerencias de Recursos Humanos en el país y se comienzan a ejecutar prácticas referidas a la motivación laboral, las comunicaciones interpersonales, la planificación de carreras, la compensación, entre otros beneficios adicionales a los legales.

En los noventa la gerencia de Recursos Humanos venezolana adquiere carácter estratégico.

El artículo 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) expresa:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y el bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

La LOTTT (2013) señala en su Artículo 18 que “el trabajo es un hecho social, y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza”.

En su Artículo 25 la LOTTT indica que

el proceso social del trabajo tiene como objetivo esencial, superar las formas de explotación capitalista, la producción de bienes y servicios que aseguren nuestra independencia económica, satisfagan las necesidades humanas mediante la justa distribución de la riqueza y creen las condiciones materiales, sociales y espirituales que permitan a la familia ser el espacio fundamental para el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria de los trabajadores y las trabajadoras en los procesos de transformación social, consustanciados con el ideario bolivariano.

El Artículo 100 de la LOTTT, en su literal 2 indica que “la justa distribución de la riqueza implica el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital”.

Con respecto a la legislación venezolana, en materia laboral, Balza, R (2013), plantea que:

Las leyes recientes con frecuencia basan sus principios y valores en “la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar y en la ética socialista”. La exposición de motivos de la LOTTT presenta como “el precedente doctrinario más importante en materia social en Venezuela, la doctrina social de El Libertador Simón Bolívar, el cual se resume de la mejor manera en una frase muy citada en su Discurso de Angostura. Con dicha frase, Bolívar afirmó el 15 de febrero de 1819 que “el sistema de gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política” (p. 93).

La LOTTT establece en su artículo 298 que,

Con base a los planes de desarrollo económico y social de la Nación, el Estado en corresponsabilidad con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica científica y humanística de los trabajadores y las trabajadoras, y estimulará el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios.

El Estado garantizará el cumplimiento de la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.

La LOTTT en su artículo 318 estipula que:

A los fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente de la clase trabajadora, los trabajadores y las trabajadoras, los patronos o patronas, podrán firmar convenios con instituciones educativas para que faciliten dicho proceso con preferencia de aquellas especializadas a nivel universitario en la educación de los trabajadores y las trabajadoras, en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

A esta disposición se añade, lo establecido en el artículo 500, numeral 10: “crear, mediante resolución, los Centros de Encuentro para la Educación y el Trabajo que sean necesarios en el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación”.

Cabrices, G. (2000) escribe sobre su concepto de “Ecología Personal” y afirma que es un intercambio de energía, que implica adquirir conciencia y maestría de la energía personal para crear la capacidad de establecer y desarrollar un modelo de relaciones más armónicas y satisfactorias, primero de manera individual y luego con los otros, incluyendo el ámbito laboral. A esta relación con el entorno también se le llama ecología entre seres vivos, y nace a partir del conocimiento de la esencia del ser. Esta relación respeta y satisface las necesidades personales, las de otros y las del ambiente.

Cabrices, G. (2000) manifiesta que lo esencial de la excelencia es que no es externa a la persona y sólo proviene desde su interior, de allí la manifestación del ser y lo que proyecta al entorno. La llamada realidad es la proyección individual de cada quien. Cada persona crea su realidad exterior.

La excelencia es una actitud de mejoramiento continuo de la calidad del ser y del hacer. Es a la vez una cualidad a desarrollar, y va desde adentro hacia afuera. Consiste en mejorar constantemente desde el interior para que mejore el exterior.

La excelencia requiere unidad, armonía, constancia, honestidad y estar alerta.

La Biblia hace referencia a la labor de cooperación y equipo en su libro Eclesiastés: “Valen más dos juntos que uno solo, porque es mayor la recompensa del esfuerzo. Si caen, uno levanta a su compañero; pero ¡pobre del que está solo y se cae, sin tener a nadie que lo levante!”. (Ecl 4, 9-10)

Benedicto XVI (citado por Ghiotto, E., 2009) expresa en su encíclica que

La criatura humana, en cuanto de naturaleza espiritual, se realiza en las relaciones interpersonales. Cuanto más las vive de manera auténtica, tanto más madura también en la propia identidad personal. El hombre se valoriza no aislándose sino poniéndose en relación con los otros y con DIOS. Por tanto, la importancia de dichas relaciones es fundamental. Esto vale también para los pueblos. La relación entre persona y comunidad es la de un todo hacia otro todo (p. 227).

El Papa Pablo VI (citado por Ghiotto, E., 2009) indicaba:

El subdesarrollo es una falta de sabiduría, de reflexión, de pensamiento capaz de elaborar una síntesis orientadora, y que requiere “una clara visión de todos los aspectos económicos, sociales, culturales y espirituales”. La excesiva sectorización del saber, el cerrarse de las ciencias humanas a la metafísica, las dificultades del diálogo entre las ciencias y la teología, no sólo dañan el desarrollo del saber, sino también el desarrollo de los pueblos, pues, cuando eso ocurre, se obstaculiza la visión de todo el bien del hombre en las diferentes dimensiones que lo caracterizan (p. 205).

Ghiotto, E. (2009) indica que Benedicto XVI manifiesta que el desarrollo jamás estará garantizado por la tecnología porque son fuerzas automáticas e

impersonales, independientemente de que provengan de las leyes de mercado o de políticas de carácter internacional; Benedicto XVI enfatiza que “El desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y agentes políticos que sientan fuertemente en su conciencia la llamada al bien común. Se necesita tanto la preparación profesional como la coherencia moral” (p.238).

Asimismo, expresa:

La clave del desarrollo está en una inteligencia capaz de entender la tecnología y de captar el significado plenamente humano del quehacer del hombre, según el horizonte de sentido de la persona considerada en la globalidad de su ser. Incluso cuando el hombre opera a través de un satélite o de un impulso electrónico a distancia, su actuar permanece siempre humano, expresión de una libertad responsable. La tecnología atrae fuertemente al hombre, porque lo rescata de las limitaciones físicas y le amplía el horizonte. Pero la libertad humana es ella misma sólo cuando responde a esta atracción de la tecnología con decisiones que son fruto de la responsabilidad moral. El desarrollo debe abarcar, además de un progreso material, uno espiritual, porque el hombre es “uno en cuerpo y alma”, nacido del amor creador de DIOS y destinado a vivir eternamente.

El ser humano se desarrolla cuando crece espiritualmente, cuando su alma se conoce a sí misma y la verdad que DIOS ha impreso germinalmente en ella, cuando dialoga consigo mismo y con su Creador. Lejos de DIOS el hombre está inquieto y se hace frágil. La alineación social y psicológica, y las numerosas neurosis que caracterizan las sociedades opulentas, remiten también a este tipo de causas espirituales. Una sociedad de bienestar materialmente desarrollada, pero que oprime el alma, no está en sí misma bien orientada hacia un auténtico desarrollo. Las nuevas formas de esclavitud, como la droga y la desesperación en la que caen tantas personas, tienen una explicación no sólo sociológica o psicológica, sino esencialmente espiritual (ob. cit) (p.245).

El Papa Juan Pablo II (citado por Ghiotto, E., 2009) enfatizaba que

La iglesia nunca ha dejado de considerar el problema del trabajo dentro de una cuestión social que ha ido asumiendo progresivamente dimensiones mundiales. Más aún, el trabajo,

insiste, se ve como la “clave esencial” de toda la cuestión social, porque condiciona el desarrollo no sólo económico, sino también cultural y moral, de las personas, de las familias, de las comunidades y de la humanidad entera (p. 175).

De igual manera, Juan Pablo II indicaba que

Calidad de vida son todas las fuerzas de la ciencia y de la sabiduría que se movilizan al servicio del bien verdadero de la persona y de la sociedad y en las diversas partes del mundo, a la luz del criterio de fondo que es la dignidad de la persona, en la que está grabada la imagen misma de DIOS (ob. cit) (p. 175).

Benedicto XVI (citado por Ghiotto, E., 2009), plantea la necesidad de la promoción de la educación y

Con el término “educación” no se refiere sólo a la instrucción o a la formación para el trabajo, que son dos causas importantes para el desarrollo, sino a la formación completa de la persona. Para educar es preciso saber quién es la persona humana, conocer su naturaleza. Al afianzarse una visión relativista de dicha naturaleza plantea serios problemas a la educación (p.233).

Ghiotto, E. (2009) expresa que para el Papa Benedicto XVI “La actividad laboral debe servir al verdadero bien de la humanidad, permitiendo al hombre, como individuo y como miembro de la sociedad, cultivar y realizar íntegramente su plena vocación” (p. 170).

Para Benedicto XVI (ob. cit.)

El trabajo está en función del hombre, y no el hombre en función del trabajo. Así, proclama sin cesar el primado del hombre sobre la obra de sus manos, y recuerda que todo —el capital, la ciencia, la técnica, los recursos públicos e incluso la propiedad privada- tiene por finalidad el verdadero progreso de la persona humana y el bien común (p. 171).

Segura M., S. J. (2012) indica que existen cuatro oleadas que enseñan a la humanidad a relacionarse adecuadamente.

La primera oleada consiste en enseñar a pensar e incluye la teoría de las inteligencias múltiples (lingüística, lógico-matemática, espacial, cinética, musical, ecológica, intrapersonal, interpersonal).

La segunda oleada se refiere a la inteligencia emocional de Daniel Goleman, que consiste en conocer, controlar y utilizar, las emociones propias y ajenas.

La tercera oleada indica que la convivencia sin valores es imposible.

La cuarta oleada menciona las habilidades sociales, que son el resultado de las olas anteriores, para conseguir una relación asertiva (justa y eficaz).

El doctor Segura expresa que la psicología y la sociología coinciden en que son necesarias cinco (5) habilidades cognitivas para relacionarse adecuadamente:

1. Pensamiento causal: que consiste en ubicar, calmadamente, la información necesaria para distinguir entre hechos y opiniones.
2. Pensamiento alternativo: referido a la capacidad de ubicar el mayor número de soluciones posibles a una situación dada.
3. Pensamiento consecuencial: alude a la capacidad de prever las consecuencias de palabras y acciones.
4. Pensamiento de perspectiva: que es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, y acompañado de emociones se llama empatía.
5. Pensamiento medios-fin: incluye los anteriores y es la capacidad de fijarse objetivos y planificar la manera de conseguirlos.

En el presente estudio del arte en Gestión del Talento Humano la autora de este trabajo de grado observa que, en honor a su nombre, la administración de recursos humanos ve a las personas como recursos y los condiciona para la obtención de resultados medibles con el fin de favorecer la efectividad organizacional sin considerar que bajo este enfoque se potencia la exclusión, la segregación y la integración, mas no la inclusión. La exclusión se refiere a la negación de las diferencias, la aceptación de las diferencias lleva a la segregación, la comprensión de las diferencias conduce a la integración, mientras que, la inclusión es el conocimiento de las diferencias.

Al observar los ámbitos psicológico, espiritual, biológico y social de los trabajadores se conocen los valores que se manifiestan a través de sus actitudes, actuaciones, sentimientos y pensamientos, de esta manera se propicia la empatía y surgen otras posibilidades de apoyo sustentadas en el enfoque ganar-ganar.

Para la autora del presente trabajo de grado los planteamientos realizados por la Ética Profesional, los Papas Pablo VI, Juan Pablo II, Benedicto XVI y el Doctor Manuel Segura Morales S. J. evidencian la transición, universalmente necesaria, de la administración de recursos humanos a la Gestión del Talento Humano; certificando que la Gestión del Talento Humano va más allá de la clasificación de recursos para crear capacidades organizativas, e incluye el ámbito espiritual y el enfoque cognitivo evolutivo para el crecimiento moral de las personas dentro de las organizaciones.

Modelos de Gestión de la Calidad

Alineados a la Gestión del Talento Humano

Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)

Camisón, Cruz y González (2007) expresan que el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) fue creado en 1990 para mejorar la posición competitiva, en el mercado mundial, de las empresas de Europa Occidental. La visión de EFQM es “ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida” (p. 13)

El modelo está sustentado en la premisa de que “los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos” (p. 715). En este modelo los procesos y el personal son agentes facilitadores que proporcionan los resultados.

Los criterios de evaluación de este modelo son de carácter no prescriptivo y tienen un porcentaje de peso específico, a su vez cada criterio está conformado por un conjunto de subcriterios que son utilizados como criterios de evaluación de cada elemento.

El porcentaje de peso de cada criterio es el siguiente: liderazgo (10%), gestión del talento humano (9%), estrategia y política (8%), cooperación y recursos (9%), procesos (14%), Resultados en las personas (9%), resultados en los clientes (20%), resultados en la sociedad (6%) y resultados clave (15%).

1. Liderazgo: indica la manera en que el comportamiento y las acciones, de la alta dirección, apoyan y fomentan la cultura de la calidad

2. Estrategia y Política: Analiza la forma en que la empresa formula, expande y revisa su política y estrategia para transformarla en planes y acciones.
3. Gestión del Talento Humano: Estudia la forma en que la empresa aprovecha al máximo el potencial de sus trabajadores. Este criterio incluye: de qué manera se planifica y mejora el talento humano; de qué manera se mantienen y desarrollan sus capacidades; de qué manera se acuerdan los objetivos del talento humano y se revisa continuamente su desempeño; de qué manera se implica, faculta y se reconoce a los trabajadores; de qué manera se manifiesta el diálogo eficaz entre el trabajador y la empresa; de qué manera cuida la organización a sus trabajadores.
4. Cooperación y Recursos: Se refiere a la manera eficaz y eficiente en que la empresa gestiona sus recursos económicos y financieros, de información, materiales y la relación con los proveedores, edificios, la tecnología y la propiedad intelectual.
5. Procesos: La empresa identifica sus procesos críticos para el éxito, los gestiona de forma sistemática, los revisa y establece objetivos de mejora a través de la innovación y creatividad, y luego se evalúan las ventajas que de ello derivan.
6. Resultados en los clientes: Incluye la percepción por parte del cliente de los productos y servicios de la empresa, y mediciones concernientes a su satisfacción con la empresa.
7. Resultados en las personas: Incluye logros alcanzados y pendientes por alcanzar con respecto a la satisfacción de los empleados, considerando la percepción que los empleados tienen de su empresa.
8. Resultados en la sociedad: Incluye la percepción que tiene la sociedad acerca de las actividades de la empresa, con base en mediciones de la

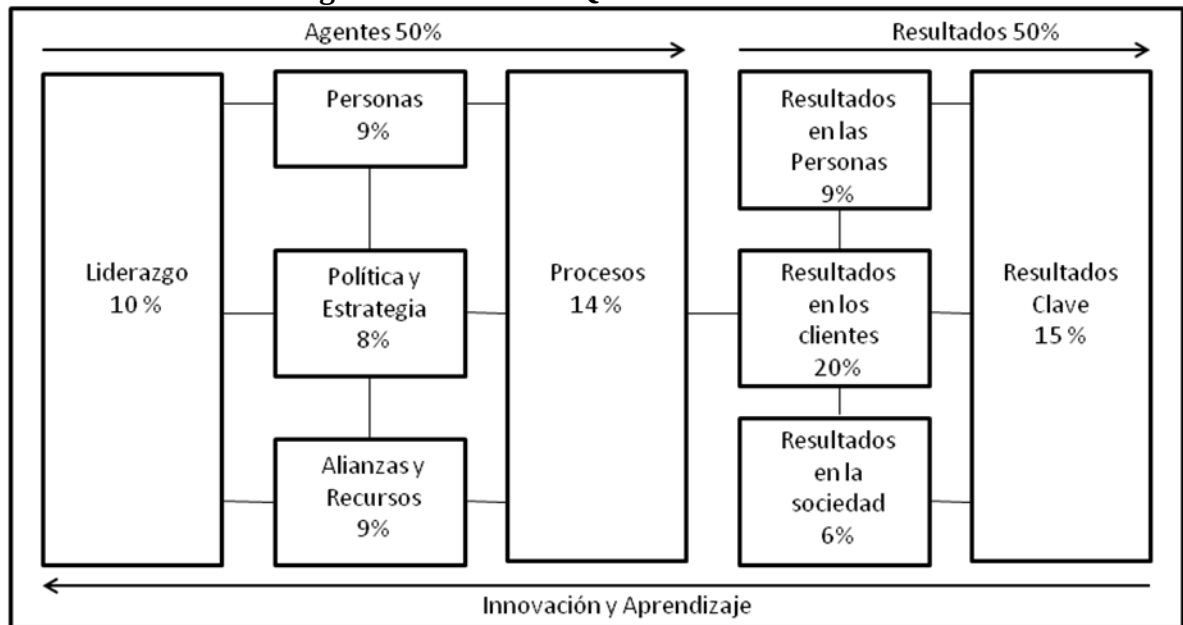
satisfacción de necesidades de la comunidad local, nacional e internacional.

9. Resultados Clave: Incluye logros obtenidos con respecto a los objetivos empresariales planificados, y a la satisfacción de las necesidades de quienes tienen intereses económicos o generales en la empresa.

Los ocho principios de este modelo son: Orientación hacia los Resultados; Orientación al Cliente; Liderazgo y Coherencia; Gestión por Procesos y Hechos; Desarrollo e Implicación de las Personas; Proceso Continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora; Desarrollo de Alianzas y Responsabilidad Social Corporativa.

El modelo reúne sus criterios en dos grandes grupos que tienen igual puntuación: agentes y resultados. Los agentes indican de qué manera se obtienen los resultados, y los resultados están integrados por criterios que muestran lo que se ha conseguido y lo que se está consiguiendo.

Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia



Nota: Tomado de *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos* (tesis doctoral no publicada) por Cruz R., S., 2001, Valencia, España: Universidad de Valencia.

Premio Iberoamericano de la Calidad

La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) fue creada en 1998 en la VIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Está conformada por España y otros veinte (20) países de Iberoamérica y su misión es “promover la gestión global de la calidad como vía segura de progreso sostenible y bienestar social y como instrumento que genera la confianza necesaria que permite el reconocimiento mutuo y la libre circulación de productos y servicios”. Camisón, Cruz y González (p. 14).

Entre los objetivos del Premio Iberoamericano de la Calidad está el promover la autoevaluación, la comunicación y la formación como herramientas básicas para la mejora continua.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se compone de nueve criterios divididos en cinco Procesos Facilitadores y cuatro Criterios de Resultados. Cada uno de estos criterios se subdivide en varios subcriterios que reciben un peso distinto en el proceso de evaluación.

Los nueve criterios son: Liderazgo y Estilo de Gestión (140 puntos), Política y Estrategia (100 puntos), Desarrollo de las Personas (140 puntos), Recursos y Asociados (100 puntos), Clientes (120 puntos), Resultados de Clientes (110 puntos), Resultados del Desarrollo de las Personas (90 puntos), Resultados de Sociedad (90 puntos) y Resultados Globales (110 puntos).

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) fue creado en 1987 (toma su nombre del secretario de comercio de U.S.A. Malcolm Baldrige), con el objetivo de establecer un programa nacional estado unidense de mejora de la calidad que reconociese las prácticas empresariales efectivas de gestión de la calidad mediante la formación e involucramiento de todos los empleados.

Los criterios de evaluación de este premio se distribuyen en siete categorías interrelacionadas, cada categoría o criterio tiene otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 ítems o subcriterios en los que se subdividen; estos siete criterios son: liderazgo (120 puntos), planificación estratégica (85 puntos), enfoque en el cliente y el mercado (85 puntos), medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos), enfoque en los recursos humanos (85 puntos), gestión por procesos (85 puntos) y resultados del negocio (450 puntos).

Estos criterios se caracterizan por:

- Estar basados en seis áreas del desempeño organizativo: (1) resultados del producto y servicio, (2) resultados orientados a los clientes, (3) resultados financieros y de mercado, (4) resultados de los recursos humanos, (5) resultados de la eficacia organizativa, (6) resultados del liderazgo y de la responsabilidad social.
- Ser ajustables y no prescriptivos
- Apoyar la alineación de los objetivos de la organización.
- Diagnosticar con base en objetivos.

Estos criterios pretenden mejorar la competitividad de las empresas estadounidenses en tres sentidos:

- Apoyar en la mejora de las prácticas del desempeño empresarial, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y difundir, entre las empresas estadounidenses, las mejores prácticas.
- Servir de instrumento para la gestión del desempeño y aprovechamiento de las oportunidades de aprendizaje.

Los valores que sustentan el premio Malcolm Baldrige son: Liderazgo Visionario, Excelencia Orientada al Consumidor, Aprendizaje Organizativo y Personal, Valorar a Empleados y Socios, Agilidad, Enfoque en el Futuro, Gestión para la Innovación, Gestión por Hechos, Responsabilidad Social, Enfoque en Resultados y Creación de Valor, Perspectiva del Sistema.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Peters y Waterman

El modelo de gestión de Recursos Humanos de Peters y Waterman indica que la atención de los trabajadores, y no las condiciones del trabajo en sí, es lo que más influye sobre la productividad. Es necesario valorar la previsión y no la improvisación, dedicarse a las oportunidades y opacar las limitaciones, para fortalecer la serenidad y no las disputas al igual que la fe en vez de las dudas. Este enfoque propicia la innovación, mejora las relaciones laborales, expone las competencias de los trabajadores y permite que la excelencia esté en continua actualización.

Es necesario hacer énfasis en la acción, aplicar y ejecutar para actualizarse, la calidad es un proceso de ensayo y error.

Hay que mantenerse cerca de los clientes para aprender de las personas a quienes se sirve escuchando con atención sus requerimientos.

Es necesario fomentar y mejorar la autonomía y la iniciativa apoyando la práctica de nuevas propuestas y asumiendo riesgos.

El respeto por las personas es la base fundamental de la calidad y de los incrementos en la productividad.

Los recursos tecnológicos, económicos y de infraestructura apoyan la obtención de competencias, la aplicación de las mismas y la actualización de procesos implícitos en los ajustes necesarios para mantenerse en acción.

Zapatero a sus zapatos; es indispensable que la estrategia organizacional dirija sus cursos de acción a las actividades del negocio que conoce con el objetivo de mantenerse activos.

Las personas son el activo más importante; las empresas sobresalientes actúan con base en su compromiso con la gente y ponen en práctica su preferencia por la acción por encima de comités permanentes y de elaboración de estudios.

El modelo propuesto por Peters y Waterman se sustenta en la flexibilidad y en el trato digno de las personas pidiéndoles que destaquen al producir cosas que funcionen; valora la improvisación, en lugar de la previsión, insiste en las oportunidades y no en las limitaciones y genera un ambiente para descubrir nuevas actividades en vez de defender las pasadas.

Para que una empresa sea exitosa requiere considerar la estructura, la estrategia, las personas, el estilo de gestión, los sistemas y los procedimientos, las ideas orientadoras, los valores compartidos y las destrezas presentes y esperadas.

Lo que es calidad hoy no es calidad mañana, porque las necesidades de los clientes se modifican todos los días, es por este motivo que las empresas necesitan ajustarse, actualizarse y mantenerse en continua innovación, es necesario que exista preferencia por la acción.

Las principales quejas de un sistema de gestión que no evoluciona se refieren a que los directivos no se identifican personalmente con lo que hacen sus empresas y existe un desinterés en su gente porque prefieren quedarse enraizados en instrumentos analíticos y en planificaciones estratégicas que eliminan la acción. La antiexperimentación lleva al exceso de complejidad e inflexibilidad. El alto directivo que cree que su tarea consiste en juzgar, inevitablemente vetará la nueva idea. Es necesario mantenerse en constante contacto con las personas, porque la gente habla y soluciona. Un sistema de gestión adecuado ubica caminos actuales, toma decisiones y ejecuta acciones, no se queda sólo en las decisiones.

Las empresas sobresalientes crean triunfadores y celebran el triunfo cuando se produce. Los refuerzos negativos producen un cambio de comportamiento frecuentemente, de forma extraña, impredecible e indeseable; mientras que, los refuerzos positivos originan un cambio de comportamiento, por lo general, en la dirección pretendida. La persona que ha sufrido algún castigo no por ello está menos inclinada a comportarse de un modo determinado; en el mejor de los casos, aprende el modo de evitar el castigo.

En una organización exitosa un líder se hace visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien; escucha cuidadosamente gran parte del tiempo, habla a menudo de manera alentadora y refuerza las palabras con hechos.

El ajuste constante que requiere una empresa para mantenerse actualizada es muy complejo para gestionarse mediante reglas, por lo que los líderes se aseguran simplemente de que se den buenos ensayos, tengan o no éxitos, para satisfacer las leyes de la probabilidad: conseguir multitud de pequeños éxitos, algún éxito ocasional de mediana envergadura y un gran éxito una vez por decenios.

Énfasis en la acción: Es necesario mantenerse en constante contacto realzando la informalidad. Bajo la ausencia de formalidad nacen fines compartidos, y ellos sumados a la competitividad interna hacen fuerte una cultura organizacional. Hay que dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Al fragmentar no se guardan órdenes ejecutivas sino que se toman iniciativas; se reconoce la necesidad de esfuerzos multifuncionales para resolver problemas y aplicar medidas, sin implantar dispositivos permanentes para proporcionar soluciones.

Peters y Waterman (1984) expresan que “sólo hay aprendizaje y progreso cuando existe algo de lo que aprender y ese algo, que es la materia del aprendizaje y el progreso, es una acción llevada a su término”. (p. 152)

El ensayo y error permite a las personas hacer cosas; en lugar de tratar de superar la resistencia a aquello que la gente no está preparada para hacer, facilita averiguar para qué si está preparada.

El ensayo y error valora la acción por encima de la planificación, la ejecución por encima del pensamiento, y lo concreto por encima de lo abstracto. La gestión se convierte en la tarea de fomentar los buenos ensayos, permitir modestos fracasos, etiquetar a posteriori los experimentos como éxitos, animar a la gente y guiar silenciosamente el proceso de difusión.

Proximidad al cliente: Peters y Waterman (1984) indican que para una orientación eficaz al servicio se requiere “a) intervención activa e intensiva por parte de la alta dirección; b) una notable acción hacia las personas; c) una gran intensidad de medición y de retroalimentación. Los altos directivos ejercen el liderazgo por el servicio mediante el ejemplo personal”. (p. 185)

Peters y Waterman (1984) también expresan:

Las relaciones con los clientes reflejan las que existen con los empleados. Los programas para el personal de incentivos, de formación o simplemente de animación están en continuo reajuste, tanto como el desarrollo de los productos. No cabe esperar que ningún procedimiento ejerza efecto indefinidamente y los programas para personal tienen ciclos de duración lo mismo que los productos, o quizá incluso más cortos. (p. 188)

Las empresas sobresalientes están tan cerca de sus clientes que saben escucharlos, observarlos y seguirlos, además dividen el conjunto de sus clientes en

numerosos segmentos con el objeto de proporcionarles productos y servicios a su medida.

Peters y Waterman (1984) indican: “En las empresas que se aproximan al cliente mediante la estrategia de los nichos, encontramos cinco atributos fundamentales: 1) astucia en el manejo de la tecnología, 2) habilidad en la fijación de precios, 3) mejor segmentación, 4) orientación a la resolución de problemas, y 5) voluntad de invertir con el fin de diferenciar” (p. 208)

Autonomía e iniciativa: Las empresas sobresalientes fomentan el espíritu de iniciativa entre su personal, porque estimulan notablemente la autonomía en todos los niveles.

La empresa es un espacio para conseguir que se hagan las cosas, la creatividad sin acción es un comportamiento banal. Es necesario establecer sistemas de apoyo regulares a los empleados para ayudarles a desarrollar su labor e iniciativa.

Los sistemas de comunicación informales apoyan a los trabajadores porque están orientados hacia la solución de problemas mediante planteamientos francos y sin rodeos.

No se puede innovar sin estar dispuestos a aceptar errores, los trabajadores que innovan surgen gracias a los numerosos apoyos que los animan, los protegen en los tiempos difíciles, celebran sus éxitos y les cuidan en los fracasos ocasionales.

Peters y Waterman (1984) expresan:

Las empresas tienen éxito porque no está mal visto fracasar, porque existe una orientación al arte de encontrar nichos y al mantenimiento de estrechos contactos con el cliente; porque hay un bien entendido proceso de dar pasos pequeños y manejables; porque

las comunicaciones intensas e informales son la norma; porque el entorno físico proporciona abundantes marcos para la experimentación. (p. 265)

Productividad contando con las personas: Para incrementar la productividad hay que aumentar el respeto hacia los trabajadores y la confianza que se les suministre al permitirles ensayos y errores. Al respetar a todos los trabajadores se les apoya a respetarse entre sí mismos y la empresa se beneficia.

Es necesario capacitar y desarrollar al trabajador para garantizarle su autonomía mediante el aporte directo a su labor.

Las relaciones informales son fundamentales para escuchar a quienes realizan el trabajo diariamente y, permanecer continuamente en contacto con ellos, además siendo fomentadas por los líderes, generan entusiasmo en todos los niveles.

Peters y Waterman (1984) indican que “llevar la información hasta los lugares de trabajo constituye un paso importante en la eliminación de las barreras que separan a la dirección de los trabajadores; tal medida, más que ninguna otra, permite explicitar los objetivos y concretar la naturaleza de su colaboración”. (p. 304)

Peters y Waterman (1984) también expresan “cuando hablamos de mejorar la efectividad del personal, nos referimos a darles oportunidades para aprovechar sus propios recursos creativos”. (p. 315)

Zapatero a sus zapatos: Al permanecer leales a su campo de competencia principal, las empresas exitosas superan los resultados de todas las demás. El crecimiento que se obtiene con la diversificación se logra desde el interior de la organización dando un paso a la vez.

Feigenbaum

Feigenbaum (1986), indica que es necesario:

Administrar para hacer del hombre de negocios, del científico y del ingeniero una suma en lugar de una diferencia...administrar para confrontar la necesidad de la conservación de la energía y materiales, y reducción de desperdicios y mejor utilización de recursos; administrar en términos internacionales en vez de hacerlo sólo como administraciones nacionales que buscan abarcar otros mercados. (p. 34)

De igual manera expresa:

El control total de la calidad proporciona las bases fundamentales de la motivación de calidad positiva para todos los representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble, personal de oficina, agentes y personal de servicio...Las relaciones humanas positivas son básicas en el control de la calidad. Un resultado importante de esta actividad es su efecto positivo en el operador, creándole responsabilidad e interés en producir calidad... es como un par de manos humanas que efectúan operaciones importantes que afectan la calidad del producto. Es de mayor importancia para lograr el éxito en el trabajo de control de calidad, que estas manos se encuentren guiadas en una forma experta, consciente y enfocada hacia la calidad. (Feigenbaum p. 36)

Feigenbaum (1986), define control de la siguiente manera: “Un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios”. (p. 39)

También expresa que existen cuatro (4) pasos para el control de calidad:

1. Establecimiento de estándares; determinación de estándares requeridos para los costos de la calidad, para el funcionamiento, seguridad y para la confiabilidad del producto.

2. Estimación de conformidad; comparación de la concordancia entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.
3. Ejercer acción cuando sea necesario; corrección de los problemas y sus causas a través de la gama completa de los factores de mercadotecnia, diseño, ingeniería, producción y mantenimiento que influyen la satisfacción del usuario
4. Hacer planes para el mejoramiento; desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento de la seguridad y de la confiabilidad del producto. Feigenbaum (p. 40)

La Calidad comienza con la gente y culmina con la gente, es por eso que “cada mejora en la calidad y cada esfuerzo por mantener la calidad –sea un cambio en el equipo y fuerza laboral, en la estructura de interrelaciones, en el flujo de información o en la administración y control de estas funciones- debe calificar tanto para su propia contribución como para la contribución hacia la efectividad de la calidad total”. Feigenbaum (1986), (p. 42)

Feigenbaum (1986), menciona nueve factores que influyen, de manera determinante, en la calidad y los denominó las nueve emes:

1. Mercados; el número de productos nuevos o modificados ofrecidos al mercado crece de manera explosiva...Los compradores están exigiendo más y mejores productos para cubrir sus necesidades actuales. Los mercados se ensanchan en capacidad y se especializan, funcionalmente, en efectos y servicios ofrecidos.
2. Dinero; el resultado del aumento en las inversiones, que se debe amortizar aumentando la productividad, ha ocasionado pérdidas importantes en la producción, debidas a desperdicios y reprocesos...este hecho ha enfocado la atención de algunas gerencias hacia el campo del “costo de calidad” como un punto débil en el que les puede disminuir sus costos y mejorar sus ganancias.
3. Administración; el control de calidad reglamentará las mediciones de calidad durante el flujo del proceso que aseguren

que al final el producto se encuentre en conformidad con los requisitos de calidad pedidos

4. Hombres; el crecimiento rápido de conocimientos técnicos y la creación de campos totalmente nuevos...han creado gran demanda de hombres con conocimientos especializados. La especialización se ha hecho necesaria porque los campos en el conocimiento se han incrementado no sólo en número sino en anchura.
5. Motivación;...además de la recompensa en dinero, los trabajadores de hoy requieren de refuerzos con un sentido de logro en sus tareas y el reconocimiento positivo de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la compañía. Esto ha llevado a una necesidad sin precedente de educación sobre la calidad y para una comunicación mejorada de conciencia de calidad.
6. Materiales; ya no sirve la simple inspección visual y la comprobación del espesor, por el contrario, se exigen mediciones físicas, químicas, rápidas y precisas, empleando máquinas especiales de laboratorio.
7. Máquinas y mecanización;...se hace más crítica una buena calidad que efectivamente haga real la reducción en costos y eleve la utilización de hombres y máquinas a valores satisfactorios
8. Métodos modernos de información.
9. Requisitos crecientes del producto;...debe ejercerse una atención constante para no permitir que factores, conocidos o no se introduzcan en el proceso y disminuyan el grado de confiabilidad de los elementos componentes o de todo el sistema. Feigenbaum (p. 92)

El logro de la calidad depende de las interacciones gente-máquina-información a través de todas las áreas de una empresa. Al comunicar, todo lo necesario para crear y fortalecer un sistema de la calidad, este proceso de comunicación encuentra diversos obstáculos, entre los cuales están los prejuicios individuales y patrones empresariales que han estado basados en hábitos de políticas y mentalidades de departamento de ingeniería, de manufactura, de control; para superar estos obstáculos es necesario fortalecer la cooperación y la coordinación entre todos los trabajadores.

“El entendimiento claro y continuo de las responsabilidades primordiales para lograr cada porción del trabajo de calidad por parte de cada componente organizacional en la empresa y el aliento continuo al interés por la calidad refuerza la labor de elevada calidad”. Feigenbaum (p. 210)

Un sistema de la calidad efectivo supera la prueba de las 6 “C”: es claro, consistente, comunicable, efectivo en costos, alienta la cooperación y proporciona ventajas competitivas a la empresa.

Para promover la conciencia sobre la calidad en toda la organización, es importante contar con la participación de todo el personal. Esto proporciona un interés de conjunto. Si un individuo no aprecia por completo el valor que para él representa la elaboración de un producto de calidad, debe de tener presente su importancia para todo el conjunto. Por tanto, cada individuo debe de pensar en el bienestar para su propia felicidad. Esto crea un espíritu de cuerpo en toda la organización. Feigenbaum (p. 240)

“El trabajo se vuelve más retador e interesante para los empleados cuando sus conocimientos y habilidades son mejoradas y cuando son crecientemente capaces de influir en las decisiones que afectan sus trabajos...lo que es bueno para el individuo como empleado también es bueno para la organización de la que forma parte”. Feigenbaum (1986), (p. 240)

Feigenbaum (1986), indica que el compromiso del trabajador se puede obtener a través de programas de compromiso sustentados en los siguientes diez (10) principios:

1. Interés auténtico en todos los trabajadores, independientemente de su nivel jerárquico.
2. Escucha activa de los aportes de cada trabajador para ejecutar acciones que solucionen y generen valor.
3. Consideración continua y constante de estos aportes.

4. Inclusión de trabajadores administrativos y trabajadores de planta.
5. Utilización de un lenguaje claro y simple.
6. Participación voluntaria de los trabajadores.
7. Definición clara del objetivo que beneficia a los trabajadores en cada sesión de compromiso.
8. Actualidad en el tema a tratar en la sesión de compromiso.
9. El liderazgo, en cada sesión de compromiso, debe orientarse al proceso medular de la empresa con el objeto de mantener la participación activa de representantes de todos los procesos.
10. Realce de la importancia de la satisfacción del cliente con respecto a la calidad que se ofrece.

Para Feigenbaum (1986), “La responsabilidad hacia la calidad resulta más natural donde los trabajadores están íntimamente involucrados en las decisiones que afectan a sus trabajos”. (p. 246)

Con respecto al adiestramiento formal sobre control de calidad, Feigenbaum (1986), expresa:

...los adultos, hombres o mujeres en la industria, pueden aprender y retener únicamente aquellas cosas que creen que necesitan conocer, lo que genuinamente piensan que les va a servir en su trabajo, lo que suponen que más agradablemente les puede ayudar a resolver los problemas diarios que los agobian y lo que en realidad, efectivamente, quieren aprender. (p. 248)

En educación para la calidad, la capacitación más efectiva es aquella que se ocupa de proporcionar herramientas y actualizar conocimientos para solucionar problemas y desarrollar un mejor trabajo.

Feigenbaum (1986), propone cuatro (4) principios para estructurar un programa de adiestramiento en control de calidad:

1. Concentrarse en casos concretos y en la solución de problemas reales.
2. Procurar que los trabajadores presenten los problemas que se deben resolver con base en los requerimientos del cliente de la empresa.
3. Procurar que los trabajadores estén conscientes de la necesidad de un continuo adiestramiento, porque los problemas cambian todos los días y es necesario ajustar las soluciones a estos cambios.
4. Incluir, en este programa, a trabajadores de todas las escalas.

Con respecto a la comunicación, Feigenbaum (1986), expresa:

Los manuales y boletines de calidad editados en el campo, aunque son importantes, pueden no ser suficientes por sí mismos...puede ser necesaria una educación adicional en la forma de excursiones y visitas a la planta, demostraciones y presentaciones formales que detallen los objetivos de calidad de la compañía. (Pag 304)

Aun en el caso de que las instrucciones estén redactadas con claridad, siempre existe la posibilidad de que puedan ser mal interpretadas por el personal de producción. Los hombres de taller no cuentan con la información básica con que cuenta el ingeniero de producción que ha desarrollado el proyecto, o del ingeniero de control que ha desarrollado el plan. Esta actividad permite una representación mental del objetivo y al mismo tiempo amplifica la importancia de las características. La información suministrada en esta forma es más constructiva que la crítica y falta de errores de un operador que los comete por falta de comprensión...es conveniente enseñar a los operadores a interpretar dibujos, instrucciones y planes de calidad siguiendo diferentes métodos de comunicación, organizando sesiones con grupos o bien individualmente. (p. 322)

Con respecto a las prácticas y rutinas organizacionales, Feigenbaum (1986), indica: “Son las personas quienes construyen y mantienen la calidad...el control de calidad efectivo requiere de relaciones humanas efectivas...así como un compromiso genuino de toda la compañía hacia la calidad”. (p. 654)

Feigenbaum (1986), se refiere a la conciencia de la calidad del personal en empresas de manufactura, de la siguiente manera:

La selección de personal con aptitudes adecuadas, el entrenamiento de aquellos individuos con habilidad para las operaciones de maquinado y con aptitudes firmes hacia la importancia de la calidad del producto, como de su trabajo en general, una estimulación constante del interés por la calidad por estos obreros mediante la participación directa en las actividades de la calidad de la planta, intensificando su entrenamiento cuando sea necesario, regresar y revisar las piezas malconformadas con los obreros que las hayan producido, los exámenes físicos periódicos del personal con objeto de determinar si hay necesidad de ciertas ayudas como anteojos, una supervisión competente para proporcionar la dirección indispensable al personal del taller para la interpretación de la calidad; son indispensables para el control del producto. (p. 812)

Deming

Deming (1989), indica:

Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas máquinas mal gastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena: se reducen los costes, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo. (p. 2)

El autor manifiesta que dentro de cualquier sistema, sea de servicios o de manufactura, hay dos tipos de calidad. La primera es la calidad del diseño, basada en los requerimientos del cliente, se refiere a programas concretos y procedimientos que producen un producto o servicio vendible. El segundo tipo es la calidad de la producción, que se refiere al logro de los resultados con la calidad prometida. El control de la calidad acciona sobre ambos y ubica el error y la causa que hay detrás del error para construir un sistema que minimice los errores futuros.

Deming (1989), expresa que un Sistema de Gestión de la Calidad permite “mejorar las definiciones dadas por la dirección, para ayudar a la gente a trabajar más inteligentemente, no más duramente”. (p. 7)

En relación a los costos elevados de la baja calidad Deming (1989), manifiesta lo siguiente:

La mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad...y parte del producto defectuoso sale por la puerta hasta llegar a las manos del cliente. El cliente disgustado se lo cuenta a sus amigos. El efecto multiplicador de un cliente disgustado es una de esas cifras desconocidas e incognoscibles, y lo mismo ocurre con el efecto multiplicador de un cliente satisfecho...(p. 9)

Con respecto a las medidas de la productividad, Deming (1989), indica que “las medidas de la productividad no hacen mejorar la productividad porque son como las estadísticas de los accidentes: nos dicen el número de accidentes en casa, en la carretera y en el lugar de trabajo, pero no nos dicen cómo reducir la frecuencia de los accidentes”(p. 12).

En años recientes era común que la gente expresara que del dicho al hecho hay mucho trecho, en el caso de la calidad es necesario que del dicho al hecho haya un corto trecho; palabras y acciones deben ir de la mano para lograr la mejora continua. El apoyo de la alta dirección no es suficiente, se necesitan acciones.

Es necesario que el esfuerzo del equipo conformado por los trabajadores de la empresa sea coherente, si los trabajadores saben lo que tienen que hacer y cada trabajador hiciese lo mejor que sabe, entonces se obtienen conocimientos y esfuerzos que se esparcen y desvanecen, se consiguen resultados que están lejos de ser los adecuados.

Deming (1989), expresa que “dirigir paseando casi nunca es eficaz. La razón estriba en que un director, paseando, no tiene mucha idea de qué preguntas hacer, y por lo general no se detiene lo bastante en ningún lugar para que le den la respuesta correcta” (p. 19)

Los 14 puntos, para la gestión, propuestos por Deming (1989), funcionan en todas las empresas: en las pequeñas, en las grandes, en las de manufactura y en las de servicio. También sirven para ser aplicados en un departamento, sección y/o coordinación.

1. “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo” (ob. cit.), (p. 19); implica innovar, destinar recursos para investigación y educación, mejorar constantemente el diseño del producto y servicio.
2. “Adoptar la nueva filosofía. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar” (ob. cit.), (p. 19); el líder es responsable de mejorar el sistema y de hacer posible, de manera continua, que los trabajadores hagan su mejor labor con la mayor satisfacción.
3. “Dejar de aprender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar” (ob. cit.), (p. 19); la calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción. La inspección no mejora la calidad ni la garantiza. La inspección llega tarde. La calidad buena o mala, ya está en el producto. Por el contrario, la inspección de muestras pequeñas del producto para hacer gráficos de control, para conseguir o mantener el control estadístico permite comparar instrumentos y ensayos. La calidad no puede sobrepasar la capacidad del sistema. La calidad no se puede introducir

en un producto o servicio mediante la inspección: requiere que se incorpore en él.

4. “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza” (ob. cit.), (p. 19); el precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra. Sin unas medidas adecuadas de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un coste elevado. Lo que una compañía compra a otra no es sólo el material; compra algo mucho más importante: ingeniería y capacidad.
5. “Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y productividad, y así reducir los costes continuamente” (ob. cit.), (p. 19); la mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano. Incluye la selección del personal, su destino, su formación, para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar en su aprendizaje y para contribuir con su talento. Supone eliminar las barreras para que cada uno esté orgulloso de su trabajo, tanto para los trabajadores de producción como para los directores y los ingenieros.
6. “Implantar la formación en el trabajo” (ob. cit.), (p. 19); los directores japoneses tienen por naturaleza ventajas sobre los directores americanos. Un directivo japonés comienza su carrera con un largo internado (de cuatro a doce años) en planta y en otras tareas dentro de la compañía. Conoce los problemas de producción. Trabaja en compras, contabilidad, distribución, ventas. Las personas aprenden de diferentes maneras. Algunas tienen dificultad para aprender por medio de instrucciones escritas (dislexia). Otras tienen dificultad en aprender por medio de la palabra hablada (disfasia). Unas personas aprenden mejor con dibujos; otras por imitación, otras con métodos combinados. La formación para un trabajo debe enseñar las necesidades de los clientes.

7. “Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas, a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor” (ob. cit.), (p. 19); la tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. Ningún trabajador tiene que ser culpado o penalizado por un comportamiento que él no puede gobernar. Actuar de manera contraria sólo conduce a la frustración en el trabajo y a una producción menor.
8. “Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía” (ob. cit.), (p. 19); nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo a expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas. El miedo toma varias formas. El denominador común del miedo bajo cualquier forma, en cualquier lugar, es el daño ocasionado debido a un comportamiento deteriorado y a unas cifras hinchadas. Otro perjuicio ocasionado por el miedo es la incapacidad de servir al interés de la compañía por tener que satisfacer reglas específicas, o por la necesidad de satisfacer, a cualquier coste, el cupo de producción.
9. “Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso que pudieran surgir, con el producto o servicio” (ob. cit.), (p. 20); existe el riesgo real de que cada área de staff esté optimizando su propio trabajo sin trabajar en equipo para la compañía. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todo el mundo aguce su ingenio para resolver las cuestiones. Todos los trabajadores, independientemente de su labor, necesitan la oportunidad de aprender y desarrollarse, y en un clima de fragmentación las personas apuntan hacia diferentes direcciones, desconociendo lo que hacen otras personas, lo que disminuye las oportunidades de desarrollo.

10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. (a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.
(b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. (a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad
(b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos. (ob. cit.), (p. 20)

Deming (1989), indica que existen siete (7) enfermedades mortales que manifiestan las empresas del mundo:

1. “Carencia de constancia en el propósito de planificar un producto y servicio que tenga mercado, que mantenga a la compañía en el negocio y que proporcione puestos de trabajo” (ob. cit.), (p. 75); a esta enfermedad también se le llama enfermedad paralizante por la falta de constancia en el propósito. La constancia en el propósito trae innovación.
2. “El énfasis en los beneficios a corto plazo” (ob. cit.), (p. 76); hace que se fracase en el crecimiento a largo plazo. Los defectos engendran defectos; un trabajador se desmoraliza cuando recibe un artículo parcialmente acabado o un submontaje defectuoso. El producto de una operación es el insumo para la siguiente, un producto defectuoso sigue adelante en las siguientes etapas del proceso generando una cadena de efectos desmotivadores.

3. “Evaluación del comportamiento, calificación por el mérito, o revisión anual” (ob. cit.), (p. 76).

Lo que se considera que está mal es que la valoración del comportamiento o la calificación por méritos está centrada en el producto final, y no sobre el liderazgo para apoyar a la gente...La calificación por mérito recompensa a las personas que lo hacen bien dentro del sistema sin tomar en cuenta las acciones para mejorar el sistema. (ob. cit.), (p. 79).

El comportamiento laboral de una persona es el resultado de la combinación de muchos factores (la misma persona, las personas con las que trabaja, sus supervisores, las condiciones ambientales, y otros). Un criterio útil para reconocer el comportamiento sobresaliente es la demostración de mejora año tras año. Deming expresa que es más fácil etiquetar a las personas que centrar la atención en la producción, y es por esto que sugiere:

- a) Implantar la formación para el liderazgo (responsabilidades, principios y métodos);
- b) Selección más cuidadosa de las personas;
- c) Mejor formación y educación después de la selección;
- d) El líder es un compañero que no está para juzgar, sino para dirigir a su gente día a día aprendiendo de ellos y con ellos;
- e) Mantener entrevistas, semestrales o anuales, con cada trabajador, no para criticarlo sino para apoyarlo con base en el principio ganar-ganar;
- f) Las cifras sobre el comportamiento deberían usarse no para clasificar a la gente sino para apoyar al líder en la mejora del sistema, el comportamiento de una persona, en cualquier día, no sirve para predecir su comportamiento en otro día cualquiera. (ob. cit.), (p. 91).

4. “Movilidad de la dirección” (ob. cit.), (p. 76); las sustituciones de directivos anulan el trabajo en equipo, generan incertidumbre y obstaculizan la continuidad del negocio y el compromiso hacia la calidad.
5. “Se dirige utilizando sólo las cifras visibles (cifras de dinero), teniendo muy poco en cuenta, o nada, las cifras que son desconocidas” (ob. cit.), (p. 76); por ejemplo: las ventajas de un cliente satisfecho y las desventajas de un cliente

insatisfecho; el incremento de la calidad a lo largo de toda la línea que surge como consecuencia de la mejora de la calidad en alguna etapa anterior; mejora la calidad cuando hay una mejora continua de los procesos y también cuando hay una mejor formación o supervisión.

6. Demasiados costes médicos directamente relacionados con enfermedades laborales.
7. Costes excesivos hinchados por profesionales que laboran por minuta.

Deming (1989), menciona que existen obstáculos que acompañan a estas enfermedades mortales:

1. Procura de resultados inmediatos.
2. Suponer que la tecnología solucionará todos los problemas.
3. Utilizar recetas de cocina o fichas listas para aplicar a situaciones específicas o a alguna clase de producto.
4. Pensar que los problemas de la empresa son diferentes a los de las otras organizaciones, sin considerar que los principios de la calidad en los productos y servicios son universales.
5. “Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria” (ob. cit.), (p. 100).

“No se debería enseñar la teoría y el uso de los gráficos de control sin conocer la teoría estadística complementada con la experiencia” (ob. cit.), (p. 101).

Deming expresa que los métodos estadísticos exigen la identificación del problema, no del individuo. Los métodos estadísticos apoyan la reducción de la frecuencia de errores. La mejora de la calidad en la fluidez laboral y en la exactitud de la labor se ha logrado mediante la actualización de los métodos de formación y supervisión, con el apoyo de métodos estadísticos que ubican el problema y no señalan al individuo. Los trabajadores que están en control estadístico pero cuya producción no es satisfactoria pueden ser trasladados a otro trabajo, una vez sean preparados para ello.

6. Actuar pensando en que el departamento de control de la calidad se ocupa de solucionar todos los problemas.
7. Gestionar a la empresa pensando que los problemas residen completamente en la mano de obra; siendo la realidad que “los trabajadores están limitados por el sistema y el sistema pertenece a la dirección” (ob. cit.), (p. 103).

Deming expresa que la mejora de los procesos debe ir de la mano con el diseño del producto y del servicio, y es necesario actualizar los productos, los servicios y la tecnología; la opinión del cliente puede variar con respecto al servicio y también con respecto al producto manufacturado. Se modifican las necesidades del cliente; en el mercado aparecen servicios alternativos, al igual que productos que ofrecen otras ventajas. “Todo esto es responsabilidad de la dirección” (ob. cit.), (p. 104).
8. “Falsos comienzos” (ob. cit.), (p. 104); los defectos no solamente están causados por las acciones defectuosas de los operarios, sino que generalmente y con mayor frecuencia tienen sus causas en el diseño deficiente, la inadecuada educación y formación, la inadecuada distribución y el inadecuado mantenimiento de las máquinas.
9. “Hemos instalado el control de calidad” (ob. cit.), (p. 106); sin considerar la necesidad de mejora continua en la calidad y en la productividad.
10. “La falacia de los cero defectos” (ob. cit.), (p. 108); se refiere a la suposición de que todo está bien dentro de las especificaciones y que todo está mal por fuera, esto no se corresponde con este mundo.

“En los negocios el beneficio proviene de los clientes que repiten, los clientes que presumen del producto y servicio que le dan y que traen a amigos” (ob. cit.), (p. 108).
11. “Cualquier persona que trate de ayudarnos debe saberlo todo sobre nuestro negocio” (ob. cit.), (p. 109); aquí no se toma en cuenta que el apoyo para mejorar puede provenir de otro tipo de conocimiento. El apoyo puede venir de

fuera de la empresa, combinado con los conocimientos, sin utilizar, que posee la gente dentro de la empresa.

12. Las cifras sobre la cantidad de reprocesos no dan ninguna indicación de la forma en que se reducen, no obstante, “si proporcionan la base para entender la magnitud del problema” (ob. cit.), (p. 110);

Deming (1989), manifiesta que las únicas empresas que sobrevivirán serán aquellas que mantengan su constancia en el propósito de dar calidad, productividad y servicio.

Deming (1989), expresa que la calidad se tiene que medir por la interacción entre tres (3) componentes: (1) el producto mismo; (2) el usuario y la manera en que usa el producto, la manera en que lo instala y lo cuida, lo que se le hizo esperar del producto (según la respectiva publicidad); (3) las instrucciones de uso, formación del cliente y formación de la persona responsable de las reparaciones, el servicio suministrado en cada reparación.

Feigenbaum y Deming manifiestan la necesidad de dejar programas motivacionales a corto plazo porque no producen mejoras sostenibles en el tiempo.

Juran

Juran (1990), indica que es necesario ejecutar acciones para obtener los resultados propuestos, “la receta para actuar debería consistir en un 90% de sustancia y un 10% de exhortaciones” (pag. 3).

Juran (1990), manifiesta que “la satisfacción con el producto y la insatisfacción con el producto no son contrarias. La satisfacción con el producto es

por qué los clientes compran el producto. La insatisfacción con el producto es por qué se quejan” (p. 4).

Las necesidades de los clientes internos, incluyen necesidades de estabilidad laboral, respeto, amplio apoyo y continuidad en las políticas y valores organizacionales. Mientras que, las necesidades de los clientes externos se manifiestan en función de los bienes que desean adquirir, no obstante, sus necesidades reales son los servicios que esos bienes suministran.

Para obtener información relacionada con las necesidades reales de los trabajadores es necesario mantener una relación adecuada supervisor-colaborador sostenida en un atmósfera libre de prejuicios y reproches; esta atmósfera permitirá ir más allá de las necesidades manifiestas y descubrir las no manifiestas.

Las necesidades de los clientes internos y externos pueden expresarse en varios lenguajes: el lenguaje del cliente, nuestro lenguaje y un lenguaje común. Para llegar a un consenso basado en el principio ganar-ganar es necesario que el gerente y/o representante de la empresa ajuste su lenguaje al lenguaje de su cliente.

Para que las acciones de los trabajadores sean positivas con respecto a la empresa es necesario que la alta gerencia mantenga sus acciones en concordancia con sus palabras, de esta manera se obtienen resultados basados en realidades y no en percepciones. En este caso las opiniones no cuentan porque Juran expresa que “...Las opiniones del cliente son afirmaciones basadas principalmente en un juicio.” Juran (1990), (p. 111).

La definición de los objetivos de la calidad necesita de una comunicación adecuada entre la dirección y los trabajadores, para establecer los procesos implícitos en los objetivos y ejecutar las acciones que llevan a su logro con base en la definición

de estos procesos. Es necesario tomar en cuenta las condiciones operativas, entre ellas las tensiones en el trabajo y las tensiones exógenas (comunidad, problemas familiares).

Para mantener a los trabajadores en un estado de autocontrol, es necesario que la alta gerencia les suministre:

1. Los medios para conocer su comportamiento real y actual.
2. Los medios para conocer el comportamiento que queda pendiente por lograr.
3. Los medios para modificar y/o ajustar este comportamiento a los estándares esperados.

“Un principio útil para la planificación de las tareas humanas es proveer una retroalimentación instantánea al trabajador para que el comportamiento del trabajador comunique un mensaje a él mismo”. Juran (1990), (p. 201).

Existen normas desarrolladas por antropólogos culturales para introducir modificaciones en un medio cultural empresarial:

1. Proveer la participación en la planificación y en las acciones que llevan a las modificaciones esperadas.
2. Proveer el tiempo necesario para que los trabajadores revisen las ventajas y desventajas de las modificaciones a insertar en los procesos; considerando que estas modificaciones se hagan sin sorpresas, paso a paso y en el período adecuado para su implantación y desarrollo.
3. Tratar dignamente a los trabajadores; en este trato adecuado está implícita la infraestructura adecuada, el mobiliario adecuado y el trato respetuoso de compañeros y supervisores.
4. Empatía.
5. Considerar otras alternativas; por ejemplo negociación, modificación de propuestas, aportes de ideas, propuestas de otras líneas de investigación.

Con respecto a la evaluación del desempeño, Juran (1990), expresa que “el sistema de calificación por méritos de la mayoría de las empresas está diseñado para recompensar el comportamiento que cumple con los objetivos actuales, no el comportamiento que favorece el bien común para más adelante”. (p. 274).

Teoría Z

Ouchi (1982), indica que la Teoría Z se sustenta en la confianza, la delicadeza y la intimidad, y sin estas virtudes ningún ser humano puede tener éxito; la confianza permite que una persona se desarrolle porque se tiene fe en ella, la delicadeza y sutileza orientan a un ser humano sin imposiciones, la intimidad permite mantener y fortalecer valores como la confianza y la prudencia. De esta manera se genera lealtad y entrega de la persona a su trabajo.

La sutileza es un valor gerencial porque “un supervisor que conozca bien a sus subordinados, puede describir los rasgos de sus personalidades, decidir quién se acopla bien con quién y organizar... equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad”. Ouchi (1982), (p. 15).

“El común denominador de la vida japonesa es la intimidad. El interés por los demás, el apoyo, la generosidad disciplinada, elementos que hacen posible la existencia, se traducen en relaciones sociales más estrechas”. Ouchi (1982), (p. 17).

“...Los individuos que no han desarrollado un sentimiento de responsabilidad comunal dentro de un medio determinado, perderán de vista el significado general del término comunidad”. Ouchi (1982), (p. 18).

En las empresas occidentales una persona puede dedicar toda su vida a una sola especialidad, mientras que, en las empresas japonesas el trabajador recorre diversas funciones, oficinas y localizaciones geográficas para desarrollar una carrera individual y obtener el conocimiento y práctica que implica el haber participado de todos los procesos implícitos en la operatividad de la empresa.

En los Estados Unidos se labra una carrera en diversas agrupaciones, pero dentro de una misma especialidad. En el Japón, la gente lo hace en diversas especialidades, pero dentro de una misma organización... En los Estados Unidos, las compañías especializan sus puestos y los individuos sus carreras... Los japoneses no se especializan solamente en un campo técnico; se especializan en una organización, en aprender cómo se debe hacer para que un negocio único y específico funcione lo mejor posible. Ouchi (1982), (p. 45)

En las empresas tipo Z se les da gran participación a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, proceso que tiene sus pilares en la confianza y la sutileza que se desarrolla en un ambiente de intimidad. Cualquier idea que pudiera surgir en la mente de alguno de los trabajadores es el producto de las observaciones manifiestas durante el trabajo y de las conversaciones sostenidas con los compañeros para llegar a un consenso en cuanto a objetivos y métodos de operación. Al establecer relaciones basadas en la confianza y buena voluntad recíproca, se toman decisiones más adecuadas que con cualquier otro sistema de control formal.

La confianza es una manera de comunicarles a los trabajadores que tienen importancia como seres humanos íntegros y no como piezas aisladas.

...Una organización japonesa, con las políticas que dictan el empleo de por vida, hará todo lo que esté a su alcance para inculcar en su personal un sentimiento de lealtad, cerciorándose de que sus empleados reciban un trato humano y justo....En los Estados Unidos, un empleado descontento puede ser despedido cuando el

negocio pasa por un mal momento, y así sólo representará una carga a corto plazo para el patrón. Ouchi (1982), (p. 46)

Para los japoneses “cualquier suceso importante en la vida se deriva de un esfuerzo colectivo o del trabajo en equipo”. Ouchi (1982), (p. 63)

Es por este motivo que en las empresas tipo Z los procesos formales de evaluación del desempeño y promoción son lentos; un trabajador puede permanecer diez (10) años percibiendo igual cantidad de ascensos e iguales incrementos salariales que el resto de los compañeros de trabajo que ingresaron a la empresa en la misma fecha. Las entrevistas destinadas a evaluar el desempeño de los trabajadores están incluidas en las actividades rutinarias. Este proceso fomenta una actitud muy abierta hacia la cooperación, el rendimiento y la evaluación, porque favorece la posibilidad de que el nivel real de desempeño salga a la luz con el tiempo, y a quienes hayan sido más productivos, y por ende hayan contribuido al éxito, en los últimos tiempos tienen asegurado el mejor ascenso y un mejor salario.

En Japón “la vida industrial está básicamente integrada y es esencialmente interdependiente. Nadie fabrica solo un automóvil, nadie realiza solo una transacción bancaria...el individualismo occidental es terreno propicio para constantes conflictos”. Ouchi (1982), (p. 64)

En la organización Z la vida empresarial está basada en la fe en el ser humano para fortalecer la interdependencia.

“Cuando la vida social y económica están integradas en un todo único, la relación entre los individuos se vuelve íntima. En lugar de que la solidaridad se presente exclusivamente en el trabajo, los lazos de afinidad se vuelven múltiples.” Ouchi (1982), (p. 68).

Tabla 9. Comparación de las Compañías Japonesas con las Norteamericanas

Organizaciones Japonesas	Organizaciones norteamericanas
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

Nota: Tomado de *Teoría Z* por Ouchi, 1982.

Los directivos de las organizaciones Z están familiarizados con la cultura de la compañía que representan, de esta manera propician las relaciones armónicas con los empleados, los dueños, los clientes y el público. La cohesión de los trabajadores se fundamenta en una comunión de creencias más que en la aplicación de una jerarquía.

“Las organizaciones tipo Z dedican muchas energías al desarrollo de habilidades interpersonales necesarias para que un grupo tome una decisión acertada”. Ouchi (1982), (p. 93).

En la empresa Z las utilidades son el medio para continuar dando a los clientes un valor auténtico y el instrumento para apoyar el desarrollo personal de los empleados.

En las compañías tipo Z la orientación holista se manifiesta en el hecho de que “las relaciones humanas tienden a ser informales y hacen hincapié en que un ser

humano íntegro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor...conserva inexorablemente una marcada atmósfera igualitaria”. Ouchi (1982), (p. 94).

El igualitarismo implica “que cada individuo puede actuar conforme a su propio arbitrio y que es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha porque es digno de fiar”. Ouchi (1982), (p. 96).

La única manera importante de fomentar la franqueza es predicar con las acciones.

“El término sinceridad no implica hostilidad ni tampoco dulzura; considera sólo una apreciación realista de dos problemas y dos tareas realizadas”. Ouchi (1982), (p. 117).

Ouchi (1982), expresa que el término integridad se refiere a:

Reaccionar de un modo íntegro y consistente ante las dificultades, los clientes y empleados, los superiores y subordinados, los problemas financieros y de producción. Una persona íntegra trata con igual respeto a secretarías y ejecutivos y se dirige a los subordinados compartiendo con ellos los conceptos y valores que caracterizan a sus relaciones familiares. Es de esperarse que un individuo con esta cualidad, se comporte del mismo modo aun cuando se modifiquen las condiciones de la empresa. (p. 117)

“La habilidad que se requiere para tratar a los clientes, e incluso a la familia, es lo que la gente debe aprender para aplicarla a colegas y compañeros de trabajo” Ouchi (1982), (p. 123).

“Una organización tipo Z tiene éxito por la flexibilidad que posee para modificar su estilo cuando así se requiera”. Ouchi (1982), (p. 123).

“Las relaciones que se desarrollen entre los miembros de la empresa serán buenas solamente cuando todos confíen en las razones y en la integridad de sus supervisores y de la compañía”. Ouchi (1982), (p. 153).

“En productividad, las ganancias provienen de una mejor coordinación, no de mayores esfuerzos corporales”. Ouchi (1982), (p. 211).

Ouchi (1982), indica que la teoría Z:

...supone que la vida de cualquier trabajador es un todo...sugiere que las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados...debe prestarse atención a las relaciones *humanas* que existen en el mundo corporativo. (p. 215)

Normas Internacionales de Sistemas de Gestión del Talento Humano

Existen dos (2) normas internacionales de Sistemas de Gestión del Talento Humano, la primera es británica y la segunda es española.

El estándar Investors in People Standard (IIP) fue desarrollado en 1990 por la National Training Task y define las buenas prácticas para la capacitación y el desarrollo de personas para alcanzar los objetivos empresariales. La norma está sustentada en tres principios: planificar, hacer y revisar. Sus elementos son:

- Compromiso con el desarrollo de las personas.
- Revisión de las necesidades de formación y desarrollo de todos los trabajadores.
- Ejecución de acciones trascendentales para satisfacer necesidades específicas.

- Revisión de los resultados para garantizar el desarrollo eficiente de los empleados y que su evolución apoye a la empresa a conseguir sus objetivos.

La Norma GRH 27001 EX:2003 es el Sistema de Gestión de Recursos Humanos Español diseñada por la empresa española de consultoría Auren. La norma clarifica la delimitación y concreción del ámbito de competencias de la gestión de recursos humanos dentro de la empresa, simplifica los procesos de gestión de recursos humanos, establece y mejora los canales de comunicación internos de la empresa, fortalece y sustenta la eficacia y la eficiencia en todos los procesos implícitos en la gestión de recursos humanos, al mismo tiempo que aporta una visión integral de la gestión de recursos humanos y de su aporte a la mejora continua de la empresa.

Modelo de Calidad de Servicio de Jacques Horovitz

Horovitz, J. (1990), indica que “no hay empresa que sea viable sin atención al cliente y sin la calidad de servicio que se le debe ofrecer...La calidad de servicio es responsabilidad de toda la organización”. (p. xii).

“Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo...Atendiendo los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios. Y eso exige la participación de todos...porque el cliente no ve en el servicio más que lo que no funciona”. Horovitz, J. (1990), (p. xiii).

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo...Se trata de métodos y no de simple cortesía” Horovitz, J. (1990), (p. 3).

El servicio de los servicios comprende dos dimensiones: la prestación que procura el cliente y la experiencia que vive en el momento en que recibe el servicio.

La prestación se refiere al valor agregado que diferencia el servicio recibido de otros servicios similares.

La experiencia será positiva o negativa considerando: las posibilidades, la confiabilidad, el ambiente, la actitud de los trabajadores que ofrecen el servicio, el riesgo percibido por el cliente unido a la imagen y reputación de la empresa, los otros clientes, la fluidez de las preguntas y sus respuestas, la tolerancia con respecto a los reclamos.

“La calidad es primordial en la comunicación de las ventajas competitivas del nuevo producto o servicio. Todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, el apoyo en la puesta en marcha.” Horovitz, J. (1990), (p. 11).

“En la fabricación de un producto, prevenir el error permite reducir costos. En la prestación de un servicio, reducir el error es una garantía de ingresos” Horovitz, J. (1990), (p. 21).

“En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas. Así que 1% de clientes insatisfechos produce 12% de clientes perdidos” Horovitz, J. (1990), (p. 22)

“La orientación-servicio trata de identificar las necesidades y las expectativas de una clientela clave, más allá de la necesidad inmediata del producto o de la prestación del servicio” Horovitz, J. (1990), (p.30).

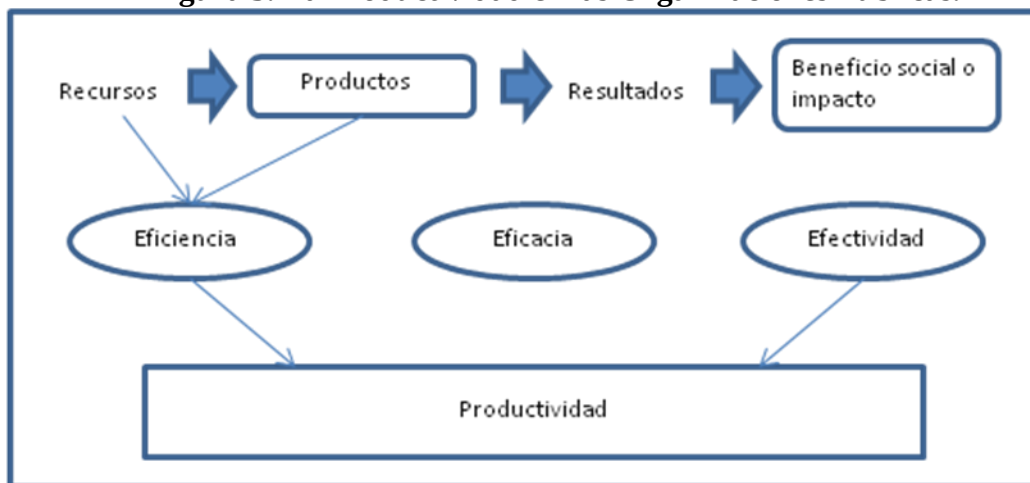
“La comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa” Horovitz, J. (1990), (p.41).

“Los servicios son, por su propia naturaleza, inmateriales, la comunicación debe servir para hacer entender su propósito basándose en hechos concretos” Horovitz, J. (1990), (p. 43).

Modelo de Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública del Dr. Adalberto Zambrano

En las organizaciones privadas la productividad se mide por la relación recursos-productos-beneficio social; mientras que, en el sector público la efectividad se mide por la relación resultados-beneficios. En la gerencia pública, la productividad se incrementa integrando eficiencia (en la asignación de recursos), efectividad (recursos-beneficio/impacto social) y eficacia (personal y organizacional) para dar respuesta a los clientes internos y externos.

Figura 3. La Productividad en las Organizaciones Públicas.



Nota: Tomado de *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* por Zambrano, A. (2011), Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Zambrano (2011), indica que una organización pública genera dos tipos de productos: terminales e intermedios, y los define de la siguiente manera:

Los productos terminales son aquellos que genera una organización pública y su consumo se hace en el entorno o fuera de sus límites. Son utilizados por el *sistema de gobernados*; es decir, por las comunidades, por las otras organizaciones existentes en una sociedad. Estos productos terminales, por lo general, son la razón de ser de la organización pública y la medida del esfuerzo de producción de una institución pública. Deben ser el foco de atención de la organización del gobierno. Dichos productos terminales (viviendas construidas) requieren para su generación de los productos intermedios (proyectos de ingeniería, permisología), concebidos como aquellos generados dentro de una organización pública y consumidos también en el ámbito interno de esa organización. La generación de este tipo de producto se justifica sólo si sirve para apalancar la concreción o producción de un producto terminal... Los productos terminales constituyen los productos más acabados de la organización, mientras que los intermedios representan una especie de insumos necesarios para la producción de aquellos. (p. 24)

Las instituciones públicas cuentan con cinco funciones: 1) producción; 2) relación con el entorno hacia donde se dirige la producción generada; 3) finanzas públicas y presupuesto público; 4) organización y capital humano; 5) gerencia estratégica, encargada de gerenciar todas las anteriores.

Los productos públicos pueden ser de tres tipos: a) bienes públicos, que son productos tangibles, por ejemplo escuelas, ambulatorios y carreteras; b) servicios públicos, que son productos intangibles, por ejemplo educación, salud, transporte público; c) actos de regulación pública, por ejemplo ordenanzas, decretos, resoluciones y normas.

La relación con el entorno toma en cuenta además de a los ciudadanos, a la comunidad organizada, a las empresas, a la sociedad civil organizada, y a los stakeholders (dolientes), que son aquellos ciudadanos, usuarios, consumidores o contribuyentes, a los que el gobierno está en la obligación de atender por mandato legal.

Con respecto a las finanzas y el presupuesto público, “todo gasto que se ejecute, debe implicar la generación de un producto, de unos resultados y de unos impactos o beneficios sociales; por lo menos en relación con aquellos gastos vinculados a la generación de productos terminales y productos intermedios” Zambrano, (2011), (p. 36).

En cuanto a la organización y el capital humano, corresponde que ambos estén adecuados al tipo y cantidad de productos generados por la institución y al tipo de requerimientos que hay que cumplir.

El objetivo de la gerencia estratégica es guiar el diseño del plan de gestión y su proceso de ejecución, mediante algún sistema de seguimiento, por ejemplo, evaluación y control, petición y rendición de cuentas, entre otros.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se estipula que no pueden existir, en un plan y en un presupuesto, objetivos, metas, productos, resultados o beneficios que no sean medibles.

Aquellas instituciones del Estado que no elaboren su plan de gestión y su plan operativo anual, estarán al margen de la ley generando responsabilidades administrativas, al igual que aquel ente que elabore su planificación y no cumpla con los objetivos y metas establecidos.

En este marco legal de la gerencia pública, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM) estipula en su artículo 77, que “la administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua de elevación de la competencia funcionarial, así como los sistemas de información, seguimiento y control de la gestión pública” Zambrano, (2011), (p. 47).

El hombre, de acuerdo a sus principios explica para actuar, y su explicación del juego social genera una secuencia de situaciones, que abre o cierra el camino hacia otros procesos de aprendizaje, en este sentido Carlos Matus, citado por Zambrano expresa que: “es importante distinguir mi explicación de la explicación que intenta dar cuenta de la explicación de los otros y precisar si se trata de un actor o de un observador. En vez de buscar la explicación verdadera, la teoría de las situaciones exige diferenciar las explicaciones, según sus actores” Zambrano, (2011), (p. 51).

Todo esto plantea de manera clara que la producción social se encuentra cargada de situaciones (acciones y reacciones) producidas por los hombres de manera individual o colectiva, y que en conjunto conforman un sistema social complejo. Dichas relaciones existentes en ese sistema social complejo, son, en definitiva, relaciones de iniciativa-respuesta basadas en las intenciones, capacidades y necesidades de los actores interactuantes de ese sistema social Zambrano, (2011), (p. 52).

Posiciones de acuerdo, antagonismo o indiferencia, se encuentran determinadas por la motivación de intereses y/o valores que los actores manifiestan con respecto a los objetivos que establezca un gobernante, lo que requiere de un conjunto de relaciones ajustables porque dependen de apreciaciones personales que implican valores, experiencias (con sus aciertos y sus errores), ideologías y conocimientos que asuman dichos actores con respecto a una situación particular.

Cada actor difiere del otro porque existen diferencias desde el momento en que son seres humanos únicos y particulares, con distintas apreciaciones de la realidad en la cual se encuentran.

Matus, citado por Zambrano (2011), indica que la explicación situacional está:

...cargada de pasiones, tradiciones, intuiciones y prejuicios... Los hechos hablan por sí mismos. Mis intereses hablan por los hechos. Todo lo dicho por alguien desde su perspectiva, desde su posición ideológica o teórica. Todo es una explicación situacional. La realidad explicada comprende la explicación del otro, incluyendo lo que el otro piensa de mi explicación (p. 55).

“Toda explicación de la realidad es parcial, pues existe una parte de esa realidad que no es explicada. Siempre se explica con ceguera situacional” Zambrano, (2011), (p. 55).

Matus, citado por Zambrano, indica que la capacidad de gobierno “se refiere al acero de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de

gobierno para conducir el proceso social hacia objetivos declarados, dada la gobernabilidad del sistema y el contenido propositivo del proyecto de gobierno”. Zambrano, (2011), (p. 68)

La capacidad de gobierno se compone de: a) Capacidad personal, es decir, el capital intelectual, experiencia, experticia, formación técnica y política en temas de gestión pública, y b) Capacidad institucional, es decir, la estructura organizacional del gobierno, capital humano, estructura y funcionamiento de la oficina del gobernante, procesos administrativos, tamaño y peso de la organización gubernamental Zambrano, (2011), (p. 68).

Balanced Scorecard

Fernández, A. (citado por Mardomingo, 2012), indica que “El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p. 38).

El Balanced Scorecard se enfoca en el diseño y conceptualización estratégica, o sea, en cómo definir los aspectos importantes de planificación: misión, visión y valores; que se convierten en objetivos estratégicos de primer nivel para diseñar el mapa estratégico; mientras que, el cuadro de mando se enfoca en la medición de la estrategia para saber si se está consiguiendo lo que se requiere y si se está cumpliendo el plazo estipulado.

Elementos importantes son el enfoque y el alineamiento de personas; si se consideran ambos, se habla de una herramienta de gestión estratégica integral que permite gestionar un control estratégico que se adelanta a lo que se requiere conseguir en la empresa.

La capacidad de ejecutar una estrategia puede ser más importante que la estrategia en sí... Los inversores sofisticados se han dado cuenta de que la ejecución es más importante que la buena visión... Las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y base de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados...

...La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Kaplan y Norton 2001 (p. 8)

Es necesario enfocar la visión del negocio a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí con base en diferentes perspectivas.

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella. Fernández, A. (citado por Mardomingo 2012), (p. 39).

En la siguiente tabla se muestran algunos enfoques dados a esta herramienta:

Tabla 10. Enfoques Limitados del Balanced Scorecard

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
• Conjunto de indicadores financieros y no Financieros. • Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección. • Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido. • Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación.	• Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia. • Sistema de apoyo a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles. • Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo. • Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Nota: Tomado de *Desarrollo de una oficina de control y calidad de los servicios de tecnologías de información* por Mardomingo (2012), Trabajo de grado de maestría no publicado, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Fernández (citado por Mardomingo, 2012) indica que los elementos de un Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

1. Misión, visión y valores: La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.
2. Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.
3. Propuesta de valor al cliente: Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo

y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

4. Indicadores y sus metas: Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.
5. Iniciativas estratégicas: Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.
6. Responsables y recursos: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.
7. Evaluación subjetiva: No obstante que se ha hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es conveniente dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Análisis DAFO

Muñiz (citado por Mardomingo 2012), indica que es una herramienta que consiste en la elaboración de un cuadro para el análisis de la situación actual de la

empresa, con el objetivo de obtener un diagnóstico que facilitará tomar decisiones futuras.

El análisis DAFO permite diferenciar:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo positivo de lo negativo

Con base en este resumen se observa la situación global de la empresa, se especifican y relacionan las amenazas y oportunidades (factores externos), con las debilidades y fortalezas (factores internos), según se observa en la siguiente tabla:

Tabla 11. Análisis DAFO 1

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERNOS	OPORTUNIDADES DEL MERCADO	AMENAZAS DEL MERCADO
INTERNOS	PUNTOS FUERTES DE LA EMPRESA	PUNTOS DÉBILES DE LA EMPRESA

Nota: Tomado de *Desarrollo de una oficina de control y calidad de los servicios de tecnologías de información* por Mardomingo (2012), Trabajo de grado de maestría no publicado, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Esta herramienta también permite analizar, en conjunto, las oportunidades y las amenazas del entorno, con las debilidades y fortalezas de la empresa:

Tabla 12. Análisis DAFO 2

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Puntos fuertes de la empresa favorecidos por las oportunidades del entorno.	Puntos fuertes de la empresa que están limitados por las amenazas del entorno.
DEBILIDADES	Oportunidades del entorno no aprovechadas por la existencia de debilidades de la empresa	Amenazas del entorno que son graves por coincidir con debilidades de la empresa.

Nota: Tomado de *Desarrollo de una oficina de control y calidad de los servicios de tecnologías de información* por Mardomingo (2012), Trabajo de grado de maestría no publicado, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

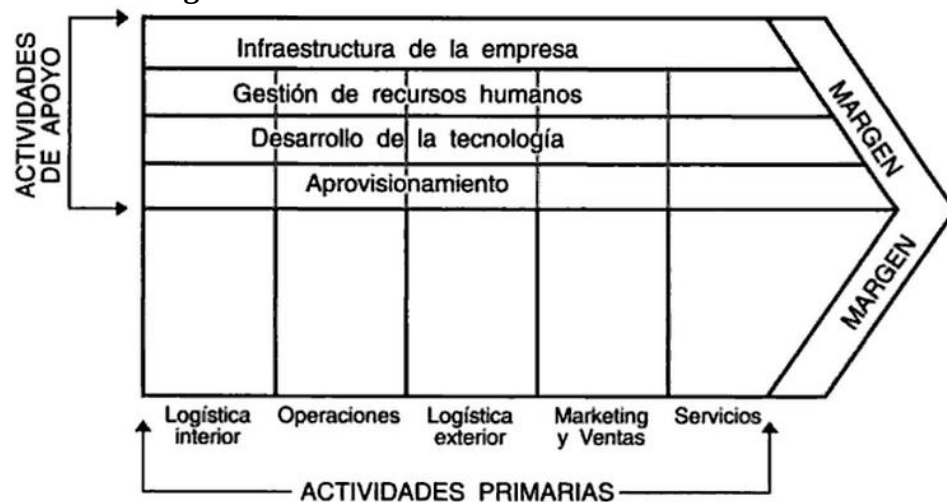
Cadena de Valor

Pérez (citado por Mardomingo 2012), expresa que todas las actividades y tareas desarrolladas dentro de la empresa agregan valor al producto o servicio que ofrece la misma, de esta manera se conforma la cadena de valor de la organización. Cada ejecución influye en la posición relativa de los costes de la empresa o en la bases de diferenciación del producto.

En la siguiente figura se observa el modelo de cadena de valor de una empresa según Porter, y se visualiza la ubicación de las actividades primarias, y las de apoyo. Las actividades mencionadas, contribuyen a la generación del valor, e influyen en el rendimiento de las otras; por consiguiente, para obtener una ventaja competitiva, no sólo hay que mejorar cada actividad, sino también las transferencias entre ellas.

El servicio o producto que ofrece la empresa y su contexto específico afecta de modo diferente a cada actividad de la cadena de valor; por ello, es importante analizarlas por separado.

Figura 4. Cadena de valor. Modelo de Michael Porter



Nota: Tomado de *Desarrollo de una oficina de control y calidad de los servicios de tecnologías de información* por Mardomingo (2012), Trabajo de grado de maestría no publicado, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

El principio de Peter

Los autores Peter, L. y Hull, R. (1970), expresan que “con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones”. (p. 29); esto sucede porque las personas son promovidas de una posición de competencia a una posición de incompetencia. Cuando las personas se encuentran en una posición de incompetencia, el trabajo es realizado por aquellos que todavía son competentes en el cargo que ocupan.

“El puesto definitivo de un trabajador es aquel para el que se muestra incompetente” (ob. cit.), (p. 32); esto sucede porque las personas no se ajustan al ámbito de acción y procesos actuales implícitos en su nuevo cargo, y continúan desarrollando las actividades de la manera en que antes le dieron resultados.

Cuando el empleado ascendido llega a su grado de incompetencia “su consistencia interna es más valorada que su servicio eficiente...el empleado obedece, nunca decide” Peter, L. y Hull, R. (1970), (p. 42).

Peter y Hull expresan que “el ascenso se obtiene por recomendación o afecto, y no según el método antiguo, en que el segundo heredaba la plaza del primero”. (p. 58).

“Los subalternos competentes manifiestan un elevado potencial de ascenso en los grados inferiores, pero revelan finalmente su incompetencia como dirigentes”. Peter, L. y Hull, R. (1970), (p. 61).

Un ejemplo inverso es que “Edison, despedido por incompetencia como vendedor de periódicos, fundó y dirigió con pleno éxito su propia organización”. Peter, L. y Hull, R. (1970), (p. 63).

Peter y Hull manifiestan que para el momento en que publicaron su obra no existía ninguna bibliografía formal que sustentara lo que en ella expresaban, no obstante en ella indican que “tienen la creencia de que el futuro vindicará su heterodoxia” (p. 73).

Al final de su obra Peter y Hull expresan “el hombre no puede conseguir su más grande realización buscando la cantidad por la cantidad: la conseguirá mejorando la calidad de la vida”. (p. 148)

Efecto Halo

El efecto halo hace referencia al error en el que solemos caer al pensar que porque una persona es buena haciendo A, también será buena haciendo B y C, y a la inversa, si es malo haciendo A, también lo será haciendo B y C. A los trabajadores se les evalúa en el desempeño de sus tareas de una manera inadecuada al etiquetarlos de buenos o malos en casi todas sus atribuciones.

El Decálogo del Desarrollo

Se habla que una sociedad modifica su cultura cuando una adecuada política de educación eleva la intelectualidad de sus habitantes, trayendo como consecuencia una mayor participación cívica.

Una cultura de la calidad se desarrolla creando y manteniendo una conciencia de la calidad al comunicar los resultados a toda la organización, evidenciando un liderazgo administrativo mediante el fomento del autodesarrollo y del empoderamiento, ofreciendo oportunidades de participación a los trabajadores.

La mejora de la calidad personal se logra con prácticas cotidianas lícitas sustentadas en la confianza, el respeto, la comunicación y la comprensión; una cultura de la calidad se logra combinando los valores y hábitos de una persona, con la aplicación de modelos y herramientas de la calidad en el actuar diario.

Mavila desarrolló una doctrina que consiste en 10 actitudes claves para el desarrollo personal y el bienestar de la comunidad:

1. Orden.
2. Limpieza.
3. Puntualidad.
4. Responsabilidad.
5. Deseo de superación.
6. Honradez.
7. Respeto al derecho de los demás.
8. Respeto a la ley y los reglamentos.
9. Amor al trabajo.
10. Afán por el ahorro y la inversión.

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Covey (2003), expresa que los hábitos de efectividad pueden aprenderse; y los hábitos de ineffectividad pueden desaprenderse.

Los tres primeros hábitos apoyan el logro de la victoria privada y cotidiana; los tres hábitos siguientes conducen a la victoria pública basada en el beneficio mutuo. El hábito siete sustenta el crecimiento.

Hábito 1. Ser proactivo: Significa responsabilizarnos por nuestras acciones o actitudes. El autor indica que la responsabilidad es la habilidad de escoger nuestra respuesta, mientras que, la conducta reactiva nos lleva a culpar a otros, o a las circunstancias de nuestros males.

Una persona proactiva no niega los efectos que los aspectos genéticos, familiares, o ambientales tienen en su vida, no obstante, ejercita la libertad de escoger la respuesta a esos estímulos. En la proactividad, la efectividad y la felicidad están condicionadas por la persona y no por los estímulos. La clave es ser luz y no juez, un modelo, y no un crítico; un programador, y no un programa; alimentar las oportunidades y desnutrir los problemas, enfocarse en el círculo de influencia inmediato y no el círculo de la preocupación.

Hábito 2. Comience con un fin en mente: Con frecuencia se está más preocupado en hacer las cosas bien (eficiencia) que en hacer las cosas adecuadas (efectividad).

Este hábito se basa en el principio de que todas las cosas son creadas dos veces, una primera creación mental, una visión, y luego la creación física.

Hábito 3. Poner primero lo primero: Consiste en administrar el tiempo y no en la manera de organizar el tiempo. Lo urgente es todo lo que presiona y lleva a ser eficiente mas no efectivo, porque se puede estar gerenciando las cosas equivocadas en la forma correcta; lo importante depende del hábito 2, la visión. Si se administra en hacer lo importante, se es efectivo. Ser proactivo consiste en hacer lo importante y no lo urgente.

Hábito 4. Piense ganar/ganar: Consiste en procurar el beneficio mutuo. Es balancear la autoestima y el respeto por los otros.

Hábito 5. Busque primero comprender y luego ser comprendido: Es necesario escuchar para comprender a las personas y aplicar la empatía. Este es el hábito de la comunicación, la clave para formar relaciones ganar-ganar, y la esencia del profesionalismo.

Escuchar puede ser riesgoso, por eso se requiere de los hábitos: ser proactivo, y contar con la visión de poner primero lo primero.

Hábito 6. Sinergia: El todo es mayor que la suma de sus partes. Con la sinergia se manejan distintas perspectivas dentro de un ambiente de respeto mutuo, dando la libertad para ubicar una tercera alternativa la cual es distinta y mejor que cualquiera de las propuestas originales.

Hábito 7. Afilar la sierra: Es el hábito de la autorrenovación. Significa hacerse un programa sistemático y balanceado de autorrenovación en cuatro áreas: física (ejercicio, nutrición); social-emocional (autoestima, empatía, paciencia, proactividad); espiritual (compromiso con los valores, estudio y motivación); mental (lectura, planificación, visualización). Sin esta disciplina el cuerpo se hace débil, la mente mecánica, las emociones se hacen crudas, el espíritu se insensibiliza y la persona se hace egoísta. Es la ley de la cosecha: cosechamos lo que sembramos.

Bases Legales de la Investigación

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87 estipula:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La

ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El artículo 53 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores establece que “se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba”.

El artículo 312 de la LOTTT estipula

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (L.O.P.C.Y.M.A.T.) en su artículo 53 estipula:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos
2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada, y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y

aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral...

La Ley Orgánica de Educación en su artículo 22 establece:

Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; así mismo, están obligadas a cooperar en la actividad educativa, de salud, cultural, recreativa, artística, deportiva y ciudadana de la comunidad y su entorno.

Las empresas públicas y privadas están obligadas a facilitar instalaciones, servicios, personal técnico y profesional para la ejecución y desarrollo de programas en las áreas de formación para el trabajo liberador, planes de pasantías para estudiantes de educación media general y media técnica, pregrado y postgrado universitario y en las modalidades del sistema educativo. La obligación opera también en la ejecución de aquellas acciones en las cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y de desarrollo tecnológico, dentro de los planes y programas de desarrollo endógeno, local, regional y nacional.

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación estipula en su artículo 54 Promoción y Estímulo del Talento Humano: “El Ejecutivo Nacional y promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial”.

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad en su artículo 14 promueve la educación y formación de recursos humanos para concientizar sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad en el país.

La Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) estipula en su artículo 10 que: “Las unidades productivas, empresas y establecimientos de propiedad privada o colectiva tendrán la obligación de emplear y enseñar, o hacer enseñar metódicamente una actividad productiva a un número de aprendices, que serán adolescentes seleccionados a tal efecto”

Glosario

Actitud: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es “una predisposición aprendida para responder de manera constantemente favorable o desfavorable hacia un objeto dado” (p. 128).

Administración de Recursos Humanos (ARH): Chiavenato (2002) indica que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Calidad: La Norma ISO 9000:2005 establece que es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 17)

Capacidades de aprendizaje: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es el “conjunto de competencias centrales y procesos internos que habilitan a una organización adaptarse a su entorno” (p. 418)

Capacitación: van Dillewijn, J. (2007) expresa que, “es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines o relacionadas con ella”. Hay que destacar que la capacitación va dirigida a una ocupación y no a simples puestos de trabajo y que demanda grado de conocimiento y experiencia previa a otra ocupación.

Cargo: Chiavenato (2002) indica que “es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (p. 165)

Competencia: Alles (2006) expresa que “es una palabra tomada del latín *competere*, que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer” (p. 22)

Mientras que, la Norma ISO 9000:2005 indica que es una “aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades” (p. 18)

Competencia ocupacional: “Destreza orientada al desempeño exitoso de una ocupación”. Obra compilatoria del profesor Van Dillewijn (2007)

Confianza: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es la “fe recíproca en las intenciones y comportamiento entre dos o más personas. Solemos dar lo que recibimos: la confianza genera confianza, mientras que la desconfianza produce desconfianza” (p. 262)

Desarrollo: Chiavenato (2002) indica que son las “experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional” (p. 335)

Mientras que, el profesor Van Dillewijn (2007) señala que “es la formación continua de un profesional que ha superado los niveles de capacitación y formación, por lo que se aplica a gerentes, líderes, directores y presidentes”.

Destreza: “Disposición psicofísica del individuo. La destreza requiere de tres (3) componentes: cognoscitivo, psicomotor y afectivo (interés, motivación, honestidad)”. Obra compilatoria del profesor Van Dillewijn (2007).

Diversidad: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es el “conjunto de diferencias individuales que hacen a las personas distintas y similares entre sí.” (p. 91).

Equipo: Bayona, J. y Heredia, O. (2012) expresan que son “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización”. (p. 123)

Factibilidad: Tamayo (2009) lo define de la siguiente manera “estudio para determinar la posibilidad de desarrollo de un proyecto, dada su consistencia y congruencia temática” (p. 79)

Flexibilidad: Palacios (2003) expresa que “es la capacidad de trabajar eficientemente con los demás bajo variadas y cambiantes situaciones. Supone valorar posturas distintas, puntos de vistas encontrados entre diversas personas o grupos, modificando el propio enfoque a medida que la situación lo requiere”.

Formación: Van Dillewijn (2007) en su obra compilatoria expresa que es: toda actividad programada y ejecutada para desarrollar progresivamente en el hombre conocimientos, habilidades y/o aptitudes. Es un concepto tan amplio que puede abarcar: educación general, formación profesional, formación profesional, formación

técnica, formación universitaria, formación magisterial, educación de adultos o toda la cadena de estudios que puede recibir el hombre en su educación permanente.

Gestión: La Norma ISO 9000:2005 establece que son las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (p. 9)

Gestión de la calidad: La Norma ISO 9000:2005 indica que son las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (p. 10)

Habilidad: “Disposición psíquica del individuo”. Obra compilatoria del profesor Van Dillewijn (2007).

Habilitación (empowerment): Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es la “compartición del poder en diversos grados con empleados de bajo nivel para mejorar el servicio a los clientes. Los directivos comprometidos con la idea de la habilitación de los empleados siguen el trayecto del mejoramiento continuo, de aprender de los éxitos y fracasos” (p. 337)

Indicadores: Tamayo (2009) expresa que “se denomina indicador a la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis. Constituyen las subdimensiones de las variables y se componen de ítems (medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer)” (p. 97)

Inteligencia: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que “es la capacidad del individuo para el pensamiento constructivo, el razonamiento y la solución de problemas” (p. 128)

Liderazgo: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que consiste en “influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales” (p. 352)

Motivación: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que “consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos” (p. 142)

Normas: Kinicki y Kreitner (2005) indican que es la “actitud, opinión, sentimiento o acción compartidos que guían el comportamiento social” (p. 259)

Preparación: Kinicki y Kreitner (2005) indican que es la “capacidad y disposición favorable para completar una tarea” (p. 360)

Satisfacción en el trabajo: Kinicki y Kreitner (2005) la definen de la siguiente manera “es una respuesta afectiva o emocional al trabajo que se desempeña” (p. 154)

Sistema: Herrera, R. (2007) indica que “un objeto complejo es un sistema cuando dos o más de sus componentes están interrelacionados formando una integridad” (p. 38).

Sistema de gestión: La Norma ISO 9000:2005 indica que es el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (p. 18)

Sistema de gestión de la calidad: La Norma ISO 9000:2005 establece que es el “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (p. 18)

Talento: El diccionario de la real academia española indica que es “Capacidad de entender. Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”. Mientras que,

Alles (2006) expresa que son “los conocimientos y competencias necesarios para tener éxito en un puesto de trabajo” (p. 25)

Toma de decisiones: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que “es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución” (p. 224)

CAPITULO IV
MODELO DE SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA
POTENCIAR LA GESTION DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE
MANUFACTURA Y SERVICIO.

El presente capítulo incluye el desarrollo de los objetivos específicos N° 3 y N° 4. Para dar respuesta al objetivo específico número tres (3) que indica: Formular estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela; la autora del presente trabajo de grado propone estrategias de gestión del talento humano ajustadas al contexto venezolano.

Estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela

El Talento Humano está conformado por condiciones personales que se proyectan en diversos campos de la actividad humana, no obstante, no se desarrolla de manera espontánea, es importante que se acompañe de esfuerzo personal, voluntad y herramientas que apoyen para que el rendimiento del trabajador se ajuste a su potencial.

La calidad es un proceso de ensayo y error, y está respaldada por el respeto a la diversidad, y el hecho de tener en cuenta que el tiempo y ritmo de cada persona es diferente. Promover la calidad equivale a que cada empresa le permita a sus trabajadores obtener herramientas y actualizar sus conocimientos, en igualdad de oportunidades y con la consideración de sus capacidades y competencias. Conocer el potencial de todos los trabajadores, crea condiciones para poder apoyar su rendimiento.

La autora del presente trabajo de grado propone las siguientes estrategias para Venezuela, desde la Gestión del Talento Humano:

1. Tomar decisiones basadas en hechos: Lo que es calidad hoy no es calidad mañana, porque lo que requiere el ser humano hoy no es lo que requiere mañana, y las empresas existen y se mantienen satisfaciendo los requerimientos de sus clientes.

Cuando se identifican y monitorean numerosos factores externos e internos se determinan cuáles están contribuyendo a algún problema, entonces se hace necesario tomar decisiones basadas en información y hechos que se modifican constantemente; una vez que se diagnostica el problema, se establecen metas, se ubican, comparan y revisan las posibles soluciones alternativas, luego se eligen e implementan las soluciones adecuadas, y se da seguimiento a sus resultados.

El modelo ISO 9000, de la Organización Internacional para la Estandarización, toma como principio el análisis de los datos para la toma de decisiones como un fundamento para no dar las cosas por sentado.

Las empresas venezolanas, al igual que el resto de las empresas de América Latina, se caracterizan por ejecutar sus actividades en un escenario riesgoso donde están presentes la inflación, la competencia de precios, políticas gubernamentales y el debilitamiento de la demanda. De allí la importancia de actualizarse y obtener herramientas para ajustarse y mantenerse en el mercado.

2. Establecer sistemas de alerta temprana: Para Gilad, B. (2005) la alerta temprana “consiste en la identificación de señales tempranas sobre riesgos estratégicos y oportunidades, rastreando su trayectoria y realizando el análisis estratégico necesario para que la dirección actúe” (p. 26).

Implica para las empresas y sus representantes observar y revisar las tendencias y planteamientos de las partes interesadas con el objetivo de mantenerse vigentes; para ello es indispensable obtener herramientas que permitan ajustarse al marco legal, económico, político y financiero en el que se desenvuelven, y asimismo se hace necesario contar con los talentos que le pudieran apoyar al logro de sus objetivos.

De igual manera, a los trabajadores les corresponde estar alertas, activos y despiertos para ver las oportunidades que les permitan obtener herramientas y actualizarse, con el fin de crecer y expandirse en el ámbito laboral y profesional de su conveniencia, mediante la ubicación de posibilidades de desarrollo y la ejecución de acciones para lograrlo.

3. Fortalecer el clima laboral conveniente y adecuado: Para Glick (citado por Hernández, Espinoza y Aguilar 2013) el clima laboral es “la percepción compartida o un resumen colectivo, de las políticas organizacionales formales e informales, prácticas, procedimientos y rutinas” (p.59).

Mientras que, para Zohar y Luria (ob. cit.):

La percepción de clima laboral se deriva a través de interacciones sociales con los otros. Es decir, empleados con mayor nivel jerárquico, compañeros de trabajo, subordinados y los contextos organizacionales como, normas que facilitan ciertos tipos de actitudes, cogniciones y comportamientos entre los miembros de esos grupos (p. 59).

La calidad no es uniformidad, es unidad en la diversidad; y esta unidad se logra a través del diálogo sincero que fortalece la confianza e implica apertura y fuerte sentido de identidad de parte de quienes dialogan, con el objetivo de enriquecerse mutuamente con las cualidades del otro.

El diálogo que nace desde el respeto y la aceptación permite superar diferencias, prevenir incomprensiones y evitar enfrentamientos inútiles. El diálogo es serio y honrado cuando se respetan las diferencias. El saber y el

saber hacer siempre implican al otro. Y hacer bien lo que se hace, es hacer bien al otro, independientemente de la profesión u oficio que se desarrolle.

Mediante el diálogo sincero se identifican las actividades que causan placer, y cuando se ejecuta alguna actividad u oficio desde el placer se genera compromiso. Si hay compromiso hay responsabilidad. El compromiso permite que los trabajadores se involucren y transmitan su emoción, y de esta manera se fortalece una comunicación eficiente. El sentido de compromiso, responsabilidad y cooperación, forman parte de la mejora continua.

La mejora continua se sostiene en equipos productivos; que a su vez implican comunicación eficiente evidenciada en la definición de objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, solución de problemas y liderazgo compartido.

La sinergia obtenida a través de un equipo productivo crea valor agregado: de naturaleza espiritual por la satisfacción de la labor realizada, y de naturaleza profesional por el cumplimiento de metas o por la eficiencia en el uso de los recursos.

4. Cumplir con la planificación de las actividades: Schraeder (citado por Vega, 2006) indica que la planificación debe evocar acción dentro de la empresa. En este sentido Vega (2006) indica que “el aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño” (p. 10).

La calidad implica congruencia entre palabras y acciones. Practicar lo que se predica, proyecta la ejecución de actos responsables, que a su vez conducen a la identificación de acciones que representan oportunidades laborales y profesionales para la consecución de conductas favorables, y empáticas que permiten logros con base en el principio ganar-ganar.

Si la realidad interna es coherente con la proyección externa, se manifiesta la integridad de personas que cuentan con la capacidad de ser líderes que crean líderes, y no líderes que crean seguidores.

Cuando la evidencia indica que las acciones no guardan coherencia con las palabras, surgen los óbices de una labor productiva y satisfactoria.

El mejor vehículo de comunicación es el comportamiento con valores. El principio ético universal que indica que todos somos iguales se reconoce en la práctica de la igualdad y dignidad de todos; la norma que rige este estadio es la Regla de Oro: hacer por el otro lo que quiero que hagan por mí.

Por ejemplo, si una persona indica ser solidaria, esta solidaridad se manifiesta cuando la dignidad o los derechos de otros están amenazados y este camino lleva a la cooperación y el apoyo; el valor de la solidaridad, viene de “soldar”, unirse.

5. Mantener los mecanismos de comunicación adecuados: Para Díaz y Fuentes (2013) “una comunicación eficaz es una necesidad constante que debe realizarse de forma regular y controlada dentro de cualquier organización, ya que favorece el logro de objetivos” (p. 97).

Gumucio (citado por Pérez, Marión y Franco 2009), indica que los principios de la comunicación para el cambio social son el diálogo y la participación; para el experto no hay comunicación sin diálogo horizontal que respete la tradición, la cultura y la voz de quienes no son escuchados. Con respecto a la participación, se establecen diferencias entre participación y acceso, mucha gente puede tener acceso a algún medio, no obstante la participación es cierta cuando la gente pierde el miedo a la tecnología y organiza sus discursos y sus narrativas.

Las diferencias de pensamientos y acción en el ámbito laboral no son personales.

La Gestión del Talento Humano es un sistema abierto en continua evolución y cambio, por cuanto existe un alto nivel de complejidad producido por el conjunto de variables bio-psico-sociales que lo conforman.

Los conflictos laborales surgen en el momento en que el ser no es congruente con el deber ser, y se manifiestan cuando los integrantes de una empresa manejan información suficiente de las ventajas y desventajas de sus intereses en juego o porque sus conductas son arrastradas por estimaciones subjetivas.

No obstante, para los trabajadores y los representantes de las empresas es importante escuchar lo que la gente dice que ve, y más necesario aún es mirar y revisar el ojo de esas personas. Cada persona reacciona, responde, planifica y progresa con base en las experiencias que ha tenido en los diversos ámbitos de su vida. Cada acción y cada palabra muestran juicios, apegos y rutinas mentales que automatizan la vida; es por ello que las manifestaciones de desacuerdos y de diferencias de pensamiento no son personales, obedecen a experiencias pasadas que moldean el hacer diario. De allí la importancia de la conciencia, los valores y la intencionalidad de un diálogo abierto y sincero, para revisar o reformular estructuras y superar las inconsistencias e incongruencias.

Existen diversas maneras, de gestionar un mismo proceso, que llevan a soluciones favorables para todos los actores. La solución racional que gestione la mayoría de los riesgos puede balancear las posiciones y posibilidades del juego. Es necesario integrar los conocimientos de los trabajadores, si son aplicables y útiles, cuando se dan las condiciones para un uso efectivo. En caso de ser necesario, reorganizarlos y reestructurarlos es conveniente.

En los procesos de transversalidad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad se pueden manifestar diferencias de pensamiento y acción, como consecuencia de la facultad humana de asignar significados a las cosas y a los eventos. No obstante estos procesos permiten la integración e inclusión.

La Transversalidad es la manera de ejecutar acciones por tránsitos pluridireccionales y plurimodales. Incluye los niveles estratégicos, tácticos y operativos. En una situación de pluralidad, la verdad es la práctica de lo coherente.

La interdisciplinariedad nace de los problemas relativos a las estructuras comunes, a los métodos comunes o la mezcla de ambos; procura que varias disciplinas aborden un mismo problema u objeto de estudio para aportar, desde su saber, elementos para la solución requerida. Implica interacción y cooperación.

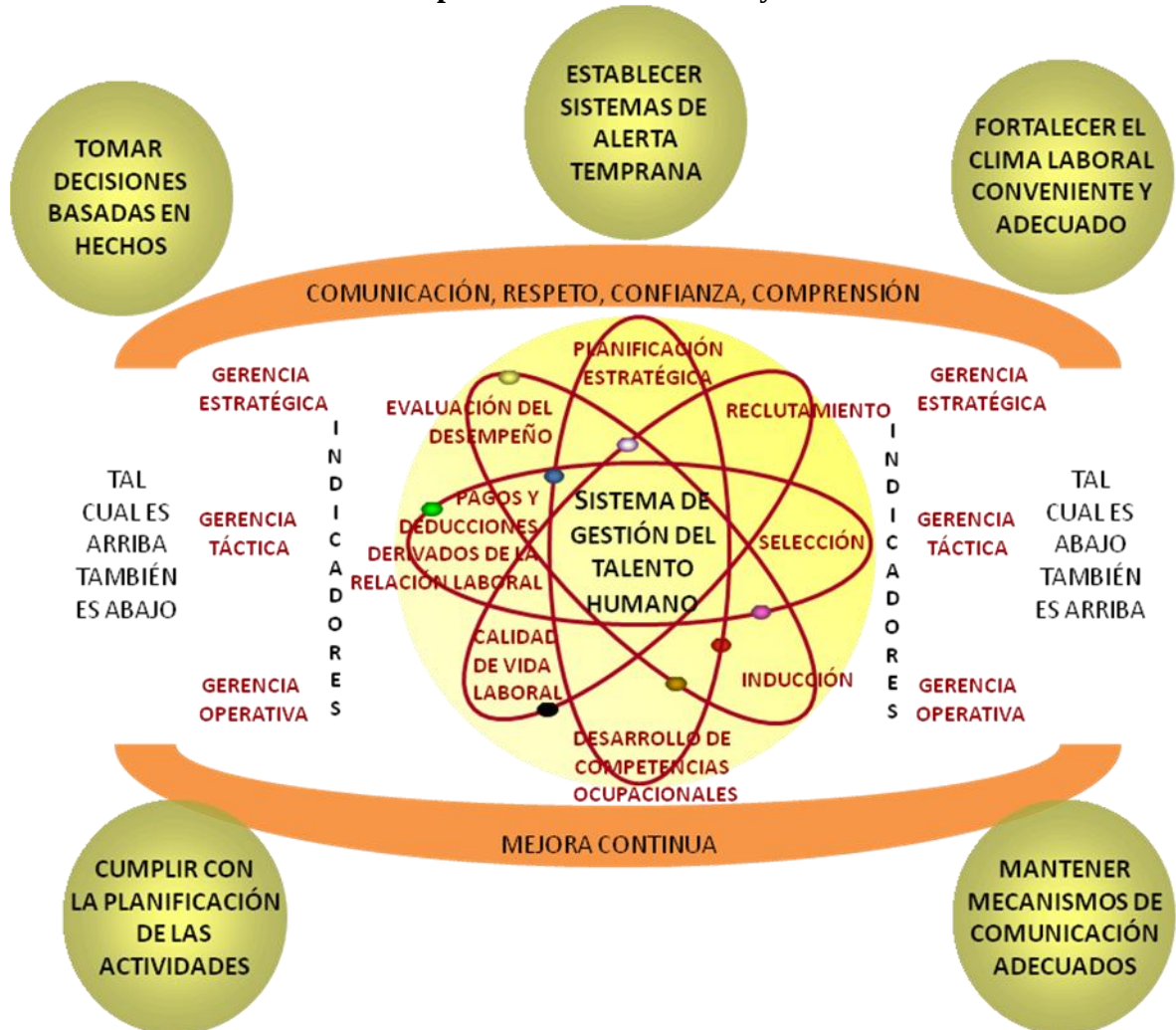
La transdisciplinariedad supera las interacciones e integración entre las disciplinas; como lo indica su prefijo “trans”, se trata de lo que es simultáneamente entre disciplinas, a través de diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Construye puentes entre las diferentes áreas del conocimiento para lograr algo más que la suma de ellas, obteniendo su transformación y superación. Implica flexibilización, actualización y reconstrucción.

Estas cinco (5) estrategias, de Gestión del Talento Humano propuestas, son transversales a los modelos revisados en el presente trabajo de grado; y las mismas permiten la resolución de conflictos y el control interno, además contribuyen con la generación de mejora continua, compromiso, responsabilidad y valores.

Modelo para Gerenciar el Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para la Gestión de la Calidad

El modelo descrito a continuación se propone para Gerenciar el Talento Humano basado en los valores de comunicación, respeto, confianza y comprensión, para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio, con el fin de dar respuesta al objetivo específico N° 4 del presente trabajo de grado.

Figura 5. Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de Manufactura y Servicios



Nota: Figura elaborada por la autora

El modelo está inmerso en las Estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela, propuestas en el capítulo anterior. Se destacan los indicadores necesarios, en todos y cada uno de los componentes del sistema, para alinear la Gestión del Talento Humano a la estrategia de la empresa y del entorno en el que desarrollan sus actividades.

Está sustentado en los valores de comunicación, respeto, confianza y comprensión, aplicados de manera continua, constante y transversalmente en todos los niveles de la empresa de manufactura o servicios:

- La comunicación: Basada en la escucha activa y sin juicios mediante la observación, la asertividad, la empatía, la consideración del principio ganar-ganar y el realce de las cualidades de quienes se comunican; apoya a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva.
- El respeto: es el cuidado y la protección (manifiestos en palabras y acciones), primero hacia sí mismo y luego hacia los compañeros de labores, independientemente del nivel jerárquico en que se encuentren.

La calidad lleva a la excelencia; y garantizar la excelencia es una consecuencia inmediata del respeto a la diversidad y de la consideración de que cada persona tiene no sólo un ritmo y un tiempo distintos, sino unas competencias y capacidades diversas.

Al apoyar de manera respetuosa a las personas mediante la transferencia o enseñanza de habilidades, se genera un ambiente similar al de una sociedad de colaboración mutua, que contribuye a que cada trabajador exteriorice sus cualidades.

Promover la excelencia equivale a facilitar los recursos necesarios para que cada trabajador se desarrolle y expanda según su capacidad y competencia le permitan, en esto se basa el principio de igualdad de oportunidades.

- La confianza: La confianza recibida es proporcional a la confianza que se da. Se centra en las posibilidades presentes y futuras, y no en los errores del pasado. Incluye la transparencia, mediante la manifestación de los criterios que se han seguido para tomar las decisiones.

La confianza es la base de la responsabilidad, porque no se trata de dar órdenes y de reclamar disciplina, sino de empoderar para que cada trabajador

pueda aportar su capacidad y conocimiento, agregando valor a sus actividades y tareas, de esta manera la autonomía y el empoderamiento traen consigo la responsabilidad y el compromiso.

El creer en el potencial y capacidades de los trabajadores genera un impacto directo en su actuación, porque el confiar, permite el aprendizaje rápido mediante el crecimiento de los conocimientos y el desarrollo de capacidades y habilidades; así se mejora el comportamiento y la actitud, e incluso se abre el camino hacia la flexibilidad necesaria para la integración por procesos, la disolución de barreras, y los ajustes positivos requeridos por las modificaciones que se presenten.

- La comprensión: Es necesaria para la solución de conflictos porque permite captar las situaciones vivenciadas por el compañero de labores (gerente y/o colaborador), considerando las circunstancias que envuelven los diversos ámbitos en los que interactúa diariamente. De esta manera se reconoce que las empresas son conjuntos de personas y no de recursos humanos, y los seres humanos no pueden administrarse. Asimismo, se evidencia que el camino para que las personas agreguen valor a sus actividades y tareas, es que sean valoradas y reconocidas. La comprensión permite construir una visión compartida que le da sentido y valor al hacer cotidiano que se desarrolla en forma mancomunada; de esta manera se moviliza el talento y el conocimiento colectivo para que los trabajadores se comprometan a aportar sus saberes y energía en el logro de los objetivos compartidos.

La Mejora Continua y los Valores descritos se aplican a todos los procesos que forman parte del sistema, y son los cinco pilares de sus equipos productivos, porque posibilitan la presencia de un impacto positivo en sus prácticas.

Estos cuatro valores apoyan la mejora continua y viceversa, además permiten:

- Intercambiar los diversos saberes,
- Ejecutar acciones de manera interdependiente
- Coordinar procesos, actividades y tareas con base en el logro de objetivos compartidos
- Fortalecer la interrelación cooperativa, que sostiene el espíritu de equipo y genera el sentido de pertenencia
- Apoyar el desarrollo de las potencialidades a través de la enseñanza, la orientación y la inspiración de quien asume el compromiso de facilitar los procesos de aprendizaje y de superar los óbices para el logro de los objetivos
- Crear las condiciones de vinculación entre las personas para favorecer un clima que posibilita el despliegue de potencialidades y capacidades de acción.

En este modelo se realza la responsabilidad de todos y cada uno de los trabajadores, en la eficacia y la eficiencia de cada resultado, debido a que la gestión de cada proceso influye transversalmente en toda la empresa. Esta gerencia multiorientada permite observar las múltiples cualidades y talentos que apoyarán el logro de los diversos objetivos organizacionales, y asimismo, posibilita realizar ajustes para cubrir los requerimientos del entorno cambiante.

La calidad es ensayo y error, y este modelo es generador de posibilidades, pilar de elevados niveles de eficiencia y eficacia, y constructor de relaciones positivas porque apoya:

- La autonomía responsable
- El compromiso
- El aprendizaje
- La innovación
- El mejoramiento
- El observar las oportunidades de mejora.

El modelo propuesto combina el desarrollo organizacional con el crecimiento profesional de los colaboradores.

Los subsistemas de Planificación, Reclutamiento y Selección, Inducción, Seguridad y Salud Ocupacional, Desarrollo de competencias Ocupacionales, Calidad de Vida Laboral, Pagos y deducciones derivados de la Relación Laboral y Evaluación del Desempeño, se definen de manera sencilla para que se interpreten los conceptos desde una terminología común.

Planificación Estratégica: El crítico y escritor británico John Ruskin (1819-1900) expresaba que “La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia”. En este sentido, la planificación estratégica del Talento Humano implica la capacidad de coordinación, integración y manejos de cambios, así como amplios conocimientos de la empresa y de su entorno.

La planificación proporciona el contexto para orientar la conjunción de esfuerzos humanos, capacidades y técnicas que permiten a la empresa ajustarse a las constantes modificaciones de su entorno.

Comprende seleccionar los objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones mediante la selección de cursos de acción futuros, y es por ello que proporciona un enfoque racional de objetivos preseleccionados; de allí la importancia de la participación de la Gerencia del Talento Humano en la gerencia estratégica de la empresa con el objetivo de lograr lo descrito.

La Planificación Estratégica del Talento Humano se proyecta en el apoyo dado a la infraestructura organizacional para construir su capacidad de ser eficiente y eficaz. Establece qué hará la empresa, a través del talento humano, para alcanzar sus objetivos. Traduce la misión y la visión de la organización a las realidades

profesionales de la gente que trabaja en ella, y facilita el contar con gente capaz, productiva, que logre resultados, aproveche las oportunidades y mejore constantemente los procesos.

En el desarrollo estratégico que procura, se hacen implícitas la coordinación e interdependencias necesarias con todos los departamentos de la empresa, con el objetivo de compartir información que permita a la Gerencia de Talento Humano anticipar las decisiones o acciones de las demás unidades.

Este subsistema interpreta las oportunidades laborales y sus riesgos analizando el contexto en el que la empresa desarrolla sus actividades. Las acciones de la alta gerencia son consideradas en la misma medida en que se toman en cuenta el rol del Estado, el mercado laboral, las políticas sociales relacionadas con los trabajadores, y los sindicatos.

La planificación permite observar las maneras en que las personas trabajan juntas, se comunican y cooperan por encima de las fronteras de las demás áreas de la empresa. Considera las necesidades y expectativas de los trabajadores, en el entendido que a medida que estas se cubran habrá mayor sinergia en los procesos de integración con la estrategia; corresponde que todo este proceso se mantenga amparado en políticas asertivas de Gestión del Talento Humano, además de estar revestido de flexibilidad para ajustarse constantemente a los cambios que ocurren en el entorno, de manera que en el desempeño del talento humano contribuya al logro con mayor eficacia y eficiencia de los objetivos organizacionales.

La forma lógica de empezar el proceso de reclutamiento y selección de personal es contar con el conocimiento de las necesidades actuales y futuras del personal.

Para determinar el tamaño y la composición del equipo humano en el futuro, hay que elegir entre varias opciones de realizar los trabajos. De hecho, se debe decidir la combinación de habilidades, destrezas conocimientos y actividades personales, considerando el nivel de automatización e informatización.

Dentro de los planes funcionales de la gerencia del Talento Humano es importante incluir:

- 1 Un inventario de talentos de los trabajadores: incluye la verificación de habilidades, capacidades y conocimiento existentes y potenciales en la empresa
- 2 La previsión: predecir los requerimientos que la estrategia de la empresa necesitará en el futuro
- 3 Los planes de acción: elaborar los programas de trabajo para reclutar, seleccionar, transferir y promocionar a los trabajadores
- 4 Los planes de desarrollo de carrera: confeccionar programas de trabajo que garanticen que los trabajadores proporcionan una ventaja competitiva a la empresa
- 5 La planificación debe ser realizada por los responsables de los programas y por los propios ejecutivos

Es conveniente la identificación de las políticas que guían la ejecución de los procedimientos, por ejemplo, las políticas que rigen la elección entre los profesionales externos a la empresa y los procedimientos para contratarlos. Es importante identificar, reconsiderar y ponderar aquellas reglas no escritas que rigen en la institución. Unas políticas adecuadas permiten descartar a primera vista candidatos ineptos, de acuerdo a los principios rectores de la empresa.

Es importante mantenerse actualizado sobre las regulaciones existentes en el país.

Figura 6. Caracterización de Procesos del Subsistema Planificación Estratégica



Nota: Figura elaborada por la autora

Reclutamiento: Consiste en atraer el talento, con base en los insumos provenientes del subsistema de Planificación Estratégica del Talento Humano, es decir, previo conocimiento del proceso en el que participará el candidato, las funciones, actividades y/o tareas que desarrollará, el ambiente laboral en el que actuará y los resultados que deberá alcanzar.

Una política bastante generalizada es la que propugna la promoción interna. Los sindicatos la favorecen y, por ello, no es extraño que se incluya en algunos convenios colectivos.

El dar preferencia a los actuales empleados cuando se pretende cubrir una vacante o un puesto de nueva creación, tiene un efecto indudable en las actividades y actuación del personal. Una mayoría de empleados se sentirá más segura e

identificada con la empresa; por contra; la aplicación indiscriminada de esa política puede llevar a actuaciones mediocres. El principio de Peter sostiene que muchos empleados tienden a ser promocionados hasta alcanzar una posición que requiere una capacitación superior a la que poseen, es decir, se les asciende hasta su nivel de incompetencia. La razón de ello es que únicamente se consideran antigüedad y desempeño con éxito del trabajo hasta el momento asignado, despreciando otros muchos e importantes indicadores que deben considerarse.

En todo caso, una política no mecanicista que tenga en cuenta no sólo la antigüedad, sino, principalmente, los méritos, apoyará a que el empleado tienda a hacer carrera en una misma organización, estimulará la motivación personal y dará vitalidad a la empresa.

La antigüedad, en una misma empresa, es importante en el reclutamiento interno, pero no debiera ser lo único considerado. En general, es decisiva sólo en caso de igualdad en las otras calificaciones. El valor de la antigüedad reside en el aumento de confiabilidad que debiera seguirse del mayor número de años desempeñando un cargo.

Para reclutar al personal idóneo, se puede recurrir a los siguientes mecanismos:

- Recomendaciones de otros trabajadores
- Recomendaciones por el sindicato
- Sugerencia de personas ajenas a la empresa
- Cartelera en las instalaciones de la empresa
- Portal web
- Avisos en la prensa
- Recomendaciones de instituciones académicas

- También se atraen candidatos por motivos legales (por ejemplo la contratación de trabajadores con capacidades especiales).
- Por conciencia de responsabilidad social (contratación de alguna persona sin hogar en la región)

Figura 7. Caracterización de Procesos del Subsistema Reclutamiento



Nota: Figura elaborada por la autora

Selección: La selección de personal es el proceso que continúa después del reclutamiento y tiene por objeto identificar a las personas que demuestran los factores psicosociales (adaptación social) unidos con sus competencias ocupacionales demostradas. Se hace hincapié que no sólo la persona sea apta para el cargo, sino que también el cargo se ajuste a la idiosincrasia de la persona. La selección se divide en dos (2) etapas:

- El llenado y revisión del formato de solicitud de ingreso: La solicitud de empleo debe ser llenada a mano por el aspirante. Durante la revisión del

formato se observa, además de la información que contiene, la caligrafía, la ortografía, errores de redacción, seguridad del trazo y somero análisis grafológico por un experto si se presenta la necesidad

- Y la entrevista de selección, que incluye 3 fases:
 - La entrevista inicial: Es realizada por el personal de Talento Humano. Incluye preguntas estructuradas, semi estructuradas y preguntas abiertas. Considera aspectos tales como:
 - Explorar las actitudes de la persona hacia el trabajo
 - Determinar las necesidades de ingresos de la persona
 - Nivel académico demostrado
 - Intereses personales, vocación, hobbies, aspiraciones, metas personales
 - Aprobación con éxito de alguna prueba psicométrica
 - Habilidad para relacionarse con otros
 - Inteligencia emocional

En la realización de la entrevista inicial se incluye una lista referencial de aspectos intervinientes. Esta lista es no limitativa:

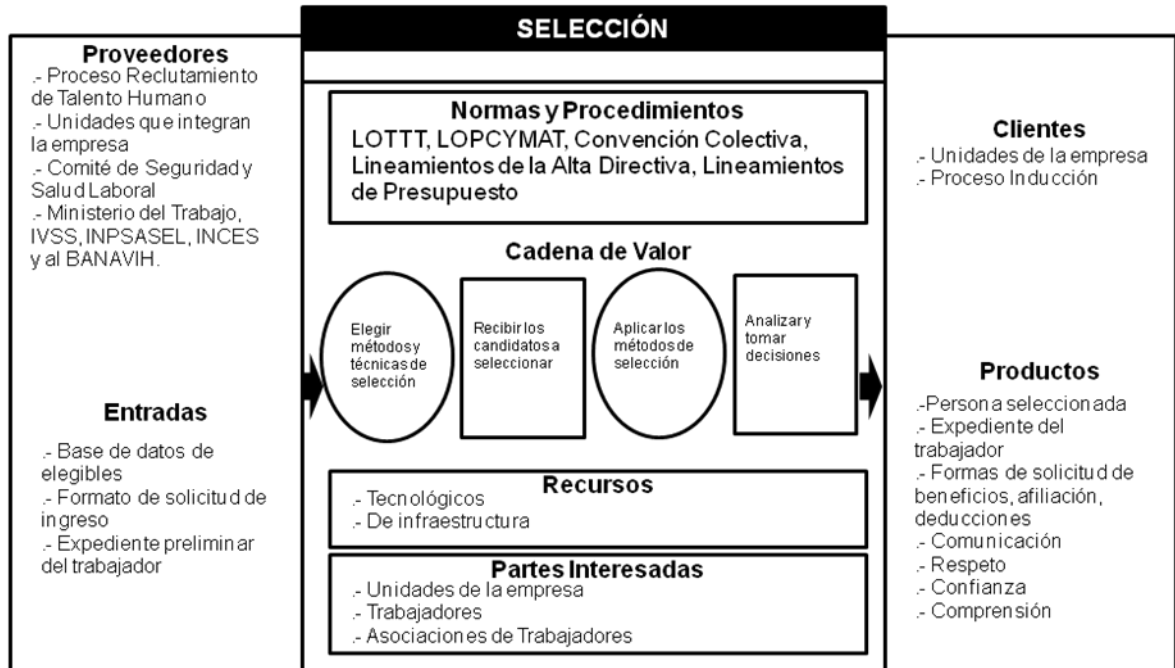
- ✓ Saludo. Invitación a sentarse, se revisan algunos de los datos personales y se observa el cuidado con la vestimenta, cabello, uñas, síntomas de timidez, nerviosismo, al mismo tiempo en que se observa la letra del formato que llenó el aspirante: letra ordenada, insegura, revisión de ortografía
- ✓ ¿De qué manera se enteró de la empresa?
- ✓ ¿Sabe a qué se dedica la empresa?
- ✓ ¿Qué tipo de trabajo le gustaría hacer?

- ✓ ¿Cuáles son sus metas personales?
- ✓ ¿Tiene familia?
- ✓ ¿De qué religión es usted?
- ✓ ¿Está estudiando en la actualidad?

En esta fase se explican detalles de sueldo o salario, las prestaciones sociales, seguro HCM, régimen de vacaciones con el objetivo de que la persona los considere antes de tomar su decisión. Se indaga sutilmente si el entrevistado desea hacer algunas preguntas; el tipo de pregunta puede orientar al entrevistador las motivaciones y/o ambiciones que lo impulsan. En caso que la entrevista muestra compatibilidad para el empleo, se procede al examen médico legal

- El examen médico legal: El candidato es referido a la coordinación de medicina ocupacional
- La entrevista final: En caso de que la primera entrevista muestre compatibilidad para el empleo y no existan indicaciones médicas que lo impidan, se procede a la entrevista final, generalmente hecha por el futuro gerente del aspirante. Éste le explica las condiciones de trabajo, las funciones que va a desempeñar y cualquier otro detalle que considere importante para el entrevistado.

Figura 8. Caracterización de Procesos del Subsistema Selección



Nota: Figura elaborada por la autora

Inducción: El proceso de inducción provee al trabajador de herramientas que facilitan su ajuste y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores y actitudes compartidas por todos los miembros del equipo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En esta etapa, el empleado conocerá su puesto y las funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, se describen las funciones generales de la compañía, se explica la estructura organizacional, la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, y se explica la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, se informa sobre los beneficios a que tienen derecho los trabajadores, se esbozan las

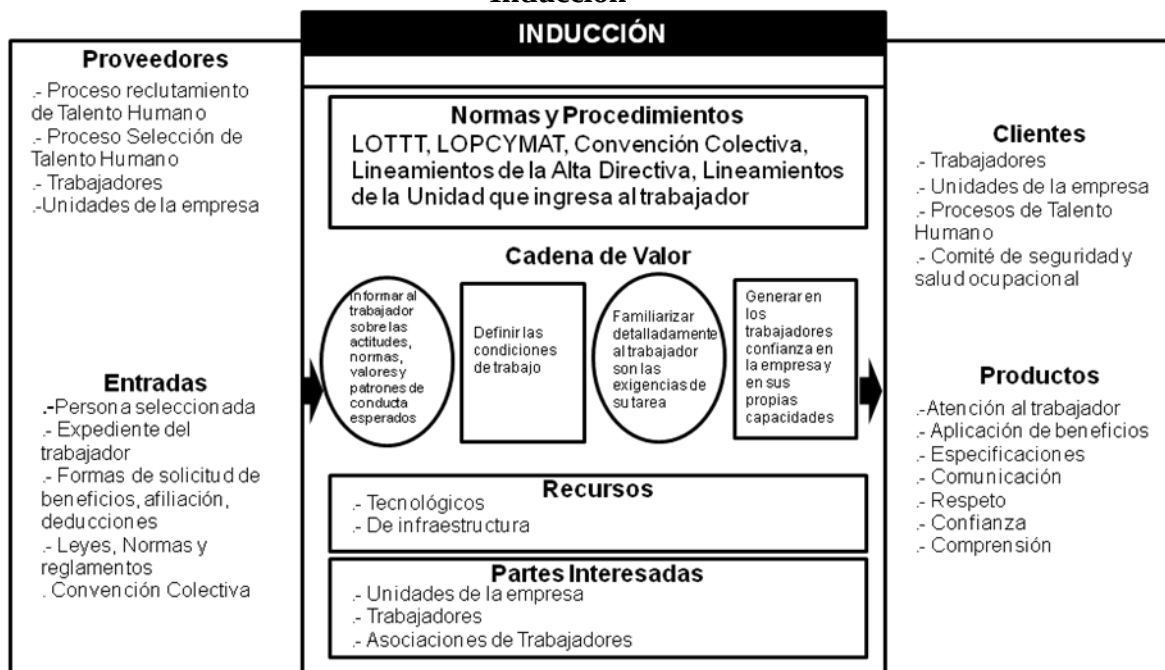
normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es conveniente que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y que las empresas los revisen permanentemente, procurando ubicar formas actuales y efectivas de desempeñar las actividades.

El programa de inducción varía de acuerdo con el cargo que ocupará la persona. No es igual la inducción de un trabajador que ocupa el cargo de vigilante, que un operario de planta o un empleado administrativo

El programa de inducción contempla el objetivo y el contenido detallado. Es necesario prever y coordinar que:

- ✓ El enunciado del programa de inducción sea congruente con los objetivos y el contenido
- ✓ Contenga el material informativo acerca de la empresa
- ✓ Contemple aspectos históricos de la empresa
- ✓ Se ubique la situación actual de la empresa
- ✓ Se describan los clientes a los que se dirige el servicio y/o productos que ofrece
- ✓ Se incluyan la política y los objetivos de la calidad
- ✓ Se ubique un breve repaso de las funciones
- ✓ Se observen las normas que rigen el trabajo en equipo en la empresa
- ✓ Se observen las previsiones sociales de la empresa, y sus beneficios contractuales (caja de ahorros, vacaciones, bonos, otros)
- ✓ Se exprese el detalle de los aportes al INCES y al BANAVIH
- ✓ Se describa el uso de los implementos de seguridad personal
- ✓ Se entregue el carnet de acceso a la empresa
- ✓ Se conceda un tiempo prudencial para responder preguntas
- ✓ Se informe sobre la participación en comités, círculos de calidad y otros
- ✓ Otros aspectos necesarios, según el caso.

**Figura 9. Caracterización de Procesos del Subsistema
Inducción**



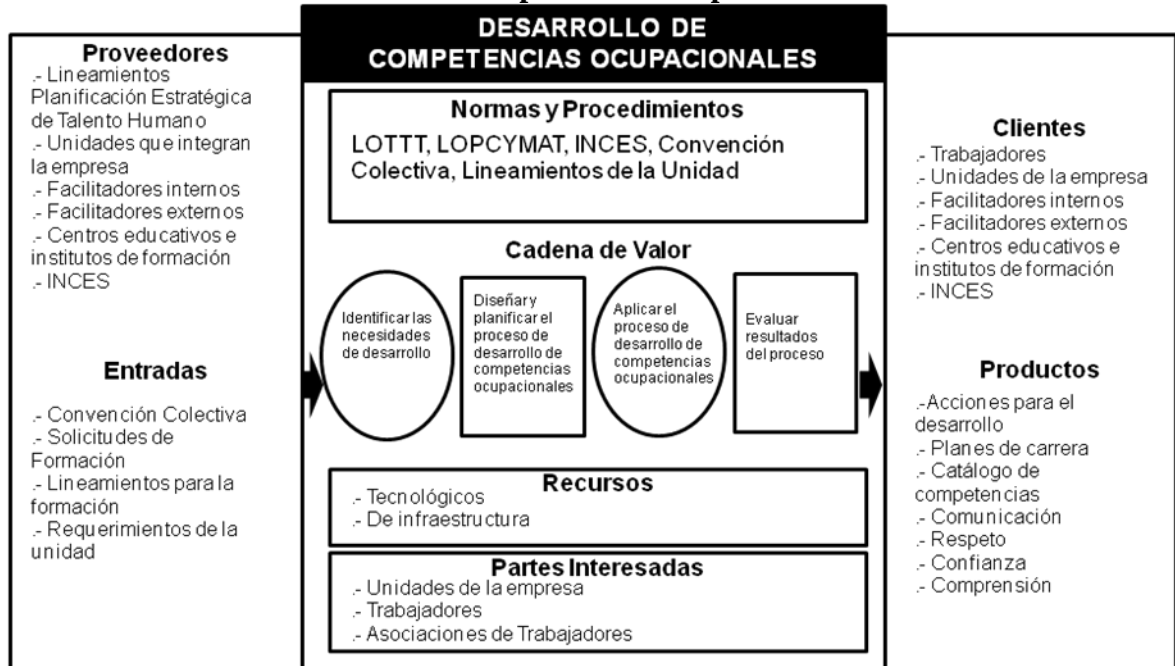
Nota: Figura elaborada por la autora

Desarrollo de competencias ocupacionales: Contempla las oportunidades de mejora detectadas en cada trabajador y la ejecución de los programas de desarrollo de competencias ocupacionales que sean necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, en concordancia con el logro de los objetivos del trabajador. Incluye la planificación del programa de desarrollo de competencias ocupacionales, su desarrollo y posterior medición de los beneficios obtenidos a través del mismo, mediante un sistema de indicadores estadístico de talento humano.

La Gerencia de Talento Humano, mediante acuerdo sostenido con el trabajador, considera la especialidad correspondiente al conocimiento a adquirir y la destreza a desarrollar, basándose en el principio ganar-ganar al expresar la importancia que tiene el programa de desarrollo de competencias ocupacionales tanto

para el logro de los objetivos de la empresa como para el logro de los objetivos del trabajador.

Figura 10. Caracterización de Procesos del Subsistema Desarrollo de Competencias Ocupacionales



Nota: Figura elaborada por la autora

Calidad de Vida Laboral: Es una perspectiva holística que responde a una experiencia subjetiva de percepciones y experiencias laborales que surgen dentro del contexto empresarial. Incluye la transmisión de valores, creencias, significados y actitudes con el propósito de mejorar el ambiente laboral.

La Calidad de Vida Laboral involucra:

1. La calidad de Vida Laboral del entorno de trabajo
2. La calidad de Vida Laboral Psicológica.

La primera, contempla las condiciones de trabajo, las características y el contenido del trabajo, así como, el clima y cultura laboral, la organización del trabajo, efectividad y productividad, factores psicosociales. Igualmente, prejubilación, prevención de riesgos laborales y factores socioeconómicos.

La segunda, se refiere a la satisfacción laboral, las actitudes y valores hacia el trabajo, implicación y compromiso.

La Calidad de Vida Laboral procura responder a las necesidades de un medio de trabajo que corre el riesgo de deshumanizar sus relaciones para alcanzar resultados inmediatos.

La Unidad de Calidad de Vida Laboral se ocupa de lograr una mayor calidad de vida humana en el lugar de trabajo, para contar con gente comprometida que impacte la realidad de la empresa; mientras que, Seguridad y Salud Ocupacional tiene como objetivo velar por el bienestar de los trabajadores en el ambiente de trabajo, las condiciones físicas del lugar de trabajo y la seguridad personal de los trabajadores.

Seguridad y Salud Ocupacional se desarrolla dentro del contexto de Calidad de Vida Laboral, e incluye el cumplimiento del marco legal vigente en la materia, en este caso es la Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (promulgada en Gaceta Oficial N°38.236 el 26 de julio de 2005).

El Ámbito de aplicación de la LOPCYMAT es el siguiente:

- Todos los patronos públicos y privados
- Todos los trabajadores en relación de dependencia, incluyendo trabajadores a domicilio, domésticos y de conserjería
- Las cooperativas y sus miembros

- Los trabajadores no dependientes

Artículo 73: “El empleador o empleadora debe informar de la ocurrencia del accidente de trabajo de FORMA INMEDIATA ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, el Comité de Seguridad y salud laboral y el Sindicato”.

Artículo 74: “...podrán notificar al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales la ocurrencia de un accidente de trabajo o una enfermedad ocupacional, el propio trabajador o trabajadora, sus familiares, el Comité de seguridad y Salud Laboral, otro trabajador o trabajadora, o el sindicato...”

El Reglamento de la LOPCYMAT promulgado en Gaceta Oficial N°38.596 el 3 de enero de 2007, estipula los puntos básicos a ser tomados en consideración por el patrono:

- Establecimiento de las políticas, los órganos y las instituciones en materia de Higiene, Seguridad y Salud en el Trabajo
- Regulación de los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores
- Regulación de la responsabilidad del empleador ante la ocurrencia de un accidente o enfermedad ocupacional
- Regulación de las prestaciones derivadas del sistema de Seguridad Social
- Establecimiento de las sanciones por incumplimiento de la normativa
- Regulación de la responsabilidad del empleador ante la ocurrencia de un accidente o enfermedad ocupacional
- Regulación de las prestaciones derivadas del sistema de Seguridad Social
- Establecimiento de las sanciones por incumplimiento de la normativa.

Las obligaciones de los empleadores son las siguientes:

- Garantizar las condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo y programas de recreación, descanso y turismo social
- Registrarse en la tesorería de seguridad social y afiliar a sus empleados a los 3 días hábiles siguientes del inicio de la relación laboral
- Consultar antes de que se ejecuten, las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo
- Informar por escrito los principios de la prevención y las condiciones inseguras
- Instruir y capacitar respecto a la promoción de la salud y la seguridad
- Constituir los Comités de Seguridad y Salud laboral
- Organizar el trabajo considerando los avances tecnológicos
- Elaborar el Programa de los Reglamentos Internos de Seguridad y Salud Laboral, con la participación de los trabajadores
- Notificar al INPSASEL las enfermedades ocupacionales y los accidentes de trabajo
- Llevar un registro actualizado de las condiciones de prevención, seguridad y salud laborales
- Realizar exámenes médicos preventivos

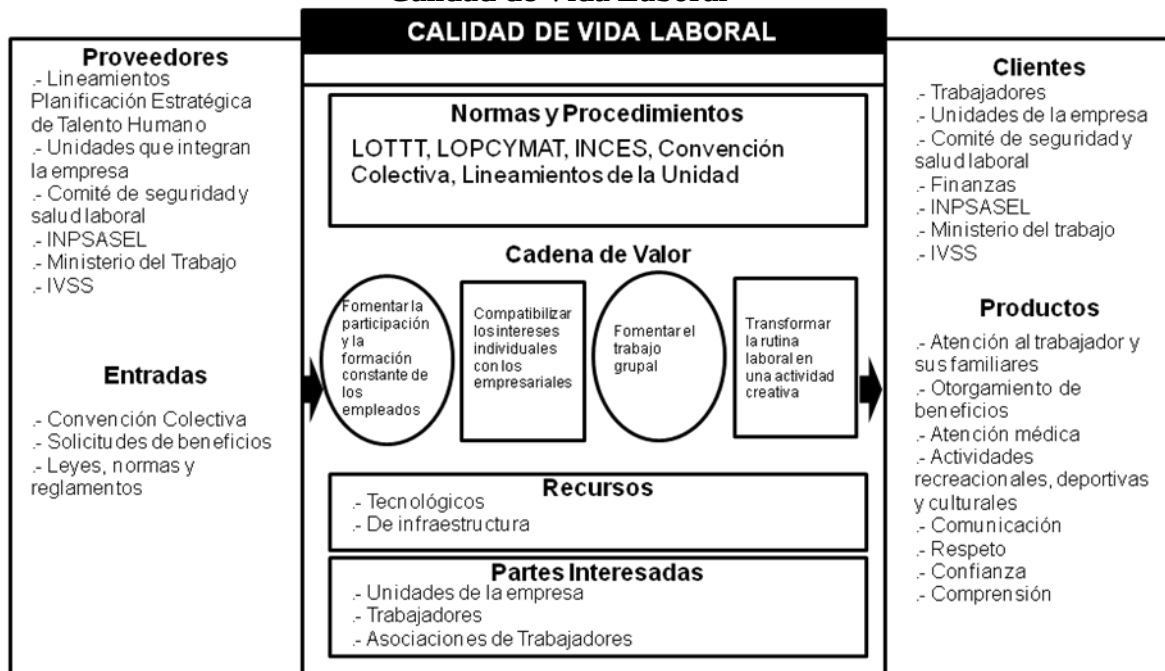
Las sanciones estipuladas en la LOPCYMAT tienen su origen en:

- La no prevención de situaciones de acoso u otros actos de violencia física o psicológica hacia los trabajadores
- El no aseguramiento del disfrute efectivo de las vacaciones
- El Irrespeto a los límites de las jornadas ordinarias
- No organizar ni mantener los Servicios de Seguridad y Salud en el trabajo

Y son clasificadas en:

1. Sanciones leves: Se sancionará al empleador o empleadora con multas de hasta 25 U.T. por cada trabajador expuesto, según lo previsto en el artículo 118 de la LOPCYMAT.
2. Sanciones graves: Se sancionará al empleador o empleadora con multas de 26 a 75 U.T. por cada trabajador expuesto, según lo previsto en el artículo 119 de la LOPCYMAT
3. Sanciones muy graves: Se sancionará al empleador o empleadora con multas de 76 a 100 U.T. por cada trabajador expuesto, según lo previsto en el artículo 120 de la LOPCYMAT

Figura 11. Caracterización de Procesos del Subsistema Calidad de Vida Laboral



Nota: Figura elaborada por la autora

Pagos y Deducciones derivados de la relación laboral: incluye las bases legales para pagos y deducciones derivadas de la relación de trabajo, desde la contratación del trabajador hasta la liquidación de sus pasivos laborales.

Ejemplo de ello, son las garantías de las prestaciones sociales estipuladas en el artículo 142 literales a y b de la LOTTT; este artículo indica que son 15 días por trimestre, calculados con base al último salario devengado (Art. 142 “a”), y el derecho se adquiere al inicio del trimestre. Después del primer año de servicio, la empresa depositará dos (2) días por año, acumulativos hasta el tope de treinta (30) días (Art. 142 “b”). La empresa deberá informar, trimestralmente, el saldo de intereses de prestaciones sociales calculado a tasa promedio del BCV (Art 143). Se recomienda que esta información se suministre a través de recibos.

Si la relación de trabajo culmina antes de los tres (3) primeros meses, el pago que le corresponde al trabajador por concepto de prestaciones sociales será de cinco (5) días de salario por mes trabajado o fracción (Art. 142 literal e).

Las prestaciones sociales se calcularán con base a treinta (30) días por año o fracción superior a seis (6) meses calculada al último salario (Art. 142 literal c).

El artículo 122 de la LOTTT estipula que el salario base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por concepto de prestaciones sociales, será el último salario integral devengado. En caso de salario variable, la base para el cálculo será el promedio del salario integral devengado durante los seis (6) meses inmediatamente anteriores, calculado de manera que integre todos los conceptos salariales percibidos por el trabajador. Este salario variable incluye, además de los beneficios devengados, la alícuota de lo que corresponde recibir por bono vacacional y por utilidades.

Otro ejemplo es el pago del día feriado y del día de descanso establecido en el artículo 119 de la LOTTT; el trabajador tiene derecho a que se le pague el salario correspondiente a los días feriados o de descanso cuando haya prestado servicio durante los días hábiles de la jornada semanal. Cuando se haya convenido un salario

mensual el pago de los días feriados y de descanso obligatorio estarán comprendidos en la remuneración.

Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa de los días de descanso o de los días feriados, se tomará como base el promedio del salario normal devengado durante los días laborados en la respectiva semana. Si se ha estipulado un salario quincenal o mensual, el salario que corresponda a los días de descanso o los días feriados será el promedio del salario normal devengado durante los días laborados en la respectiva quincena o mes, según sea el caso.

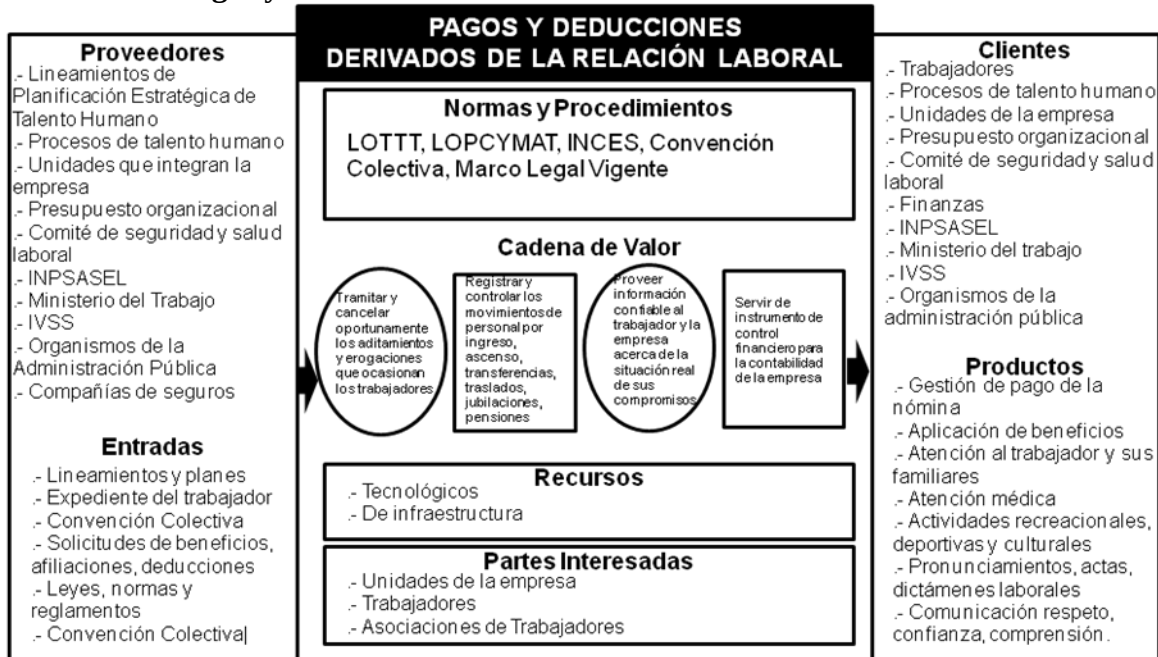
El salario para vacaciones, estipulado en el artículo 121 de la LOTTT, será el salario normal devengado en el mes efectivo de labores inmediatamente anterior a la oportunidad de disfrute. En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo o a comisión, será el promedio del salario normal devengado durante los tres (3) meses inmediatamente anteriores a la oportunidad del disfrute (salario variable).

Desde el artículo 189 hasta el 203 de la LOTTT, se describe el derecho de las vacaciones; son quince (15) días hábiles de disfrute más un día adicional por cada año de servicio hasta llegar a treinta (30) días. De bono vacacional, son quince (15) días de salario normal más un día adicional por año hasta treinta (30) días. La acumulación de vacaciones sólo es posible durante dos (2) períodos, y al patrono le corresponde llevar un registro de vacaciones.

La participación de los trabajadores y las trabajadoras en los beneficios de las entidades de trabajo, está descrito desde el artículo 131 hasta el artículo 140 de la LOTTT; el beneficio mínimo es de treinta (30) días al año. La participación en las utilidades se distribuirá entre el tiempo de servicio durante el ejercicio respectivo. El patrono procederá al pago dentro de los treinta (30) siguientes a la fecha de determinación de las utilidades o beneficios. En los casos que no corresponda el pago

de participación de beneficios o utilidades, se incluirá la alícuota correspondiente a la bonificación de fin de año como parte del salario.

Figura 12. Caracterización de Procesos del Subsistema Pagos y Deducciones Derivados de la Relación Laboral



Nota: Figura elaborada por la autora

Evaluación del Desempeño: incluye la revisión de la actuación individual del trabajador, su contribución al logro de las metas del equipo al que pertenece, su apoyo al logro de los objetivos organizacionales, y su aporte a la mejora continua de los procesos.

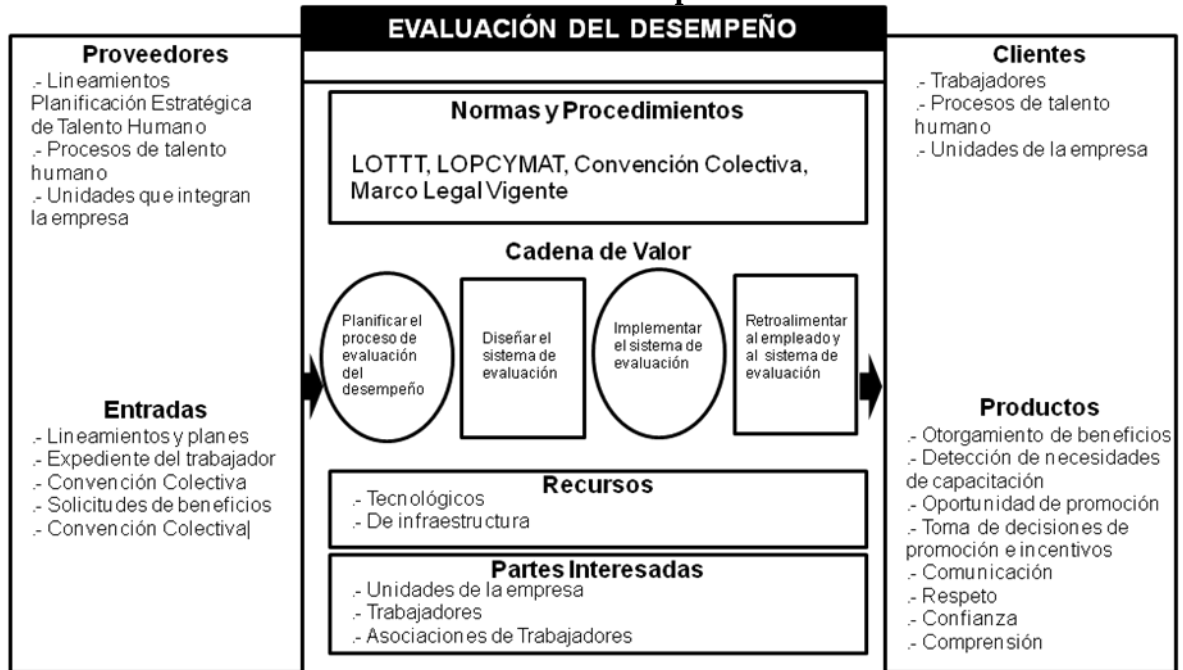
La evaluación del desempeño procura el análisis objetivo de las actuaciones del trabajador y no la apreciación subjetiva de hábitos personales, y se realiza para fortalecer sus actitudes y aptitudes positivas e identificar oportunidades de mejora en su gestión individual, promoviendo metas de desarrollo personal alineadas con los objetivos de la empresa.

Este subsistema permite obtener información para actualizar las descripciones de cargos, fortalecer el reconocimiento laboral, incentivar el desarrollo de competencias ocupacionales y sustentar el proceso de compensación de los trabajadores.

El proceso fomenta y fortalece la comunicación y cooperación entre los trabajadores y la alta dirección, a través de acuerdos sostenidos con el trabajador para adquirir y/o mejorar destrezas y conocimientos individuales que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Las prácticas positivas que forman parte del modelo propuesto, permiten contar con trabajadores talentosos que no son transferibles, porque una persona talentosa no puede trabajar en dos (2) empresas al mismo tiempo. Cada empresa puede generar su propio talento, no obstante, la persona valiosa no estará disponible para ambos, en este sentido los autores Bravo, O. y Piñango, R. (2008) diseñaron un modelo de prácticas positivas que indica que “la eficiencia de una organización no está reñida con la realización personal de sus integrantes ni con el beneficio colectivo. Estos tres elementos elevan el desempeño organizacional”. Ver figura 14.

**Figura 13. Caracterización de Procesos del Subsistema
Evaluación del Desempeño**



Nota: Figura elaborada por la autora

Figura 14. Prácticas Positivas en las Organizaciones: Un Modelo.



Nota: Tomado de *Organizaciones que se atreven a desafinar* por Bravo y Piñango (2008), Caracas, Debates IESA

Indicadores de Gestión para el Modelo Propuesto

- **Entrevistas realizadas:** Determinar el porcentaje de entrevistas realizadas por la sección de reclutamiento

$$\text{Entrevistas Realizadas} = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Entrevistas solicitadas}} * 100$$

- **Horas perdidas por Impuntualidad:** Determinar el ausentismo de personal en forma de retardos

$$\text{Índice de Impuntualidad (horas)} = \frac{\text{Total horas perdidas por mes}}{\text{total horas programadas} * \text{total personal}} * 100$$

- **Horas Extras:** Determinar la cantidad de horas extras laboradas

$$\text{Horas Extras} = \frac{\text{Horas extras} * \text{periodo}}{\text{total horas programadas}} * 100$$

- **Rotación de personal:** Determinar el porcentaje de personal egresado de la empresa

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Egresos}}{\text{Total personal} * 2} * 100$$

- **Nivel académico:** Determinar la proporción de profesionales con pregrado y postgrado en la empresa

Nivel Académico=
(Número de personas con nivel de _____/Total personal)*100

- **Inversión en desarrollo de competencias ocupacionales:** Determinar la inversión programada para eventos de desarrollo de competencias ocupacionales en la empresa

Inversión en desarrollo=
(Presupuesto para desarrollo/Presupuesto nómina)*100

- **Participantes en eventos de desarrollo de competencias ocupacionales:** Determinar el número de trabajadores participantes en los programas de desarrollo de competencias ocupacionales respecto al número de participantes previstos en el programa

Participantes en eventos de Desarrollo de Competencias ocupacionales=
(Total trabajadores asistentes/Total trabajadores inscritos)*100

Análisis DAFO del Modelo Propuesto

La matriz DAFO permite revisar el modelo propuesto desde aquellos aspectos que deben ser maximizados (oportunidades y fortalezas) y minimizados (debilidades y amenazas).

Tabla 13. Matriz DAFO del Modelo Propuesto

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERNOS	Oportunidades: Presencia de prácticas empresariales orientadas por Sistemas de Gestión de la Calidad alineados a la gestión del Talento Humano Proyección de la Calidad, en la Gestión del Talento Humano, hacia todas las áreas que integran la empresa mediante la ejecución cotidiana de prácticas positivas, sustentadas en procesos de gestión definidos y medibles.	Amenazas: Modificaciones constantes en la Gestión del Talento Humano con base en consideraciones de aspectos biopsicosociales de los trabajadores Modificaciones de las condiciones laborales venezolanas sustentadas en las leyes vigentes y en proyectos de leyes aprobados.
INTERNOS	Fortalezas: Cultura de la calidad sustentada en la combinación de los valores de los trabajadores con la aplicación de herramientas de la calidad. Proactividad caracterizada por la ejecución de las actividades de manera adecuada dentro de un ambiente sinérgico de respeto mutuo. Identidad, Compromiso, Pertenencia y Participación de los trabajadores para el logro de los objetivos personales y empresariales	Debilidades: Analizando el impacto de la LOTTT en las estrategias de compensación, se observa que los trabajadores con mayor antigüedad resultan más costosos para la empresa debido al pasivo laboral que representan. Aquellos trabajadores con mayores pasivos laborales (que posean mayor antigüedad en la empresa) pueden ser sujetos a decisiones de retrasos o frenos en los incrementos salariales debido a que un aumento de sus salarios es más costoso para la empresa que para otro

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
	Mantenimiento de los trabajadores con las competencias necesarias para el logro de los objetivos organizacionales	trabajador con iguales condiciones laborales. El mezclar e ideologizar los distintos problemas o situaciones que se puedan presentar en el día a día de la función pública y también privada, trae consecuencias jurídicas que implica el tomar las previsiones procedimentales necesarias, ante los tribunales laborales.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Tabla 14. Relaciones entre matriz DAFO del Modelo propuesto

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Empresas venezolanas, de manufactura y servicios, cuentan con Sistemas de Gestión de la Calidad que procuran la mejora continua de las áreas involucradas.	Necesaria obtención de herramientas y actualización constantes por parte de los gerentes y líderes de las unidades, con el objetivo de afianzar sus conocimientos mediante el intercambio de saberes de manera transversal.
DEBILIDADES	Los integrantes de la Gerencia de Talento Humano requieren del desarrollo de competencias ocupacionales considerando el aprehendizaje de Gestión de la Calidad en el marco de la cultura de los valores propuestos.	Considerando las características particulares de cada empresa venezolana y los cambios legales que afectan de forma directa los beneficios que otorgan a sus trabajadores, se observa la tendencia al freno y/o disminución de beneficios ofrecidos a los trabajadores.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Tabla 15. Análisis DAFO del Modelo Propuesto

(F-O)	Es de necesaria conveniencia difundir, proyectar y extrapolar los logros y mejoras obtenidos a través de los Sistemas de Gestión de la Calidad certificados en el país, para crear canales de retroalimentación entre las empresas, que permitan el mejor aprovechamiento de las experiencias, con el objetivo de mantener el ajuste constante a las modificaciones que exige la fuerza laboral.
(D-A)	Es importante considerar el aumento de la proporción de los beneficios sociales en el paquete económico anual ofrecido a los trabajadores, con respecto a los beneficios salariales, en vista de que se evita el impacto en los pasivos laborales por la retroactividad del pago de las prestaciones sociales.
(D-O)	El desarrollo de competencias ocupacionales de los trabajadores del área de Gestión del Talento Humano, es considerado prioridad; el obtener herramientas y el actualizarse constantemente les otorga seguridad al momento de asumir responsabilidades relacionadas con los niveles estratégico, táctico y operativo.
(F-A)	Ejecutar acciones para mantener la actualización constante de los gerentes y líderes es trascendental para la interdependencia entre trabajadores y líderes integrantes de la misma unidad, y de áreas diferentes.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Balanced Scorecard del Modelo Propuesto

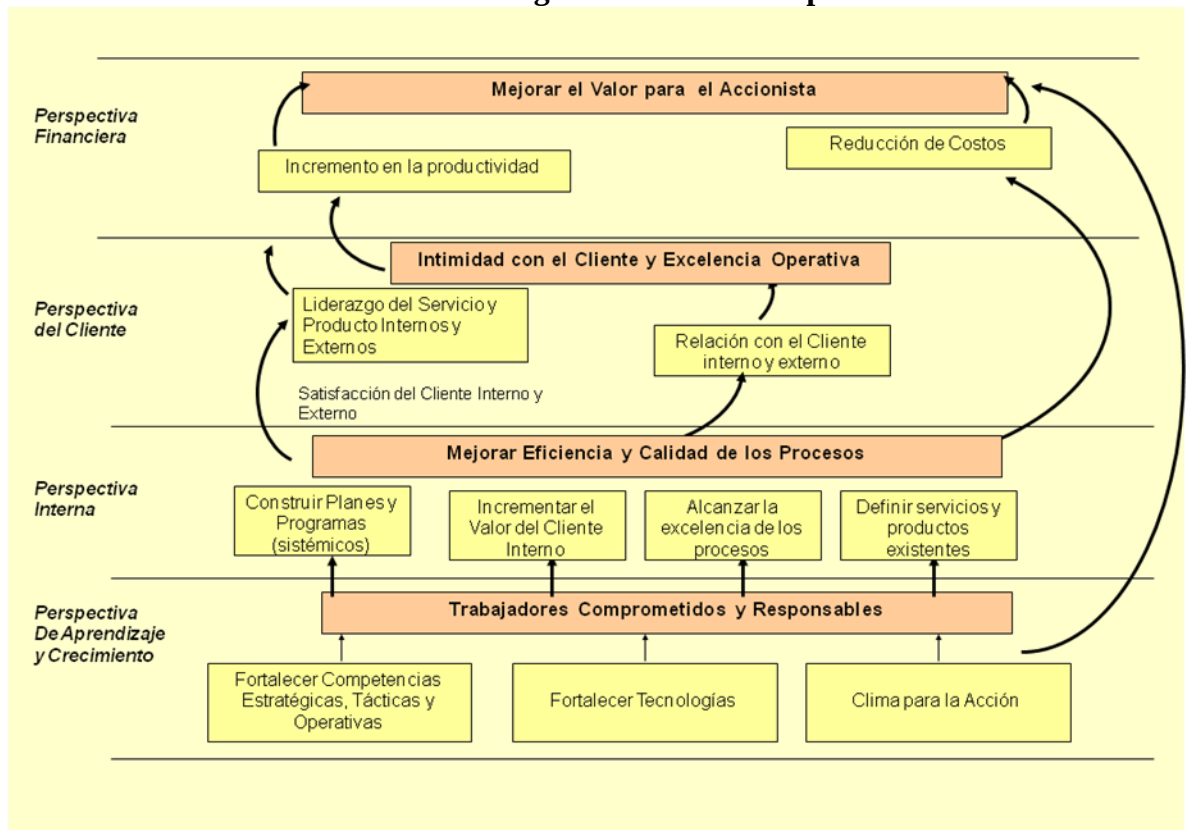
Tabla 16. Misión, Visión y Valores del Modelo Propuesto

Misión	Proponer y ejecutar acciones, planes y programas con base en un enfoque sistémico, sustentado en los valores de comunicación, respeto, confianza, comprensión y mejora continua, que permita el desarrollo de las competencias ocupacionales de los integrantes de la gerencia de talento humano con el fin de lograr una elevada calidad de gestión empresarial, mediante el apoyo y orientación dado a los trabajadores de los niveles estratégico, táctico y operativo para que sean competitivos en su entorno actual y futuro, a través de la obtención de herramientas, y actualización de conocimientos y habilidades que les permitan ajustar y modificar su campo de acción considerando la vigencia y validez de los procesos según los requerimientos de los usuarios de los mismos.
Visión	Ser la gerencia que garantice el compromiso y la responsabilidad en la atención y solución de los requerimientos de los clientes internos y externos, mediante prácticas positivas de gestión humana, potenciando la calidad empresarial a través del fortalecimiento de las relaciones laborales sustentadas en los valores de comunicación, respeto, confianza, comprensión y mejora continua.
Valores	Comunicación: Escucha activa, empática y sin juicios basada en el principio ganar-ganar Respeto: Cuidado y protección (manifiestos en palabras y acciones) primero hacia sí mismo y luego hacia los compañeros de labores. Confianza: Se centra en las posibilidades y oportunidades presentes y futuras, y no en los errores del pasado. Comprensión: Para que las personas agreguen valor a sus tareas y actividades, requieren ser valoradas y reconocidas.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Perspectivas, Mapa Estratégico y Objetivos

Figura 15. Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral del Modelo Propuesto



Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Objetivos Estratégicos en Función de las Perspectivas (explicación)

Tabla 17. Objetivos Estratégicos

Perspectiva financiera
Incrementar la productividad contribuye a la reducción de costos, y ambas mejoras generan valor para el accionista.
Perspectiva del cliente
Captar los conocimientos y requerimientos de los clientes internos y externos. Comprender las necesidades de ambos, y satisfacer sus requerimientos mediante orientación y apoyo.
Perspectiva interna
Construir planes y programas sistémicos sustentados en valores y en mejora continua. Incrementar el valor del cliente interno mediante prácticas positivas que le apoyan y orientan Definir servicios y productos existentes.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Fortalecer competencias estratégicas, tácticas y operativas. Fortalecer tecnologías Apoyar a los trabajadores.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Propuesta de Valor al Cliente (Explicación)

La propuesta de valor del Modelo para Gerenciar el Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para la Gestión de la Calidad se centra en el contacto directo con el cliente, en este caso el cliente interno, con el objetivo de generar responsabilidad y compromiso a través de un

ambiente que contribuye a que cada trabajador exteriorice sus cualidades. Con base en lo indicado por Kaplan y Norton, el modelo propuesto está clasificado en la perspectiva “Relación con el Cliente”.

Al cumplir con los objetivos siguientes:

- Captar los conocimientos y requerimientos de los clientes internos y externos.
- Comprender las necesidades de ambos, y satisfacer sus requerimientos mediante orientación y apoyo.

Se genera una cultura que fomenta el autodesarrollo y ofrece oportunidades de participación a los trabajadores favoreciendo la calidad en la gestión de servicios y productos.

Indicadores y sus metas

Tabla 18. Indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicador	Medida	Meta	Frecuencia
Incrementar la productividad contribuye a la reducción de costos, y ambas mejoras generan valor para el accionista	Requerimientos procesados.	N° de Requerimientos procesados	100% de ejecución.	Mensual
Captar los conocimientos y requerimientos de los clientes internos y externos	Nivel académico Requerimientos	N° de personas con nivel de _____ N° de requerimientos	Inventario de competencias de todo el personal Clasificación de requerimientos	Semestral
Comprender las necesidades de clientes internos y externos, y satisfacer sus requerimientos mediante orientación y apoyo	Entrevistas realizadas	N° de entrevistas realizadas	Inventario de solicitudes	Mensual
Construir planes y programas sistémicos sustentados en valores y en	Inversión en desarrollo	Inversión en Bs	100% de ejecución presupuestaria anual	Trimestral

Objetivos Estratégicos	Indicador	Medida	Meta	Frecuencia
mejora continua.				
Incrementar el valor del cliente interno mediante prácticas positivas que le apoyan y orientan	Planes y programas de formación y desarrollo	N° de planes y programas de formación y desarrollo	Un (1) plan cada trimestre	trimestral
Definir servicios y productos	Procesos	N° de procesos	Revisión de los servicios más solicitados	Anual
Fortalecer tecnologías	Inversión en tecnología	Inversión en Bs	Ejecución presupuestaria según requerimientos de la empresa	Anual.

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Iniciativas Estratégicas

- Actualizarse y obtener herramientas para ajustarse y mantenerse en el mercado, y para ello es necesario estar alerta, activos y despiertos
- Obtener herramientas que permitan ajustarse al marco legal, económico, político y financiero en el que se desenvuelven
- La mejora continua se sostiene en equipos productivos; que a su vez implican comunicación eficiente evidenciada en la definición de

objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, solución de problemas y liderazgo compartido

- El mejor vehículo de comunicación es el comportamiento con valores.
- Escuchar lo que la gente dice que ve, y más necesario aún es mirar y revisar el ojo de esas personas.

Responsables de los Objetivos Estratégicos

Tabla 19. Responsables por Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Responsables
Incrementar la productividad contribuye a la reducción de costos, y ambas mejoras generan valor para el accionista	Presidencia Dirección Ejecutiva Gerentes
Captar los conocimientos y requerimientos de los clientes internos y externos	Gerentes de producción y/o servicios Gerente de Talento Humano
Comprender las necesidades de clientes internos y externos, y satisfacer sus requerimientos mediante orientación y apoyo	Gerentes de producción y/o servicios Gerente de Talento Humano
Construir planes y programas sistémicos sustentados en valores y en mejora continua.	Gerentes y Jefes de áreas involucradas
Incrementar el valor del cliente interno mediante prácticas positivas que le apoyan y orientan	Gerentes y Jefes de áreas involucradas
Definir servicios y productos	Gerentes y Jefes de áreas involucradas

Objetivos Estratégicos	Responsables
Fortalecer tecnologías	Presidencia Dirección Ejecutiva Gerentes

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

Evaluación Subjetiva

Para la evaluación subjetiva de los objetivos estratégicos se consideran las metas que establezcan los responsables de la ejecución de los procesos, en tal sentido se aplica la Matriz de Evaluación de Factor Interno. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos clave. Su objetivo es dar respuesta a cuatro interrogantes básicas relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa:

1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa?
3. ¿Representa cada factor una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4)?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado para la organización que surge del análisis de la matriz de factor interno? ¿Es el resultado mayor o menor que el promedio 2,5?

Está implícita la creación de calendario de reuniones trimestrales para reportar indicadores, en estas reuniones se incluyen revisiones mensuales y reuniones de

grupos afines; de igual manera, las reuniones contribuyen a la evaluación anual de la estrategia y la gestión.

A continuación se presenta el diseño de la cadena de valor correspondiente al modelo propuesto, con el objetivo de identificar los procesos de apoyo, medulares y direccionales:

Figura 16. Cadena de Valor del Modelo Propuesto



Nota: Figura elaborada por la autora.

Relación entre el Modelo Propuesto y el Modelo EFQM de Excelencia

Ambos modelos convergen en los siguientes aspectos: enfoque hacia la mejora continua, igualdad en el reconocimiento de la necesidad de liderazgo y compromiso de la dirección; orientación hacia el cliente; importancia del personal y de la disponibilidad de recursos; la orientación y gestión por procesos.

Relación entre el Modelo Propuesto y los 14 puntos de Deming

El modelo propuesto es congruente con los 14 puntos para la gestión propuestos por Deming: es aplicable a todo tipo de empresas; ambos modelos crean constancia en el propósito; adoptan la nueva filosofía; eliminan la necesidad de inspección en masa; minimizan el coste total; mejoran constantemente el sistema de producción y servicios; implantan la formación en el trabajo; implantan el liderazgo; contribuyen a desechar el miedo; derriban las barreras entre los departamentos; eliminan la solicitud de metas a la mano de obra; eliminan la gestión por objetivos; implican educación y auto mejora; y ponen a todos los trabajadores de la compañía a laborar para obtener modificaciones positivas.

Relación entre el Modelo Propuesto y el modelo de Feigenbaum

El modelo propuesto se ajusta a las 6 “C” de Feigenbaum: es claro, consistente, comunicable, efectivo en costos, alienta la cooperación y proporciona ventajas competitivas a la empresa.

De igual manera, cumple con los diez (10) principios de compromiso de Feigenbaum: Interés auténtico en todos los trabajadores; escucha activa de los aportes de cada trabajador; consideración continua y constantes de esos aportes; inclusión de trabajadores administrativos y de planta; utilización de lenguaje claro y simple; participación voluntaria de los trabajadores; definición clara del objetivo que beneficia a los trabajadores; actualidad en el tema de compromiso; liderazgo; realce de la importancia de la satisfacción del cliente.

Tabla 20. Resumen de los Aportes más Relevantes de los Modelos de la Calidad Alineados a la Gestión del Talento Humano

Modelo	Aportes
EFQM	• Fomenta el liderazgo que dirige e impulsa la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos para lograr resultados excelentes en el rendimiento de una empresa, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa. • Está constituido por los elementos RADAR (Results, Approach, Deployment, Asses and Refine) o en español REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluar, Revisar y Perfeccionar); esta lógica implica establecimiento de objetivos, definición de un plan de acción y despliegue de forma sistemática de lo que se ha planificado, valoración de resultados alcanzados, la empresa procura aprender de sí misma y de lo que otros hacen para identificar información vital para la mejora.
Premio Iberoamericano de la Calidad	• Promoción de la Cultura de la calidad en Iberoamérica • Estímulo del desarrollo de las empresas iberoamericanas
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	• Está sustentado en los siguientes principios: Liderazgo visionario, Excelencia orientada al consumidor, Aprendizaje organizativo y personal, Valorar a empleados y socios, Visión de futuro, Gestión para la innovación, Gestión por hechos, Responsabilidad social, Orientación en los resultados y en la creación de valor, Perspectiva sistémica.
Gestión de Recursos Humanos de Peters y Waterman	• Considera la estructura, la estrategia, las personas, el estilo de gestión, los sistemas y los procedimientos, las ideas orientadoras, los valores compartidos, las destrezas presentes y esperadas. • Hace énfasis en: la acción, autonomía e iniciativa, y la productividad contando con las personas.

Modelo	Aportes
Feigenbaum	• El logro de la calidad depende de: relaciones humanas positivas, interacciones gente-máquina-información a través de todas las áreas de la empresa. • Necesidad de prescindir de los programas motivacionales a corto plazo porque no producen mejoras sostenibles en el tiempo
Deming	• 14 puntos para la gestión: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio; Adoptar la nueva filosofía; Dejar de aprender de la inspección para lograr la calidad; Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio; Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio; Implantar la formación en el trabajo; Implantar el liderazgo; Desechar el miedo; Derribar las barreras entre los departamentos; Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad; Eliminar barreras que privan al trabajador, y al personal de dirección, de estar orgulloso de su trabajo; Implantar un programa de educación y auto-mejora; Que todo el personal haga su tarea de transformación • Los métodos estadísticos exigen la identificación del problema, no del individuo • La calidad se tiene que medir por la interacción entre tres (3) componentes: el producto mismo; el usuario y la formación del cliente. • Necesidad de prescindir de los programas motivacionales a corto plazo porque no producen mejoras sostenibles en el tiempo
Juran	• Fomenta el mantenimiento de relaciones adecuadas supervisor-colaborador en una atmósfera sin prejuicios ni reproches, para obtener información de las necesidades de los clientes internos, y de esta manera ver más allá de las necesidades manifiestas y descubrir las no manifiestas. • La evaluación del desempeño recompensa el comportamiento que favorece el bien común, a mediano y largo plazo
Teoría Z	• Está sustentada en la confianza, la delicadeza y la intimidad • Su pilar es la fe en el ser humano para fortalecer la interdependencia • Interés holista manifiesto en el hecho de que las relaciones humanas tienden a ser informales y hacen hincapié en que un ser humano íntegro alterna con todos aquellos que se encuentran a su alrededor en una atmósfera de igualdad

Modelo	Aportes
Investors in People Standard (IIP)	• Sus principios son planificar, hacer y revisar • Procura la capacitación y el desarrollo de las personas para alcanzar los objetivos empresariales
Norma GRH 27001	• Mejora los canales de comunicación internos de la empresa • Aporta una visión integral del talento humano en el ámbito de sus competencias
Modelo propuesto por la autora	• Está sustentado en los valores de comunicación, respeto, confianza y comprensión • Es ajustable a empresas de manufactura y servicios • Es compatible con los aportes de los modelos descritos

Nota: Cuadro elaborado por la autora.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación describe la necesidad de impulsar mejoras empresariales que apoyen la eficacia y eficiencia de las gerencias estratégica, táctica y operativa que conforman las empresas de manufactura y servicio, con base en valores que potencien la Gestión de la Calidad.

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del Diseño de un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio.

Objetivo General: Diseñar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio.	
--	--

Objetivo Específico 1	Analizar el estado del arte en Gestión del Talento Humano
------------------------------	---

Conclusiones:

Se ha presentado una serie de elementos que permite apreciar la importancia de la evolución de la Gestión del Talento Humano entre los integrantes de la empresa, mediante la interacción entre ellos, para crear las condiciones empresariales que permitan un ajuste constante y necesario. Del mismo modo se evidencia que la gestión del talento humano es esencial para lograr la participación activa de todos los trabajadores y fortalecer el desarrollo de los mismos.

Las primeras actividades de la gestión humana se ejecutan con base en la visión de las personas como recursos productivos y se gerencia con una mentalidad de corto plazo donde se aprecia una falta de confianza entre los sectores que puedan

gestar cambios.

El papel actual de la Gestión del Talento Humano es aprovechar las habilidades, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los trabajadores. La responsabilidad tradicional de la gestión del talento humano por actividades transaccionales y administrativas se está modificando porque se ha ajustado para generar valor agregado para todos los interesados en la empresa.

El modelo actual de gestión del talento humano trasciende la estrategia y la estructura, para construir valor con base en el objetivo, los procesos y las personas.

Recomendaciones:

Revisar información actualizada concerniente a las prácticas y modificaciones de los modelos de Gestión del Talento Humano ejecutados en empresas nacionales y transnacionales.

Objetivo Específico 2

Evaluar los modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano.

Conclusiones:

La calidad es una manera de accionar, y es ejecutada a diario en empresas cuyas dinámicas son complejas y plurales. La mejora de la calidad es un proceso sin fin, que se lleva paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos porque implica ensayo y error.

Cada empresa implementa su propio Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve, considerando indicadores que permiten tomar decisiones para actualizar estrategias y obtener herramientas que faciliten su mantenimiento adecuado.

Al alinear la Gestión de la Calidad con la Gestión del Talento Humano se vinculan los procesos, funciones y actividades de la gestión humana con la estrategia empresarial y se construyen las bases para los indicadores, las metas y las iniciativas que permiten cerrar las brechas existentes en los procesos del personal.

Algunos autores expresan que existe un consenso en el hecho de que el talento humano es el activo más importante, no obstante las acciones empresariales no están guiadas por esa visión; es por ello que es necesario que inicien estrategias y diseñen, elaboren, implementen y mantengan procesos, herramientas, prácticas y acciones que identifiquen, coordinen, revisen y mejoren la calidad de la Gestión del Talento Humano.

Los procesos de gestión del talento humano y los estilos de liderazgo inciden en la calidad de los procesos organizacionales y en sus resultados. Mientras mayor sea la comunicación para el logro de resultados adecuados, mayor será la participación de los trabajadores en el desarrollo de innovaciones y en las propuestas de mejoras; de esta manera se manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gerentes y empleados.

Recomendaciones:

Considerar y aplicar las herramientas propuestas en los modelos de excelencia empresarial de Feigenbaum, Deming, Juran, Teoría Z, Investors in People Standard (IIP), Norma GRH 27001.

Objetivo Específico 3

Formular estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela

Conclusiones:

Ubicar oportunidades para desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, implica conocer el ámbito en el que se desenvuelven las

empresas; para visualizar las modificaciones entre el entorno, los saberes que existen en el sistema interno de la empresa y las acciones de sus integrantes, donde cada conocimiento y acción conforman un flujo de entrada y salida que permite que la empresa se actualice.

La importancia de la dinámica empresarial radica en las habilidades de cada organización para desarrollar, transformar y aprovechar el conocimiento de sus trabajadores. Mediante el aprendizaje, cada empresa obtiene un balance entre las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, lo que permite un ajuste constante; de allí la importancia de mejorar las cualidades de trabajadores, gerentes y empresarios.

La autora del presente trabajo de grado propone cinco (5) estrategias para Venezuela, desde la Gestión del Talento Humano, con el objetivo de que las empresas se mantengan productivas en el tiempo: 1) Tomar decisiones basadas en hechos; 2) Establecer sistemas de alerta temprana; 3) Fortalecer el clima laboral conveniente y adecuado; 4) Cumplir con la planificación de las actividades; 5) Mantener los mecanismos de comunicación adecuados. Todo ello contribuye a la mejora continua que fortalece y mantiene a los equipos productivos; a su vez implican comunicación eficiente evidenciada en la definición de objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, solución de problemas y liderazgo compartido.

Recomendaciones:

Orientar a la alta gerencia para la aplicación de las estrategias propuestas en función de la mejora de los servicios y procesos.

Objetivo Específico 4	Elaborar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para potenciar la Gestión de la
-----------------------	--

Conclusiones:

El modelo propuesto procura contribuir al estudio de la relevancia de la aplicación de principios en el ámbito laboral. Al revisar la estructura de los modelos de Gestión del Talento Humano existentes en Venezuela y Latinoamérica se observa que estos no contienen información sobre valores en acción, lo cual sugiere una brecha considerable entre las prácticas profesionales y el cumplimiento de los papeles profesionales requeridos para apoyar los procesos de mejora continua.

El modelo presentado cuenta con los elementos básicos para su implementación pertinente tanto en empresas de servicio como de manufactura que operan en Venezuela, y supone ventajas competitivas sustentadas en valores, evidenciadas a través de su comparación con los modelos tomados de referencia para esta investigación: Feigenbaum, Deming, Juran, Teoría Z, Investors in People Standard (IIP), Norma GRH 27001.

La validación del modelo propuesto, por una empresa de manufactura (ver anexo B) y una empresa de servicios, permitió determinar su factibilidad en empresas venezolanas.

El modelo es ajustable a las particularidades de la empresa que lo aplique.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa interesada la aplicación del modelo propuesto considerando sus características particulares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarzúa, E.; Contreras, F. y Robles, J. (2002), *Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales* (pp. 159-170). Trabajo publicado en EBSCO.
- Alles, M. (2006), *Selección por competencias*, Buenos Aires, Editorial Granica
- Álvarez, G. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Arias, F. (2006), *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*, Caracas, Editorial Episteme.
- Arriechi, N. (2002), *Planificación de la formación de recursos humanos según la norma ISO 9001:2000 y el reglamento de calificación del INCE*, Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Balza, R. (2013). LOTTT y transición al socialismo. En *Jornadas LOTTT Evaluación del Primer Año de Vigencia*. Caracas, Editorial Universidad Católica Andrés Bello.

- Bayona B., J. y Heredia C., O. (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo* (pp. 121-132). Trabajo publicado en EBSCO.
- Bermejo, D. (2005). *Posmodernidad: Pluralidad y Transversalidad* (pp. 321-324). Trabajo publicado en EBSCO.
- Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2009), *Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard* (pp. 123-134). trabajo publicado en EBSCO.
- Boatwright, P; Kalra, A. (2008), *Should Consumers Use the Halo to Form products Evaluations?*, trabajo publicado en Management Science, Vol. 54, N°1.
- Bravo, O. y Piñango, R. (2008). *Desafinar*. (pp. 89-92). Trabajo publicado en EBSCO.
- Cabrices, G. (2000). *Secretos para el éxito de líderes y gerentes*. Caracas, Editorial Gálac.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2009), *Orientación estratégica y recursos competitivos: Un estudio en grandes empresas industriales de Colombia* (pp. 49-72). Trabajo publicado en EBSCO.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007), *La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación*. (pp. 39-64). Trabajo publicado en EBSCO.

- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006), *Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación*. (pp. 225-254). Trabajo publicado en EBSCO.
- Camisón, C; Cruz, S; González, T. (2007), *Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Editorial Pearson Prentice Hall.
- Carro Cartaya, J. C. y Carro Suárez, J. R. (2008), *La inteligencia empresarial y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000* (pp. 31-44). trabajo publicado en EBSCO.
- Cedeño, L. (2006), *Gerencias de recursos humanos exitosas: cinco criterios para la generación de valor a través del modelo de gestión de la calidad total* Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Covey, S. (2003), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, [Libro en línea]. Editorial Paidós. Disponible: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva.pdf> [Consulta: 2013, Diciembre 10].

- Cruz R., S. (2001). *Relación entre el Enfoque de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizativo. Una Aproximación desde la Perspectiva Basada en los Recursos*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España. Disponible: <http://www.tdx.cat/bitstream/10803/9663/1/cruz.pdf> [Consulta: 2013, Diciembre 10].
- De la Rosa, M. y Cabrera, E. (2008). *Tipología de relaciones de empleo: Una propuesta integradora* (pp. 81-111). Trabajo publicado en EBSCO.
- De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. (pp. 112-132). Trabajo publicado en EBSCO.
- De Márquez, V. (1984). *Proceso organizacional y políticas estatales: Un acercamiento metodológico* (pp. 51-70). Trabajo publicado en EBSCO.
- Del Canto, E. (2011). *Gerencia estratégica y capital humano: Su prospectiva en los gobiernos locales en el contexto venezolano* (pp. 171-184). Trabajo publicado en EBSCO.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*, Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Díaz, H. y Fuentes, E. (2013). *La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar* (pp. 95-114). Trabajo publicado en EBSCO.

- Dillewijn, J. C. Van (2007), *Detección de necesidades de adiestramiento*. Caracas, Manual no publicado.
- Elvira, M. y Dávila, A. (2005), *Cultura y administración de recursos humanos en América Latina* (pp. 28-45). Trabajo publicado en EBSCO.
- Elvira, M. y Dávila, A. (2006), *Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina* (pp. 26-36). Trabajo publicado en EBSCO.
- Espinoza, R. (2004). *Gerencia de recursos humanos en Venezuela*. (pp. 80-83). Trabajo publicado en EBSCO.
- Feigenbaum, A.V. (1986), *Control total de la calidad*, México, Editorial Continental.
- Fernández de Silva, I. (2007), *Diccionario de investigación una comprensión holística*, Caracas, Editorial Sypal.
- Franklin, E. (2010): *Toma de decisiones empresariales* (pp. 113-120). Trabajo publicado en EBSCO.
- Ganga F., Vera J. y Araya J. (2009), *Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos*. (pp. 53-73). Trabajo publicado en EBSCO.
- Ghiotto, E. (2009). *Los Cinco Minutos de Benedicto XVI*. Buenos Aires, Editorial Claretiana.

- Gilad, B. (2005). *Sistema de alerta temprana: ¿Es su inteligencia competitiva verdaderamente estratégica?* (pp. 26-28). Trabajo publicado en EBSCO.
- González, A. (2010), *La calidad de servicio: ¿Un asunto de recursos humanos?* (pp. 10-11). Trabajo publicado en EBSCO.
- Hernández, J., Espinoza, J. y Aguilar, M. (2013). *Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados* (pp. 55-71). Trabajo publicado en EBSCO.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. y Fernández, C. (1991), *Metodología de la investigación*, Juárez, Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, R. (2007). *Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo* (p. 37-52). Trabajo publicado en EBSCO.
- Horovitz, J (1991) *La calidad del Servicio*. España. Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2008), *El proyecto de investigación*, Caracas, Editorial Sypal.
- Jaramillo, O. (2011). *La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte* (pp. 167-195). Trabajo publicado en EBSCO.

- Jennings, T; Palmer, J; Thomas, A. (2004), *Effects of performance context on processing speed and performance ratings*, trabajo publicado en Journal of Business and Psychology, Vol. 18, N°4
- Juárez, J. (2012). Educación en Valores. En el Foro Educación para Transformar al País (pp. 68-77). Caracas: Centro de Reflexión y Planificación Educativa. Universidad Católica Andrés Bello.
- Juran, J.M. (1990), *Juran y la planificación para la calidad*, Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implantar y Gestionar su Estrategia*. España, Editorial Gestión 2000
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003), *Comportamiento organizacional*, México, Editorial Mc Graw Hill
- Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.555, Octubre 23, 2002.
- Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.157, abril 30, 2013.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.970, junio 12, 2000.
- Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929, agosto 15, 2009.

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236, julio 26, 2005.
- Lezama Q., J. (2009). *Ética Profesional*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- López, M. (2007), *Desarrollo de un programa de formación para la empresa Electricidad de Caracas*, Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Lujano, F. (2005), *El rol de recursos humanos en la transformación social (alineación estratégica en las organizaciones)* (pp. 107-116). Trabajo publicado en EBSCO.
- *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (2010). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Mardomingo, C. (2012). *Desarrollo de una oficina de control y calidad de los servicios de tecnologías de información: Caso de estudio Centro Nacional de Tecnologías de Información*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Martín Fiorino, V. (2011, Junio), *Valores Compartidos*. Ponencia presentada en la X Jornada de Educación en Valores realizada en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Martín, M. y Suárez-Núñez, T. (2006), *Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación de la PYME* (pp. 37-53). Trabajo publicado en EBSCO.
- Martínez Costa, M. y Martínez Lorente, A. (2007), *Sistemas de gestión de la calidad y resultados empresariales: Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades* (pp. 7-30). Trabajo publicado en EBSCO.
- Martínez, M. (2009). *Hacia una Epistemología de la Complejidad y Transdisciplinariedad* (pp. 11-31). Trabajo publicado en EBSCO.
- Mavila M., O., *Decálogo del Desarrollo*, disponible en: http://www.cehlider.org/docs/libro_del_decalogo_del_desarrollo.pdf [Consulta: 2013, Diciembre 10].
- Medina, M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo* (pp. 79-95). Trabajo publicado en EBSCO.
- Montoya, J. (2008). *Un procedimiento greedy para el problema de posicionamiento de vehículos en sistemas complejos de transporte automatizado para manufactura* (pp. 9-32). Trabajo publicado en EBSCO.
- Naquin, Ch; Tynan, R. (2003), *The team halo Effect: Why teams are not blamed their failures*, trabajo publicado en Journal of Applied Psychology, Vol. 88, N°2.

- Ouchi, W. (1982), *Teoría Z*, México, Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Palacios, L. (2003), *Competitividad contra viento y marea*, Caracas, Editorial Venezuela Competitiva
- Peña, I. y Hernández, F. (2007). *La integración de la relación de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados* (pp. 68-87). Trabajo publicado en EBSCO.
- Pérez, G., Marión, M. y Franco, F. (2009). *Comunicar para el cambio social: una comunicación ética y política. Entrevista con Alfonso Gumucio Dagron*. (pp. 278-290). Trabajo publicado en EBSCO.
- Peter, L; Hull, R, (1970), *El principio de Peter*, Madrid, Editorial Rotativa.
- Peters, T. y Waterman, R. (1984), *En busca de la excelencia*, Barcelona, Editorial Folio.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.596, enero 03, 2007.
- Rendón, L. (2000), *Modelo de gestión estratégica de recursos humanos para el aseguramiento de la calidad; caso Eprotel, equipos y sistemas electrónicos C.A*, Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas

- Revuelto, L., Balbastre, F. y Redondo, A. (2012). *Principios Cooperativos y Aplicación del Modelo EFQM: Efectos en el Proceso Estratégico de la Cooperativa de Enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”* (pp. 229-259). Trabajo publicado en EBSCO.
- Rodríguez, G. y Esté, P. (2012). Educación Técnica y Formación Profesional. En el Foro Educación para Transformar al País (pp. 93-108). Caracas: Centro de Reflexión y Planificación Educativa Universidad Católica Andrés Bello.
- Saldarriaga R., J. (2008), *Gestión humana: Tendencias y perspectivas*. (pp. 137-159). Trabajo publicado en EBSCO.
- Salgado, E. (2006). *Gerencia de Recursos Humanos Reflexiones Sobre su Práctica en Colombia*. (pp. 1-51). Trabajo publicado en EBSCO.
- Sarache, W., Cárdenas, D., Giraldo, J. y Parra, J. (2007). *Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: Aplicaciones en la industria metalmecánica* (pp. 103-123). Trabajo publicado en EBSCO.
- Segura M., M. S.J. (2012). *Enseñar a Convivir no es tan Difícil*. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Educación en Valores: Balance y Nuevos Retos de la Educación en Valores en Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Segurado, A. y Argulló, E. (2002). *Calidad de Vida Laboral: Hacia un Enfoque Integrador desde la Psicología Social* (pp. 828-836). Trabajo publicado en EBSCO.

- Solano, M. (2006), *Descripción y análisis de cargos como herramientas de calidad en la ejecución de las tareas del capital humano en las organizaciones*, Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Tamayo, M. (2009), *Diccionario de la investigación científica*, México, Editorial Limusa.
- Tourón, J. (2011). *Desarrollar el talento, promover la excelencia: una exigencia para el progreso social y económico* (pp. 1-12). Trabajo publicado en EBSCO.
- Vallejo, E. (1998). *Sistema flexible de manufactura* (pp. 43-49). Trabajo publicado en EBSCO.
- Varela N., Pérez M. y Peñate Y. (2006), *Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos* (pp. 9-12). Trabajo publicado en EBSCO.
- Vega, R. (2006), *La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional* (pp. 1-14). Trabajo publicado en EBSCO.
- Zambrano, A. (2011), *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO A

Tabla de trabajos consultados

	Autor(es)	Título	Año Publicación
1	Abarzúa, Eduardo; Contreras, Fernando y Robles, Juan	Evolución de la Gestión de Personas en las Empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales	2002
2	Alles, Martha	Selección por competencias	2006
3	Álvarez Castro, Gelsi María	Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales	2012
4	Arriechi, Nixa	Planificación de la formación de recursos humanos según la norma ISO 9001:2000 y el reglamento de calificación del INCE	2002
5	Balza Guanipa, Ronald	Ponencia LOTTT y Transición al Socialismo	2013
6	Bayona Bohorquez, J. y Heredia Cruz, O.	El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo	2012
7	Bermejo, Diego	Posmodernidad: Pluralidad y Transversalidad	2005
8	Boada-Grau y Gil-Ripoll	Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard	2009
9	Boatwright, P; Kalra	Should Consumers Use the Halo to Form products Evaluations?	2008
10	Bravo, Olga y Piñango, Ramón	Desafinar	2008
11	Cabrices, Grecia	Secretos para el Éxito de Líderes y Gerentes	2000
12	Calderón, Gregorio; Naranjo, Julia y Álvarez, Claudia	Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia	2009
13	Calderón, Gregorio; Naranjo, Julia y Álvarez, Claudia	La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación	2007
14	Calderón, Gregorio; Álvarez, Claudia	Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación	2006

	Autor(es)	Título	Año Publicación
	y Naranjo, Julia		
15	Camisón, C; Cruz, S; González, T	Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas	2007
16	Carro Cartaya y Carro Suárez	La inteligencia empresarial y el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000	2008
17	Cedeño, Luis	Gerencias de recursos humanos exitosas: cinco criterios para la generación de valor a través del modelo de gestión de la calidad total	2006
18	Chiavenato, Idalberto	Gestión del talento humano	2002
19	Covey, S.	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	2003
20	Cruz Ros, Sonia	Relación entre el Enfoque de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizativo. Una Aproximación desde la Perspectiva Basada en los Recursos	2001
21	De la Rosa Navarro, María Dolores y Cabrera, Elizabeth	Tipología de Relaciones de Empleo: Una Propuesta Integradora.	2008
22	De la Rosa Navarro, María Dolores y Carmona Lavado, Antonio	Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización	2010
23	De Márquez, Viviane	Proceso Organizacional y Políticas Estatales: Un Acercamiento Metodológico	1984
24	Del Canto, Ero	Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su Prospectiva en los Gobiernos Locales en el Contexto venezolano	2011
25	Deming, W. Edwards	Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis	1989
26	Díaz Guzmán, Hilario y Fuentes García, Estela	La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar	2013
27	Elvira, Marta y	Cultura y administración de recursos	2010

	Autor(es)	Título	Año Publicación
	Dávila, Anabella	humanos en América Latina	
28	Elvira, Marta y Dávila, Anabella	Retos Emergentes para la Investigación de la Administración de Recursos Humanos en América Latina	2006
29	Espinoza Sotomayor, Roberto	Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela	2004
30	Evans, James y Lindsay, William	Administración y control de Calidad	2005
31	Feigenbaum, A.V.	Control total de la calidad	1986
32	Franklin Fincowsky, Enrique B.	Toma de decisiones empresariales	2010
33	Ganga, Vera y Araya	Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos	2009
34	Ghiotto, Eduardo	Los Cinco Minutos de Benedicto XVI	2009
35	Gilad, Ben	Sistema de alerta temprana: ¿Es su inteligencia competitiva verdaderamente estratégica?	2005
36	González, A.	La calidad de servicio: ¿Un asunto de recursos humanos?	2010
37	Hernández, Jorge; Espinoza, José y Aguilar, Manuel	Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados	2013
38	Herrera Jiménez, R.	Sistema y lo sistémico en el pensamiento contemporáneo	2007
39	Horovitz, J	La calidad del Servicio	1991
40	Jaramillo Naranjo, Olga Lucía	La Dimensión Interna de la responsabilidad Social en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Programa EXPOPyme de la Universidad del Norte	2011
41	Jennings, T; Palmer, J; Thomas, A.	Effects of performance context on processing speed and performance ratings	2004
42	Juárez, José	Seminario Educación en Valores.	2012

	Autor(es)	Título	Año Publicación
	Francisco	Educación para transformar el país	
43	Juran, J.M.	Juran y la planificación para la calidad	1990
44	Kaplan, Robert S. y Norton, David	Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral Para Implantar y Gestionar su Estrategia	2001
45	Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert	Comportamiento organizacional	2003
46	Lezama Q., José R.	Ensayo Ética, Valores y Responsabilidad del Profesional en el Área Empresarial	2009
47	Lujano, Freddy	El rol de recursos humanos en la transformación social (alineación estratégica en las organizaciones)	2005
48	López, María F.	Desarrollo de un programa de formación para la empresa Electricidad de Caracas	2007
49	Mardomingo, Cecilia	Desarrollo de una Oficina de Control y Calidad de los Servicios de Tecnologías de Información. Caso de Estudio: Centro Nacional de Tecnologías de Información	2012
50	Martín Fiorino, Víctor R	Ponencia Valores Compartidos, X Jornada de Educación en Valores	2011
51	Martin y Suárez- Nuñez	Impacto del capital humano y organizacional en las estrategias de calidad y servicio al cliente e innovación de la PYME	2006
52	Martínez Costa y Martínez Lorente	Sistemas de gestión de la calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades	2006
53	Martínez Miguel, Miguel	Hacia una Epistemología de la Complejidad y Transdisciplinariedad	2009
54	Mavila Medina, Octavio	Decálogo del Desarrollo	
55	Medina Fuenmayor, Maribel	Talento Humano y Trabajo en Equipo del Personal Directivo de las Universidades del Municipio Maracaibo	2010
56	Montoya Torres, Jairo Rafael	Un procedimiento greedy para el problema de posicionamiento de vehículos en sistemas complejos de transporte	2008

	Autor(es)	Título	Año Publicación
		automatizado para manufactura	
57	Naquin, Ch; Tynan, R.	The team halo Effect: Why teams are not blamed their failures	2003
58	Ouchi, William	Teoría Z	1982
59	Palacios, Luis	Competitividad contra viento y marea	2003
60	Peña, Isidro y Hernández, Felipe	La Integración de la Relación de Recursos Humanos en el Proceso de Formulación de la Estrategia como Determinante de los Resultados	2007
61	Pérez, Gabriel; Cataño, Mónica y Franco, Fanny	Comunicar para el cambio social: una comunicación ética y política. Entrevista con Alfonso Gumucio Dagron	2009
62	Peter, L; Hull, R	El principio de Peter	1970
63	Peters, Thomas y Waterman, Robert	En busca de la excelencia	1984
64	Rendón, Leonor	Modelo de gestión estratégica de recursos humanos para el aseguramiento de la calidad; caso Eprotel, equipos y sistemas electrónicos C.A	2000
65	Revuelto T., Lorenzo; Balbastre B., Francisco y Redondo C. Ana	Principios Cooperativos y Aplicación del Modelo EFQM: Efectos en el Proceso Estratégico de la Cooperativa de Enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”.	2012
66	Rodríguez Matos, Guillermo	Seminario Educación Técnica y Formación Profesional	2012
67	Saldarriaga R., Juan G.	Gestión humana: tendencias y perspectivas	2008
68	Salgado Consuegra, Elvira	Gerencia de Recursos Humanos Reflexiones Sobre su Práctica en Colombia	2006
69	Sarache C., William A; Cárdenas A., Diana M.; Giraldo G. Jaime A. y Parra S., José H.	Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: Aplicaciones en la industria metalmecánica	2007

	Autor(es)	Título	Año Publicación
70	Segura Morales, Manuel S.J.	Enseñar a Convivir no es tan Difícil. XI Jornadas de Educación en Valores: Balance y Nuevos Retos de la Educación en Valores en Venezuela	2012
71	Segurado Torres, Almudena y Argulló Tomás, Esteban	Calidad de Vida Laboral: Hacia un Enfoque Integrador desde la Psicología Social	2002
72	Solano, María Isabel	Descripción y análisis de cargos como herramientas de calidad en la ejecución de las tareas del capital humano en las organizaciones	2006
73	Tourón, Javier	Desarrollar el talento, promover la excelencia: una exigencia para el progreso social y económico	2011
74	Vallejo, Eric	Sistema flexible de manufactura	1998
75	Van Dillewijn, Jasper C	Detección de necesidades de adiestramiento	2007
76	Varela, Pérez y Peñate	Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos	2006
77	Vega A., Rosa	La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional	2006
78	Zambrano Barrios, Adalberto	Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública	2011

ANEXO B



**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA VALIDAR MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIOS. OXIAIR SA
FABRICACION, SUMINISTRO, MANTENIMIENTO DE CAMARAS
HIPERBARICAS.**

Fecha : 21 /11 /2013

Criterios	Puntos	Evaluación			Observaciones
		Conforme	No Conforme	No Aplica	
POLITICAS, ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	Manejo del entorno socio economico	SI			CONTAMOS CON EMPRESAS ASESORAS DE CONTADORES, EDUCADORES, ECONOMISTAS Y PLANIFICADORES
	Manejo de datos estadísticos del Servicio	SI			SE LLEVA UNA DATA ESPECIFICA
	Normativa y reglamentos específicos del Servicio	SI			SE SIGUEN LINEAMIENTOS INTERNACIONALES EN
	Planificación del Servicio	SI			SE PLANIFICA A PEDIDO DE LOS CLIENTES
	La empresa tiene definida por escrito su Misión, su Visión, y en la redacción de éstas participó desde la alta dirección hasta el personal de base.	SI			
	La Misión y la Visión de la empresa están enfocadas hacia la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, a través de la mejora continua de nuestros procesos.	SI			SE CONTEMPLAN ELEMENTOS DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA EN FABRICACION Y SERVICIOS.
	Existe un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados y entre ellos mismos	SI			
	Para la comunicación de estos valores y de la Misión, recurrimos a reuniones periódicas, convenciones de ventas, paneles informativos y carteles	SI			
	Existen planes estratégicos para lograr los objetivos y las metas de la organización	SI			
	En la definición de objetivos y estrategias, se analizan indicadores de previsiones económicas, de talento humano y de tecnología	SI			
	La empresa cuenta con una estructura definida en un organigrama vigente y avalado por la dirección	SI			
	Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.			NO	NO TENEMOS COMPETENCIA INTERNA
	Se revisa periódicamente el estatus de la empresa en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.	SI			
	Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos se ubican nuestros productos y/o servicios	SI			
	Puede indicar cual es su ventaja competitiva con respecto a las otras empresas	SI			ESTAMOS PRACTICAMENTE SOLOS EN EL MERCADO
	De qué manera se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización				COMUNICACIÓN DIRECTA TELEFONICA, O PRESENCIAL
	Existen planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos	SI			POR EL CARÁCTER ESPECIAL DE LA EMPRESA QUE SOLO EMPLEA A PERSONAL CALIFICADO EL MISMO PERSONAL PARTICIPA EN LA ELABORACION DE
	¿Los planes de acción se comunican a los integrantes de la empresa?	SI			A TODO EL PERSONAL
	Se hace seguimiento a estos planes	SI			LOS ELEMENTOS DE CONTROL ESTAN PRESENTES EN TODOS LOS PROCESOS. Y SON PARALELOS A LA PRESTACION. TODO PROCESO ES MONITOREADO EN EL MOMENTO DE PRODUCIRSE EN VIVO.
	Existe evidencia de revisión de planes de estratégicos, mercado y ventas.	SI			
	Existen manuales de procedimientos	SI			
	Existen manuales de funciones del personal	SI			



**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA VALIDAR MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIOS. OXIAIR SA
FABRICACION, SUMINISTRO, MANTENIMIENTO DE CAMARAS
HIPERBARICAS.**

Fecha : 21 /11 /2013

Criterios	Puntos	Evaluación			Observaciones
		Conforme	No Conforme	No Aplica	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Por cada área de la empresa ¿Existen descripciones de cargos, objetivos y metas claramente establecidas?	SI			
	¿Se aplican cuestionarios de solicitud de empleo?			X	NO, YA QUE EL PERSONAL DEBE TENER RELACION CON EL GRUPO O HA SIDO FORMADO EN LA ESPECIALIZACION DE LA PRESTACION, LA CUAL ES UNICA Y MUY ESPECIALIZADA EN EL PAIS. SE TIENE CONTROL SOBRE A QUIEN SE FORMA Y LUEGO SE EMPLEA SI FUERE EL CASO.
	¿Existen registros individuales de personal?	SI			LO EXIGE LA LEY
	¿Los criterios de selección y métodos para todos los puestos vacantes se publican y se respetan?	SI			
	¿Los criterios de selección preconizan un alto nivel ético junto con la competencia técnica y los conocimientos específicos que el puesto requiere?	SI			
	¿Se llevan a cabo verificaciones externas con respecto a los nuevos empleados (antecedentes penales, historial de desempeño profesional anterior, referencias, etc.)?	SI			CADA EMPLEADO ES AMPLIAMENTE CONOCIDO ANTES DE SER ENROLADO Y CERTIFICADO POR LA EMPRESA DADO DE QUE LA INDUCCION COMO LA INSTRUCCIÓN SOLO SE DA A AQUEL QUE ESTA DEBIDAMENTE CAPACITADO POR ELLA MISMA.
INDUCCIÓN	¿Se encuentra evidencia del cronograma de inducción para trabajadores de nuevo ingreso?	SI			
	¿Se encuentra evidencia de invitación y asistencia a la inducción?	SI			
	¿Se evidencia en el expediente si se encuentra el certificado o registros del resultado del proceso de inducción?			X	
DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES	¿La empresa aplica programas de formación y desarrollo contemplando aspectos técnicos y humanos?	SI			VER PUNTOS ANTERIORES
	¿La empresa ha determinado las competencias necesarias para el personal que realiza labores que afectan a la calidad del producto o servicio?	SI			VER PUNTOS ANTERIORES
	¿La empresa proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades?	SI			VER PUNTOS ANTERIORES
	¿La empresa se asegura que el personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos?	SI			
	¿La empresa mantiene los registros apropiados que muestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?	SI			
CALIDAD DE VIDA LABORAL	¿La empresa establece mecanismos para conocer las necesidades particulares del personal con relación al tiempo y a las actividades que realiza en su trabajo y en el hogar, así como contar con un método para dar seguimiento a las demandas y sugerencias de empleados?			X	
	¿Promueve acuerdos flexibles con hombres y mujeres para que puedan balancear mejor su trabajo con las responsabilidades de su vida personal y familiar, incluyendo estudios, intereses personales, deportes y situaciones particulares?			X	
	¿Están alineados las retribuciones y el desarrollo profesional, con la estrategia de la empresa?	SI			



**LISTA DE VERIFICACIÓN PARA VALIDAR MODELO DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIOS. OXIAIR SA
FABRICACION, SUMINISTRO, MANTENIMIENTO DE CAMARAS
HIPERBARICAS.**

Fecha : 21 /11 /2013

Criterios	Puntos	Evaluación			Observaciones
		Conforme	No Conforme	No Aplica	
REMUNERACIÓN	¿Se da reconocimiento a las personas con el fin de mantener su implicación con los compromisos éticos y la asunción de responsabilidades?	SI			
	¿Existen diferencias retributivas en puestos de trabajo similares en otras empresas del sector?	SI			
	¿Proporciona otras retribuciones complementarias como son las de carácter social y cultural?	SI			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	¿Se encuentra evidencia del acto administrativo por medio del cual se informa sobre la evaluación del desempeño?	SI			
	¿Se encuentra evidencia de las evaluaciones y de sus resultados?	SI			
	¿Se encuentran evidencias de reuniones, actas, comunicaciones escritas de concertación de objetivos en evaluación del desempeño?	SI			

MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA POTENCIAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE MANUFACTURA Y SERVICIO



Autor: Norkys Arambulet Morillo

Tutor: María José Goncalves

Febrero de 2014.

Estructura

Capítulo I

- . Planteamiento del Problema
- . Objetivos:
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos
- . Justificación de la Investigación

Capítulo II

- . Marco Metodológico
- . Tipo de Investigación
- . Diseño de la Investigación
 - . Unidad de Análisis
- . Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
- . Operacionalización de los Objetivos de la Investigación

Capítulo III

- . Marco Teórico
- . Antecedentes
- . Estado del Arte en Gestión del Talento Humano
- . Modelos de Gestión de la Calidad Alineados a la Gestión del Talento Humano

Capítulo IV

- . Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicios

Capítulo V

- . Conclusiones
- . Recomendaciones

Introducción

La calidad comienza con la gente y culmina con la gente

Para desarrollar el compromiso de los trabajadores se requieren acciones integrales y constantes de parte de la alta dirección

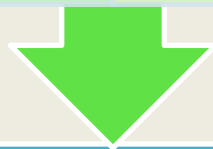
Las causas de conflicto laboral son los prejuicios, la rigidez, la ausencia de acuerdos y de comunicación



Para prevenir el conflicto es necesario que exista valoración

Al valorar las acciones de los trabajadores las personas valiosas realizan aportes valiosos

Una relación laboral basada en el respeto y el aprendizaje no procura la uniformidad, sino la unidad en la diversidad



La cooperación fortalece el mejoramiento y la excelencia

Cuando un trabajador actúa como individuo muestra acciones defensivas orientadas a la supervivencia

Cuando un trabajador actúa como persona sus acciones están orientadas a la vida proactiva en cooperación con otros

Planteamiento del Problema

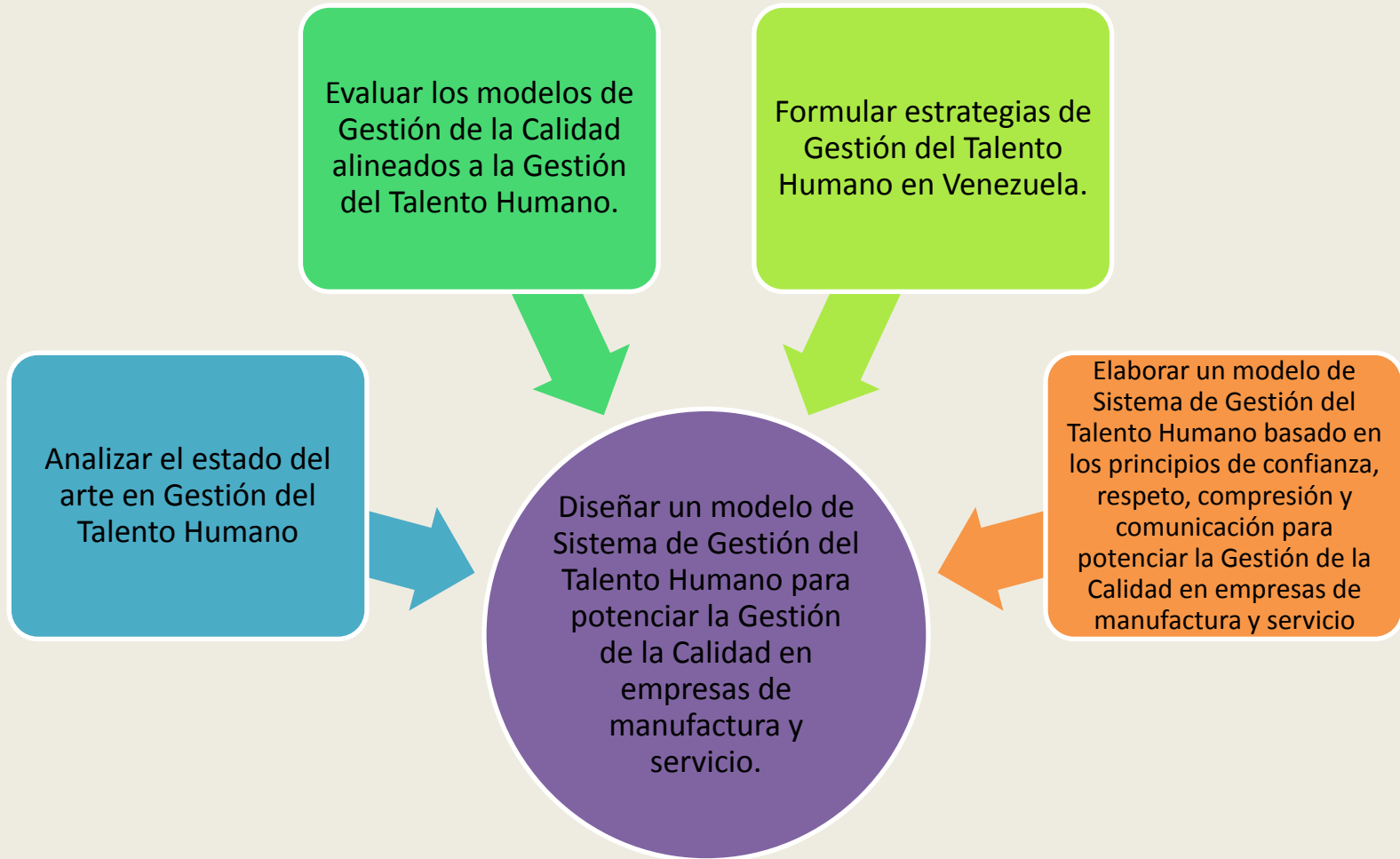
Es propio de la condición humana la tendencia a ver la diferencia con el otro como una amenaza para su identidad

En las empresas predomina la preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo vigilancia) sin considerar plenamente la condición humana del trabajador

El control de gestión se ha ejercido por la gerencia y ha sido percibido por el trabajador como arma de dominación y juicio

El trabajador es observado como un recurso que se comporta de manera eficiente sólo porque ello le permite obtener alguna compensación

Objetivos de la Investigación





Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Descriptiva

Documental

Proyectiva

Diseño de Investigación

Es documental apoyado
en la técnica de análisis de
contenido

Unidad de análisis

Empresas de
manufactura (OxiAir
S.A.) y servicios
(Zambrano y
Asociados)

Teorías de Gestión
Humana

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Observación
no asistida
técnicamente

Registro
anecdótico

Revisión
documental

Matriz de
registro

Operacionalización de los objetivos de la investigación

Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Herramientas y técnicas de medición
Analizar el estado del arte en Gestión del Talento Humano	Contexto histórico Políticas Normas Requisitos Procedimientos Prácticas	Enfoques: *Administración de personal *Administración de Recursos Humanos *Capital Humano *Gestión del Talento Humano	Caracterización de los procesos con sus respectivas interacciones; actividades, tareas, áreas involucradas, y recursos empleados.	Investigaciones previas (tesis, artículos arbitrados), textos Experiencia laboral del personal del área de Talento Humano	✓ Matriz de registro de documentos ✓ Revisión documental ✓ Análisis de resultados de investigaciones previas ✓ Diario anecdótico
Evaluar los modelos de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano.	Políticas Normas Requisitos Procedimientos Prácticas	Normas nacionales e internacionales de sistemas de Gestión de la Calidad alineados a la Gestión del Talento Humano: ISO, EFQM, Deming, Feigenbaum	Requisitos de las normas y de los sistemas de gestión de la calidad y aplicación de las normas y los modelos	Investigaciones previas (tesis, artículos arbitrados), textos	✓ Matriz de registro de documentos ✓ Revisión documental ✓ Análisis de resultados de investigaciones previas

Operacionalización de los objetivos de la investigación

Objetivo específico	Variables	Dimensión	Indicadores	Fuentes	Herramientas y técnicas de medición
Formular estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela.	Planificación Estratégica, Normas, Políticas, Contexto histórico, social, financiero	Sistema de Gestión de la Calidad	Resolución de conflictos, Control Interno, Mejora Continua, Compromiso, responsabilidad, valores	Análisis de investigaciones previas	✓Observación directa, ✓Entrevista No Formal Semi-estructurada
Elaborar un modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano basado en los principios de confianza, respeto, comprensión y comunicación para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufactura y servicio	Requisitos de los procesos del Sistema de Gestión para Talento Humano	*Planificación estratégica del Talento Humano, *Reclutamiento, *Selección, *Inducción, *Adiestramiento, *Evaluación del Desempeño.	Eficiencia, calidad, innovación, satisfacción del cliente interno y externo, control interno, resolución de conflictos, mejora continua, compromiso, responsabilidad, valores	Análisis de resultados de investigaciones previas	✓Aprehender ✓Observación directa ✓Entrevista No Formal Semi-estructurada

Antecedentes

Ganga, Vera y Araya (2009)

- Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos

Boada-Grau, J. y Gil-Ripoll, C. (2009)

- Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balanced Scorecard

Lujano, F. (2005),

- El rol de recursos humanos en la transformación social (alineación estratégica en las organizaciones)

Sirvieron de base por su enfoque de gestión del talento humano alineado a la gestión de la calidad

Estado del arte en gestión del talento humano

Secretarías de bienestar
(1870-1900)

Administración de personal
(1901-1930)

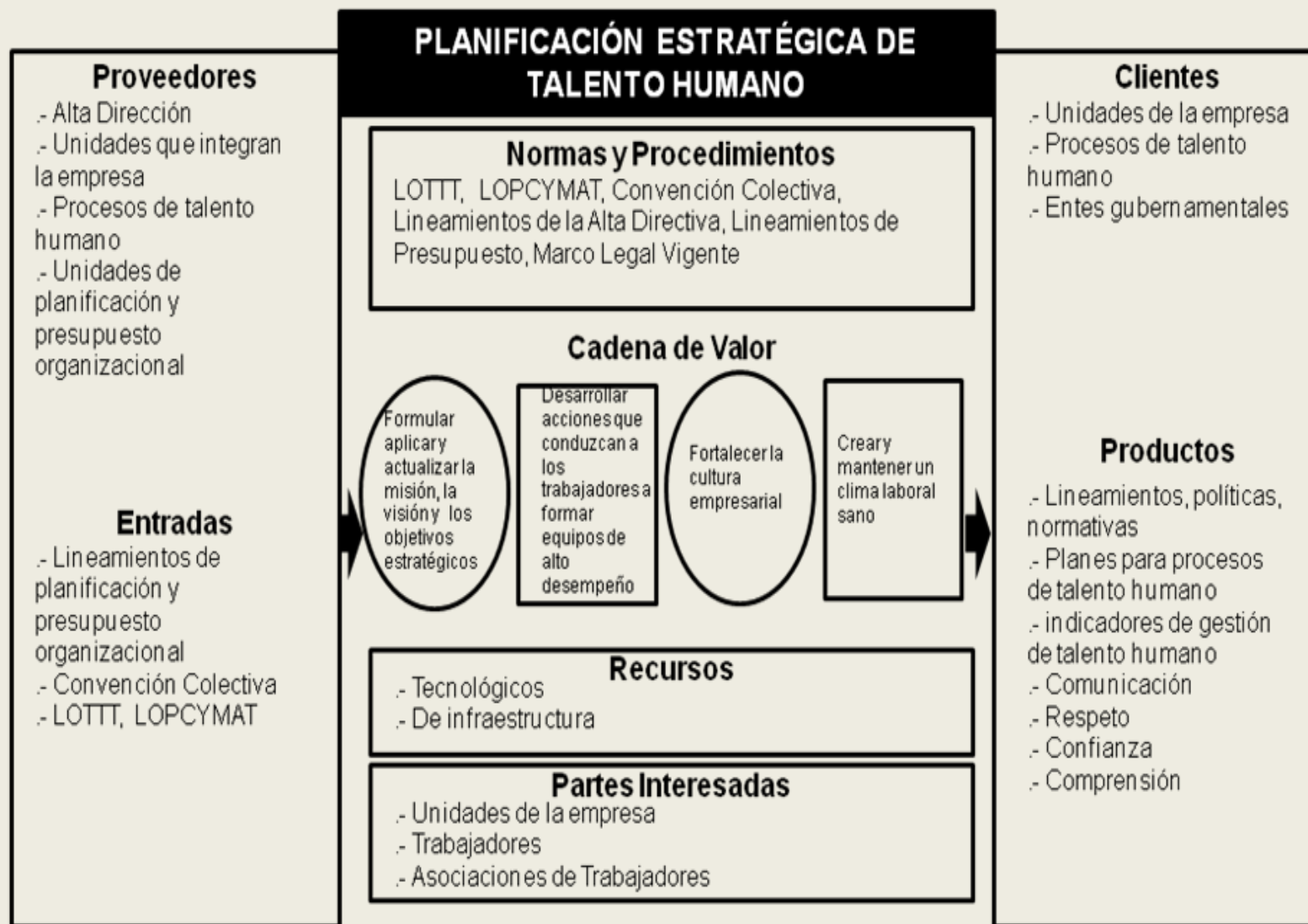
Relaciones Industriales
(1931-1960)

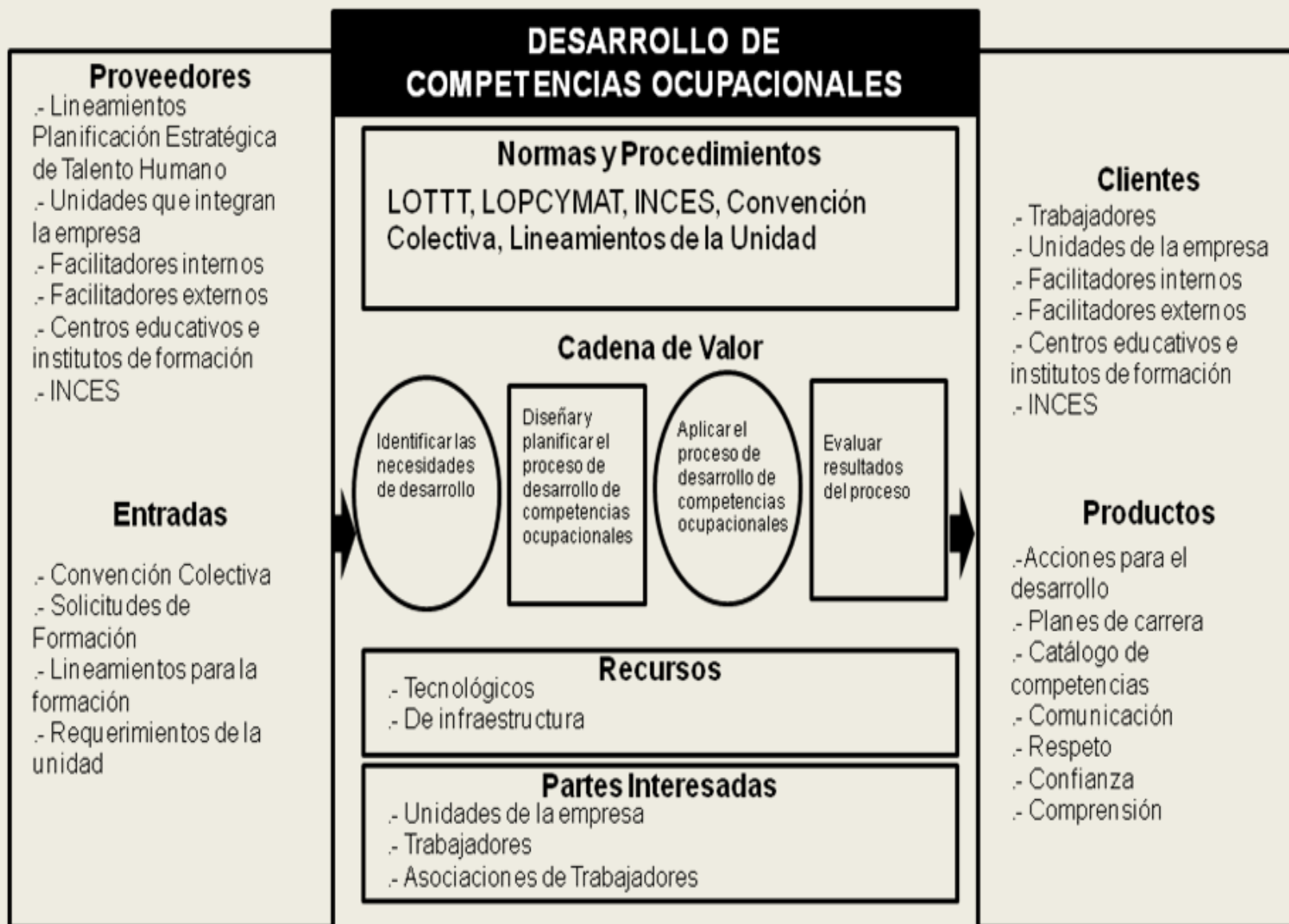
Administración de recursos
humanos (1961-1990)

Gestión del talento humano
(1990-----)

Modelos de gestión de la calidad alineados a la gestión del talento humano

Modelo	Aportes
EFQM	Fomenta el liderazgo que dirige e impulsa la política y la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos para lograr resultados excelentes en el rendimiento de una empresa, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa.
Gestión de Recursos Humanos de Peters y Waterman	Considera la estructura, la estrategia, las personas, el estilo de gestión, los sistemas y los procedimientos, las ideas orientadoras, los valores compartidos, las destrezas presentes y esperadas.
Feigenbaum	El logro de la calidad depende de: relaciones humanas positivas, interacciones gente-máquina-información a través de todas las áreas de la empresa.
Deming	14 puntos para la gestión - Los métodos estadísticos exigen la identificación del problema, no del individuo
Juran	Fomenta el mantenimiento de relaciones adecuadas supervisor-colaborador en una atmósfera sin prejuicios ni reproches, para obtener información de las necesidades de los clientes internos, y de esta manera ver más allá de las necesidades manifiestas y descubrir las no manifiestas.
Teoría Z	- Está sustentada en la confianza, la delicadeza y la intimidad - Su pilar es la fe en el ser humano para fortalecer la interdependencia





EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proveedores

- Lineamientos Planificación Estratégica de Talento Humano
- Procesos de talento humano
- Unidades que integran la empresa

Clientes

- Trabajadores
- Procesos de talento humano
- Unidades de la empresa

Normas y Procedimientos

LOTTT, LOPCYMAT, Convención Colectiva, Marco Legal Vigente

Cadena de Valor

Planificar el proceso de evaluación del desempeño

Diseñar el sistema de evaluación

Implementar el sistema de evaluación

Retroalimentar al empleado y al sistema de evaluación

Entradas

- Lineamientos y planes
- Expediente del trabajador
- Convención Colectiva
- Solicitudes de beneficios
- Convención Colectiva

Productos

- Otorgamiento de beneficios
- Detección de necesidades de capacitación
- Oportunidad de promoción
- Toma de decisiones de promoción e incentivos
- Comunicación
- Respeto
- Confianza
- Comprensión

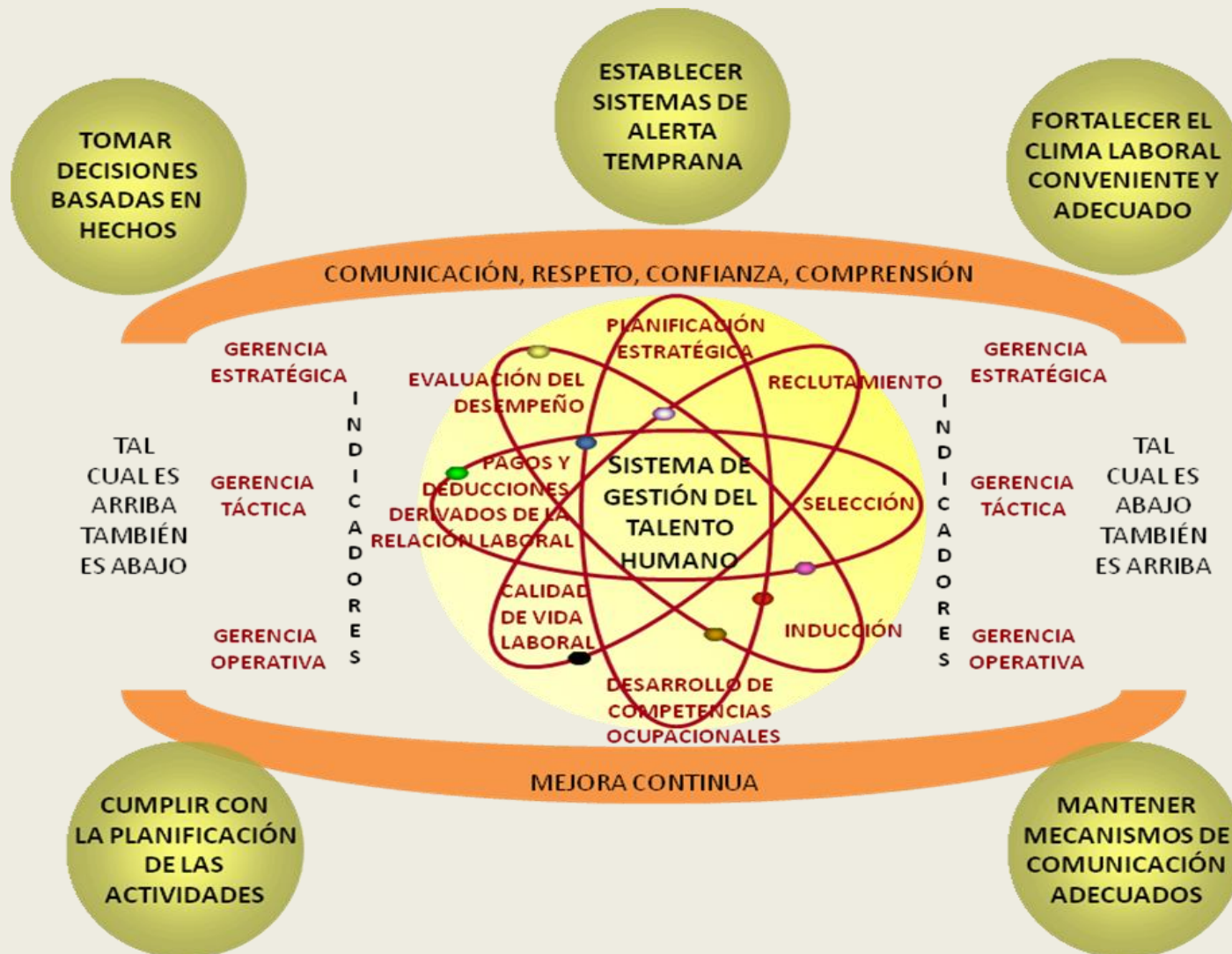
Recursos

- Tecnológicos
- De infraestructura

Partes Interesadas

- Unidades de la empresa
- Trabajadores
- Asociaciones de Trabajadores

Modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicios



Conclusiones

El papel actual de la Gestión del Talento Humano es aprovechar las habilidades, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los trabajadores. La responsabilidad tradicional de la gestión del talento humano por actividades transaccionales y administrativas se está modificando porque se ha ajustado para generar valor agregado para todos los interesados en la empresa.

- Al alinear la Gestión de la Calidad con la Gestión del Talento Humano se vinculan los procesos, funciones y actividades de la gestión humana con la estrategia empresarial y se construyen las bases para los indicadores, las metas y las iniciativas que permiten cerrar las brechas existentes en los procesos del personal.

Las estrategias propuestas contribuyen a la mejora continua que fortalece y mantiene a los equipos productivos; a su vez implican comunicación eficiente evidenciada en la definición de objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, solución de problemas y liderazgo compartido.

- La validación del modelo propuesto, permitió determinar su factibilidad en empresas venezolanas de manufactura y de servicio. El modelo supone ventajas competitivas sustentadas en valores, evidenciadas a través de su comparación con los modelos tomados de referencia para esta investigación: Feigenbaum, Deming, Juran, Teoría Z, Investors in People Standard (IIP), Norma GRH 27001.

Recomendaciones

Revisar información actualizada concerniente a las prácticas y modificaciones de los modelos de Gestión del Talento Humano ejecutados en empresas nacionales y transnacionales

Considerar y aplicar las herramientas propuestas en los modelos de excelencia empresarial de Feigenbaum, Deming, Juran, Teoría Z, Investors in People Standard (IIP), Norma GRH 27001.

Orientar a la alta gerencia para la aplicación de las estrategias propuestas en función de la mejora de los servicios y procesos.

Se recomienda a la empresa interesada la aplicación del modelo propuesto considerando sus características particulares



¡Gracias!