



Universidad Austral de Chile

Facultad de Ciencias de la Ingeniería
Escuela Ingeniería en Construcción

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CONTROL DE CALIDAD COMO HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.

Trabajo para optar al título de:
Ingeniero Constructor.

Profesor Guía:
Sr. Heriberto Vivanco Bilbao.
Ingeniero comercial.
Constructor Civil, especialidad Obras Civiles

**ROBERTO ELIAS MISLE MISLEH
VALDIVIA – CHILE
2006**

DIDICATORIA

- Quisiera dedicar esta investigación a mi padre Jorge y mi madre Nehme por su apoyo y amor, y especialmente por su tolerancia en los momentos difíciles.
- A mis hermanas Claudia, Lorena y M^a Violeta por sus consejos que me ayudaron a superarme.
- A mis abuelos Nagib y Elías que me acompañan desde el cielo.
- A mis abuelas Elsa y Violeta que me acompañan aquí en la tierra.
- A Carlita mi compañera de hoy para siempre, que me apoyado en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

- Quiero agradecer el apoyo y respaldo durante mi trabajo de tesis a los profesores Heriberto Vivanco, Carlos Vergara y José Arrey.
- Agradezco también a todos los profesores que durante mi carrera universitaria guiaron mi formación.
- Por ultimo quiero agradecer la disposición y comprensión de la Sra. Ninfa, secretaria Escuela Construcción Civil.

RESUMEN

Esta tesis pretende plantear un modelo descriptivo del tema gestión de recursos humanos y control de calidad, mediante una revisión bibliográfica actualizada.

Se identifican aspectos generales respecto de la calidad y gestión de recursos humanos que son aplicables a cualquier tipos de industria, posteriormente se hace reseña a la historia y evolución de la calidad señalándose las principales características de la industria de construcción que condicionan la aplicación de metodología y sistema de aseguramiento de calidad como herramienta para el desarrollo del rubro.

Finalmente se presenta un estudio descriptivo, transeccional y correlacional de dos empresas del rubro de la construcción, para obtener información acerca del modelo de gestión de recursos humanos (clásico o moderno) utilizado por cada una de ellas.

Cabe mencionar que este es un estudio de carácter general, por lo que no pretende entregar la ultima palabra en el tema.

SUMMARY

This thesis try to propose a descriptive model of the subject related to Conduct in Human Resources and control of quality, through an updated bibliographical revision.

It identifies general aspects concerning quality and Conduct in Human Resources which are applicable to any kind of industry. Subsequently, I refer to the history and evolution of the quality indicating main characteristics of the Building Industry that affect the application of methodology and system of assurance on quality as a tool for the development of the area.

Finally it introduces one descriptive study, transeccional and correlate of two Building's Companies for getting information about the Conduct model in Human Resources (classic or recent one) used by each one of them.

It is worth to mention that this is an article of general character, so it doesn't try or pretend to give the last word on this subject.

INDICE

I INTRODUCCION.....	2
1.1. Objetivos.....	2
1.2. Procedimiento de trabajo.....	2
II. CALIDAD E IMPORTANCIA DE LA GESTION EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.....	4
2.1. Introducción.....	4
2.2 Calidad en la empresa constructora.....	4
2.3. La gestión de la calidad total.....	6
2.3.1 Gestión.....	6
2.3.2 Calidad.....	6
2.4. La modelación del proceso de la gestión de la calidad de la producción y los servicios desde la Teoría Holístico Configuracional.....	8
2.5. Integración de los sistemas de gestión.....	12
2.6. El modelo Europeo de excelencia: La autoevaluación.....	13
2.7. Planificación estratégica y despliegue de la calidad.....	15
2.7.1. Planificación Estratégica.....	15
2.7.2. Principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad.....	16
2.7.3. Planificación de todas las estrategias.....	16
III. NORMAS DE SISTEMAS DE GESTION Y CONTROL DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA CONSTRUCCION.....	18
3.1. Introducción.....	18
3.2. Sistemas de aseguramiento de la calidad.....	19

3.3. Organización Internacional para la Estandarización.....	19
3.4. Las Normas ISO 9000.....	20
3.5. Sistema de gestión de la calidad según ISO–9000.....	21
3.5.1. Procedimiento para el análisis de la situación actual.....	23
3.5.1.1. Análisis externo.....	24
3.5.1.2. Análisis interno.....	24
3.5.1.3. Confección de la matriz DAFO.....	25
3.5.1.4. Identificación y selección de estrategias.....	25
3.5.2. Procedimiento para la implantación del sistema de la calidad.....	26
3.5.3. Manuales de aseguramiento de la calidad y manual de procedimientos.....	27
3.5.3.1. El Mapa de Procesos.....	29
3.5.3.2. Estructura para el Levantamiento de cada Procedimiento e Instructivo de Trabajo.....	30
3.5.3.2.1. Pasos para elaborar un manual de procedimiento.....	33
3.5.3.3. Manual de calidad.....	34
3.6. Conclusiones.....	37
3.7. ISO 9001:2000, Mejora Continua Aplicada a la Construcción.....	37
3.7.1. Introducción.....	37
3.7.2. Generalidades.....	41
3.7.3. Requisitos generales de un sistema de gestión de calidad.....	41
3.7.4. Requisitos de la documentación.....	42
3.7.5. Manual de calidad.....	42
3.7.6. Control de documentos.....	42
3.7.7. Responsabilidad de la dirección.....	43
3.7.8. Planificación del sistema de gestión de la calidad.....	43
3.7.9. Gestión de los recursos humanos.....	43
3.7.10. Enfoque basado en procesos.....	45
3.7.11. Mejora continua de la calidad.....	46
3.7.12. Circulo de Deming.....	47
3.7.13. Costos relativos a la calidad (CRC).....	49
3.7.14. Análisis global.....	49
3.7.15. Perspectivas buscadas.....	50

IV. GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESA

CONSTRUCTORA.....	52
4.1. Concepción de recursos humanos.....	54
4.2. Organización de un departamento de recursos humanos.....	54
4.3. Procesos genéricos de recursos humanos.....	54
4.3.1. Reclutamiento.....	57
4.3.2. Selección de personal.	61
4.3.3. Capacitación y Desarrollo de personal.....	63
4.3.4. Evaluación del desempeño.....	66
4.3.5. Compensación.....	70

V. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS

CONSTRUCTORAS DE VALDIVIA.....	79
5.1. Introducción.....	79
5.2. Objetivos de la investigación.....	79
5.3. Hipótesis.....	80
5.4. Material y metodología de análisis.....	80
5.4.1. Materiales.....	80
5.4.2. Fuentes de procedencia de los datos.....	80
5.4.3. Instrumento y Método de Obtención de los Datos.....	80
5.4.4. Descripción del Diseño Muestral.....	81
5.4.5. Definición del Tipo de Investigación.....	81
5.4.6. Definición del Diseño de la Investigación.....	82
5.4.7. Modelo de tendencias de gestión de recursos humanos.....	82
5.4.8. Operacionalización de Concepto.....	83
5.4.9. Tratamiento de los Datos.....	84
5.5. Presentación y discusión de resultados.....	85

VI. BIBLIOGRAFIA.....	100
------------------------------	------------

I. INTRODUCCION

En el sector de la construcción y en el contexto actual de las organizaciones y los negocios se están presentando una serie de cambios sociales y económicos, que han generado un incremento en la concientización de los riesgos y oportunidades con implicaciones éticas, derivados en su mayoría por la globalización de los mercados. Esto obliga a las constructoras a adoptar nuevas ideas, fijar nuevos rumbos y marcar nuevas estrategias de gestión, que les permitan estar preparadas para afrontar con éxito las nuevas exigencias.

A lo largo de tiempo, la industria de la construcción a sufrido cambios, en un inicio la producción se realizaba por artesanos, lo cual aseguraba un contacto directo entre el productor y el usuario. Posteriormente la revolución industrial concentró la producción de bienes en fábricas, iniciando la producción en masa y la especialización de la mano de obra. Con esto se pasó a otra etapa de entrega de productos y servicios en la cual se perdió el contacto tan estrecho entre las partes involucradas en el proceso, lo cual derivó en una disminución de la calidad de los bienes.

Al llegar esta etapa, surgió la necesidad de coordinar los diferentes factores de producción, tomándose como primera medida el “Control de Calidad” a través de la Inspección.

Las exigencias crecientes sobre la calidad de los productos y la apertura de los mercados a la competencia imperante provocó la necesidad de aumentar las medidas de mejoramiento de la calidad al comenzar La Revolución Industrial.

Entre las medidas adoptadas se encuentra la inspección durante el periodo de elaboración y el control de productos ya fabricados, lo cual llevó al constante mejoramiento de productos y servicios.

En la actualidad la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, pues es una de las formas de favorecer el desarrollo

institucional. Sin dejar de lado la gestión de las personas, la cual a llegado a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial.

En el transcurso de esta investigación se analizara las transformaciones que a sufrido la empresa constructora hacia el logro de la calidad total, indagando en los modelos adoptados por las instituciones en cuestión, a través de un estudio no experimental, descriptivo, documental, transeccional y correlacional de dos empresas del rubro.

1.1. Objetivos

La siguiente investigación tiene como finalidad analizar los aspectos generales de la evolución en la calidad e importancia de la gestión en el desarrollo de la empresa constructora, a través de la definición y descripción de los conceptos de calidad y gestión. Con ello se pretende definir y caracterizar conceptos asociados a la calidad, y determinar los factores de la industria de la construcción que influyen en el logro de esta.

Por otra parte se da a conocer la importancia de las normas actuales nacionales e internacionales, describiendo los aspectos fundamentales de la norma ISO 9000, ISO 9001 y explicando la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad y Recurso Humano para el desarrollo y evolución de empresa constructora.

Como último punto se pretende destacar las diferencias entre el modelo clásico y moderno de gestión en los procesos genéricos de recursos humanos, y además diagnosticar las tendencias actuales en la utilización de los instrumentos de gestión de recursos humanos en las empresas constructoras de la ciudad de Valdivia, a través de una investigación de tipo no experimental, descriptiva, documental, transeccional y correlacional de dos empresas del rubro.

1.2. Procedimiento de trabajo

La siguiente investigación pretende plantear un modelo descriptivo del tema gestión de recursos humanos y control de calidad en la empresa constructora a través del análisis de

los conceptos que emergen de este tema y que han experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo.

Se pretende analizar la importancia de la calidad en la construcción como herramienta básica para el desarrollo del rubro, identificando los factores de la industria que influyen en el logro de los objetivos planteados en el proyecto de construcción.

La presente investigación se subdivide en tres ámbitos generales:

- 1.- Estudio descriptivo de los conceptos fundamentales de administración aseguramiento y control de la calidad, basado en evidencia bibliográfica sólida y actualizada en relación al tema.
- 2.- Análisis explicativo de la normativa vigente (Sistema de Gestión de la Calidad) y proyecciones de la misma (NORMAS ISO).
- 3.- Investigación de tipo no experimental, descriptivo, documental, transeccional y correlacional de dos empresas del rubro de la construcción, para obtener información acerca del modelo de gestión de recursos humanos (clásico o moderno) utilizado por cada una de ellas.

II. CALIDAD E IMPORTANCIA DE LA GESTION EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.

2.1. Introducción:

En todo el mundo, los clientes se están volviendo cada vez más intolerantes respecto a las deficiencias en el servicio. La insatisfacción del usuario exige del que presta el servicio el cumplimiento de lo que ofrece, sino el cliente buscará otro prestador. En este sentido la calidad se ha convertido en un arma competitiva formidable para las empresas.

El proceso empresarial comienza con la satisfacción del cliente, es aquí donde interviene la gestión de la calidad total, para brindarle al cliente un adecuado servicio.

2.2 Calidad en la empresa constructora.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir. (Sanchez, 1974)

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Aumentar la producción no importando la calidad del producto final. (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad. Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: (Sanchez, 1974)

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. (Sanchez, 1974)

2.3. La gestión de la calidad total.

2.3.1 Gestión:

Entendemos como "gestión" la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. (Maseda, 1998)

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.

- a. **Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b. **Organización:** Establecemos: Funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c. **Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d. **Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e. **Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos :

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio.

La Gestión de la Calidad Total en conclusión pretende conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente). (Maseda, 1998)

2.3.2 Calidad

La calidad ha experimentado notorios avances, en un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de

inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. (Nava, 2000)

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Incorporación del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. (Crosby, 1990)

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización e involucra todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (Nava, 2000)

2.4. La modelación del proceso de la gestión de la calidad de la producción y los servicios desde la Teoría Holístico Configuracional.

La calidad de un producto es una resultante, que emerge debido a una interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones empresariales. Muchas veces se ignora o se subvalora las características tan complejas que presenta tal sistema de procesos, incluso algunas personas y en empresas se considera que el proceso de producción y/o de prestación de servicios es el único responsable de lograr la calidad que las personas esperan y exigen.

La Teoría Holístico Configuracional constituye una aproximación teórica a la comprensión de los procesos sociales, desde la cual se interpretan dichos procesos como: sistemas de procesos conscientes, de naturaleza holística y dialéctica.

Consciente: Por la marcada relación entre lo objetivo y lo subjetivo, traducido en la intencionalidad y el protagonismo de los sujetos que participan.

Holístico: Por el carácter totalizador de su naturaleza, lo que impone la restricción de no reducir su análisis al desmembramiento de sus partes, sino ampliarlo al establecimiento de nexos entre expresiones de su totalidad.

Dialéctico: Por el carácter contradictorio de la relación que dentro de éste se producen y que constituyen su fuente de desarrollo y transformación.

Dicha teoría opera con el siguiente sistema de categorías:

- Configuraciones del proceso.
- Dimensiones del proceso.
- Eslabones del proceso.

Configuraciones del proceso: Constituyen aquellos rasgos y expresiones dinámicas del objeto (sistema de proceso), que al relacionarse e interactuar dialécticamente con otros de la misma naturaleza, se integran formando un todo que va adquiriendo niveles cualitativamente superiores de organización.

Dimensiones del proceso: Son aquellas expresiones de la totalidad que dan cuenta del movimiento, de la transformación del proceso y que conllevan a una nueva cualidad de carácter trascendente con la cual se identifica, y que es el resultado de dicho movimiento.

Eslabones del proceso: Son aquellas expresiones de la totalidad que en sus relaciones dan cuenta de la lógica interna de la misma.

Aplicando el sistema de categorías (configuraciones del proceso, dimensiones del proceso y eslabones del proceso) de la Teoría Holístico Configuracional al estudio del proceso de la gestión de la calidad en la producción y los servicios, se obtienen las precisiones que se expresan y explican a continuación.

Las configuraciones del proceso de gestión de la calidad son: problema de la gestión de la calidad, política de la calidad, objetivos de la calidad, objeto de la gestión de la calidad, circunstancia de la gestión de la calidad, método de la gestión de la calidad y resultado de la gestión de la calidad.

El problema de la gestión de la calidad en la producción y los servicios es la necesidad social de productos y servicios poseedores de las características de calidad capaces de satisfacer las necesidades específicas en materia de producto y/o servicio de los clientes.

La política de la calidad son las intenciones globales y orientación de una organización empresarial relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Los objetivos de la calidad son metas de calidad que se quieren alcanzar, es algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

El objeto de la gestión de la calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos niveles de determinación a través de sucesivas transformaciones en los diferentes procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad. Dichos niveles de determinación del objeto son los diferentes estados en que se manifiesta el mismo, que van desde las necesidades y expectativas potenciales de los clientes en materia de productos, pasando luego por necesidades y

expectativas reales de los clientes (requisitos del cliente), después por especificaciones técnicas (requisitos del producto) hasta llegar a las características de calidad del producto.

La circunstancia de la gestión de la calidad es la configuración del proceso donde se identifica y transforma el objeto de la gestión de la calidad y donde además se resuelve el problema. Constituye el escenario donde se ejecuta el proceso de la gestión de la calidad formado por parte del entorno organizacional en interrelación con el nivel estratégico interno, el cual a su vez se interrelaciona con los procesos a nivel operativo. En esencia la circunstancia del proceso de la gestión de la calidad se manifiesta como un sistema abierto de procesos de naturaleza dinámica de una alta complejidad, formado por los procesos según el ciclo de vida de un producto en interrelación con el proceso de gestión estratégica de la calidad.

En dichas circunstancias se presentan varias relaciones contradictorias siendo la fundamental la que se da entre: la calidad como una totalidad y los procesos en que ella se genera.

El método de la gestión de la calidad es el modo de enfrentarse al problema de la gestión de la calidad en las circunstancias de la gestión de la calidad por parte de los hombres que lo llevan a cabo, a través de una secuencia interactiva, hermenéutica y dialéctica de pasos a través de la cual se transforma gradualmente el objeto de la gestión de la calidad, con vistas a alcanzar los objetivos de la calidad.

El resultado de la gestión de la calidad es la configuración que integra a las demás. Es la materialización en productos, del objeto de la gestión de la calidad en su último nivel de determinación con vistas a lograr la satisfacción de los clientes.

Las dimensiones y eslabones en el proceso de gestión de la calidad surgen a partir de las relaciones dialécticas entre las configuraciones previamente definidas.

El problema de la gestión de la calidad en la producción y los servicios constituyen la configuración que origina el proceso de la gestión de la calidad y como antinomia de ésta aparecen en las organizaciones empresariales la configuración política de la calidad, siendo la

configuración objetivos de la calidad la que juega un papel de elemento mediador entre las dos primeras.

En la relación entre el problema de la gestión de la calidad y la política de la calidad, lo primario es el problema, mientras que la política de la calidad expresa la solución del problema, al ser esta las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, siendo los objetivos de la calidad la configuración que sintetiza a las anteriores, ya que estos se enuncian y despliegan por toda la organización empresarial, siendo coherentes con la política de la calidad.

Las anteriores relaciones contradictorias originan un movimiento en el objeto (proceso de gestión de la calidad en la producción y los servicios), que en este caso se concreta en el eslabón de diseño del proceso de la gestión de la calidad en la producción y los servicios.

Las relaciones dialécticas que se manifiestan entre las tres configuraciones que caracterizan al primer eslabón, revelan determinadas cualidades del objeto, apareciendo una dimensión estratégica.

El segundo eslabón del proceso de la gestión de la calidad, es el de la dinámica de dicho proceso. En este eslabón la configuración objeto de la gestión de la calidad es lo primario (tesis), mientras que la configuración objetivos generales de la calidad es la antítesis de la primera, siendo la configuración método de la gestión de la calidad la que juega el papel de elemento mediador de las dos primeras. Las diversas relaciones contradictorias que se dan entre estas tres configuraciones antes enunciadas se desarrollan en el contexto de otra configuración que se denomina: circunstancia del proceso de gestión de la calidad.

En dicha circunstancia va ocurriendo, teniendo como base el método de la gestión de la calidad, la transformación del objeto de la gestión de la calidad por diferentes niveles o estados de determinación a partir de los objetivos generales de calidad, los cuales necesariamente se tienen que desplegar y concretarse en las diferentes transiciones que sufre el objeto. Las relaciones dialécticas que se manifiestan entre estas configuraciones en este segundo eslabón, permite que se genere una dimensión transformadora.

El eslabón de la dinámica del proceso de gestión de la calidad en la producción y los servicios a su vez posee una lógica interna determinada por los sub - eslabones que lo conforman y a los que son inherentes determinadas configuraciones y dimensiones según se muestra en la figura 1.

Dichos sub - eslabones y dimensiones surgen debido a las transformaciones que tienen lugar en el objeto de la gestión de la calidad a través del método de la gestión de la calidad.

El tercer eslabón del proceso de la gestión de la calidad de la producción y los servicios es el de control. En este eslabón la configuración objeto de la gestión de la calidad es lo primario, siendo los objetivos generales de calidad antinomia de la primera y la configuración resultado de la gestión de la calidad, síntesis de las anteriores. Las relaciones dialécticas que se dan entre estas configuraciones en este eslabón dan lugar a que se manifieste una dimensión de mejoramiento.

La aplicación de la Teoría Holístico Configuracional en la modelación del proceso de la gestión de la calidad en la producción y los servicios, posibilitó una nueva comprensión de este proceso a partir de la revelación de las diferentes expresiones de su totalidad que dan cuenta de sus rasgos, cualidades transcendentales y lógica interna.

2.5.- Integración de los sistemas de gestión

Integración es el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus sistemas de modo que satisfagan a todos sus Clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costes y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrático y comprometido con la mejora continua mediante una gestión eficaz y eficiente de todos los recursos existentes. El modelo de gestión integrado debe presentar una visión que globaliza y orientada al Cliente según postulados de Calidad Total y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial.

No podemos hablar realmente de un Sistema de Gestión Integrado hasta que no se consiga sistematizar todos los procesos claves y relevantes que intervienen en la empresa.

- Todos los sistemas de gestión tienen requisitos que inciden en la planificación de los mismos.
- Todos los sistemas indican la necesidad de implantar procedimientos que aseguren una correcta gestión de los mismos.
- Todos los sistemas establecen que las empresas están obligadas a establecer revisiones periódicas de los sistemas con el objetivo de verificar el grado de eficacia, de adecuación a las normas de referencia, el grado de cumplimiento de los mismos, así como la ratificación o modificación de las políticas establecidas.
- Todos los sistemas establecen que las empresas u organizaciones tienen que establecer objetivos que garanticen la mejora continua de los sistemas de gestión establecidos.
- Cualquier estrategia de implantación que tenga como objetivo la integración de los sistemas deberá tener en cuenta su relación con los procesos claves y relevantes que cruzan horizontalmente y verticalmente toda organización.
- Los Sistemas deben estar supeditados a los procesos de gestión relacionados y servir de herramientas estructuradas para la gestión de los mismos. Ejemplo: Sistema Calidad ISO 9001 deberá estar relacionado con el proceso de Gestión de Calidad o del proceso de Sistematización y Mejora.
- En el modelo de gestión integrado los sistemas establecen una metodología común basada en los principios de la calidad total y en el ciclo PDCA ("Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar").

2.6.- El modelo Europeo de excelencia: La autoevaluación.

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas

en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico es clave para lograr una ventaja competitiva global. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Los nueve criterios son los siguientes:

1. Liderazgo.

Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.

2. Estrategia y planificación.

Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.

3. Gestión del personal.

Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.

4. Recursos.

Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.

5. Sistema de calidad y procesos.

Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.

6. Satisfacción del cliente.

Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.

7. Satisfacción del personal.

Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

8. Impacto de la sociedad.

Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.

9. Resultados del negocio.

Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

2.7. - Planificación estratégica y despliegue de la calidad

2.7.1.- Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado. (Maseda, 2002)

2.7.2. Principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad.

La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.

La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.

Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión. (Maseda, 2002)

2.7.3.- Planificación de todas las estrategias.

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo. (Maseda, 2002)

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas). (Maseda, 2002)
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha la capacidad de preguntar.
- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas. (Maseda, 2002)

III. NORMAS DE SISTEMAS DE GESTION Y CONTROL DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN.

3.1.- Introducción

Los cambios mundiales que se vienen produciendo, están dando lugar a una internacionalización de la economía y a una globalización de los mercados, traducido para la Empresa en un mercado único de oferta, del que se deriva la actual lucha por su competitividad, supervivencia, desarrollo y progreso.

En efecto, no hay mercado para todos los productos, para todas las Empresas. No hay sitio para todas. Sólo sobrevivirán las mejores. Las más eficaces. Las que mejor se adapten anticipadamente a los cambios y exigencias del entorno. En suma, las mejor gestionadas.

Todo ello, entraña la adaptación e innovación de los sistemas de gestión hacia la lucha por la competitividad y la mejora continua de la Empresa en todos sus aspectos -en su calidad total- para ser líderes del sector. Sensibilizar y movilizar a todos los responsables de las funciones directivas de la Empresa y a todos los trabajadores hacia este objetivo, es clave del éxito.

Son muchos los factores que afectan a esa necesaria eficacia en la Empresa. Todos son importantes e inseparables. Uno de ellos es el de la Calidad de procesos, productos y servicios. Su trascendencia lo convierte en uno de los factores estratégicos a gestionar eficazmente: por razones de costes, por razones económicas, por razones de satisfacción del cliente y mercado, por razones de rentabilidad y competitividad. Y también porque el mercado está exigiendo de forma creciente tener suministradores cuyas Empresas estén Certificadas sobre la base de modelos establecidos.

Porque lograr esta Calidad requerida hoy por el mercado es algo tan difícil, que sólo con voluntarismo y buenas intenciones no se consigue. Es preciso sistema, método, organización.

Para ello contamos con modelos y herramientas que nos facilitan su implantación. Son Normas o Modelos internacionales que nos dan los criterios e instrucciones pertinentes y Técnicas de gestión de la Calidad que nos ayudan a trabajar en ella: ISO-9001.

3.2.- Sistemas de aseguramiento de la calidad.

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO son: (Aseguramiento de Calidad 2005)

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sistema de Calidad:

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

3.3.- Organización Internacional para la Estandarización

La **International Organization for Standardization** (Organización Internacional para la Estandarización), constituye una organización no gubernamental organizada como una Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, creada en 1947, con sede en Ginebra (Suiza). Reúne las entidades máximas de normalización de cada país, por ejemplo, BSI (British Standards Institute), DIN (Deutsches Institut für Normung), INN (Instituto

Nacional de Normalización-Chile) etc. A partir de las normas británicas destinadas a la actividad nuclear BS 5750. En 1985 se desarrolla el primer formato ISO 9000 (1, 2, 3) cuyo publicación oficial se realiza en 1987. Periódicamente, se realizan reuniones de equipos técnicos especialistas para actualizar o modificar estas normas considerando que éstas no son inmutables, sino por el contrario deben evolucionar según la economía e industrialización mundial. Para esto se establecen los denominados Comité Técnico por ejemplo:

El TC/176 ha preparado la Norma Internacional ISO 9001; 9004 y Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Sub Comité-SC-2, e ISO-9000 Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Sub Comité-SC-1, Conceptos y Terminología. y el Comité Técnico 207 - Administración Ambiental- para la elaboración de las normas ISO 14000.

La elaboración de las Normas Internacionales es normalmente confiado a los comités técnicos de la ISO. Cada miembro del comité interesado por un estudio tiene el derecho de formar parte del comité técnico creado para este efecto. (ISO, 2005)

Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con la ISO participan también en los trabajos.

Los proyectos de Normas Internacionales adoptadas por los comités técnicos son sometidos a los comités miembros para su aprobación, antes de su aceptación como Normas internacionales por el Consejo de la ISO. Las Normas Internacionales se aprueban de acuerdo con los procedimientos de la ISO y se requiere de la aprobación de 75% por lo menos, de los comités miembros que votan. (ISO, 2005)

3.4.- Las Normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la

gestión y control de la calidad. (ISO, 2005)

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione.

Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad. (ISO, 2005)

3.5.- Sistema de gestión de la calidad según ISO-9000

En el mundo actual es imposible permanecer ajenos a la lucha por ofertar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, por lo que cada vez, más organizaciones implantan sistemas de la calidad. A la hora de comenzar este camino muchas veces no cuentan con un procedimiento que las guíe, lo que provoca demoras en la implantación, consultorías interminables y gastos innecesarios de recursos materiales y humanos. (ISO, 2005)

Existen procedimientos para el diagnóstico de la gestión de calidad, la selección de la estrategia adecuada y la implantación del sistema de la calidad sobre la base de las normas ISO 9000.

Teniendo en cuenta que en el mundo actual, “muchos consumidores quieren productos diferenciados a precios razonables existe un alto nivel de sofisticación en los productos y procesos, necesidades invisibles y cambiantes en el mercado y la globalización es el requerimiento principal.

Las normas ISO 9000, que representan el consenso internacional en materia de gestión de la calidad, contienen las directrices para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y se sustentan sobre la base de los siguientes principios:

a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

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

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

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

f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

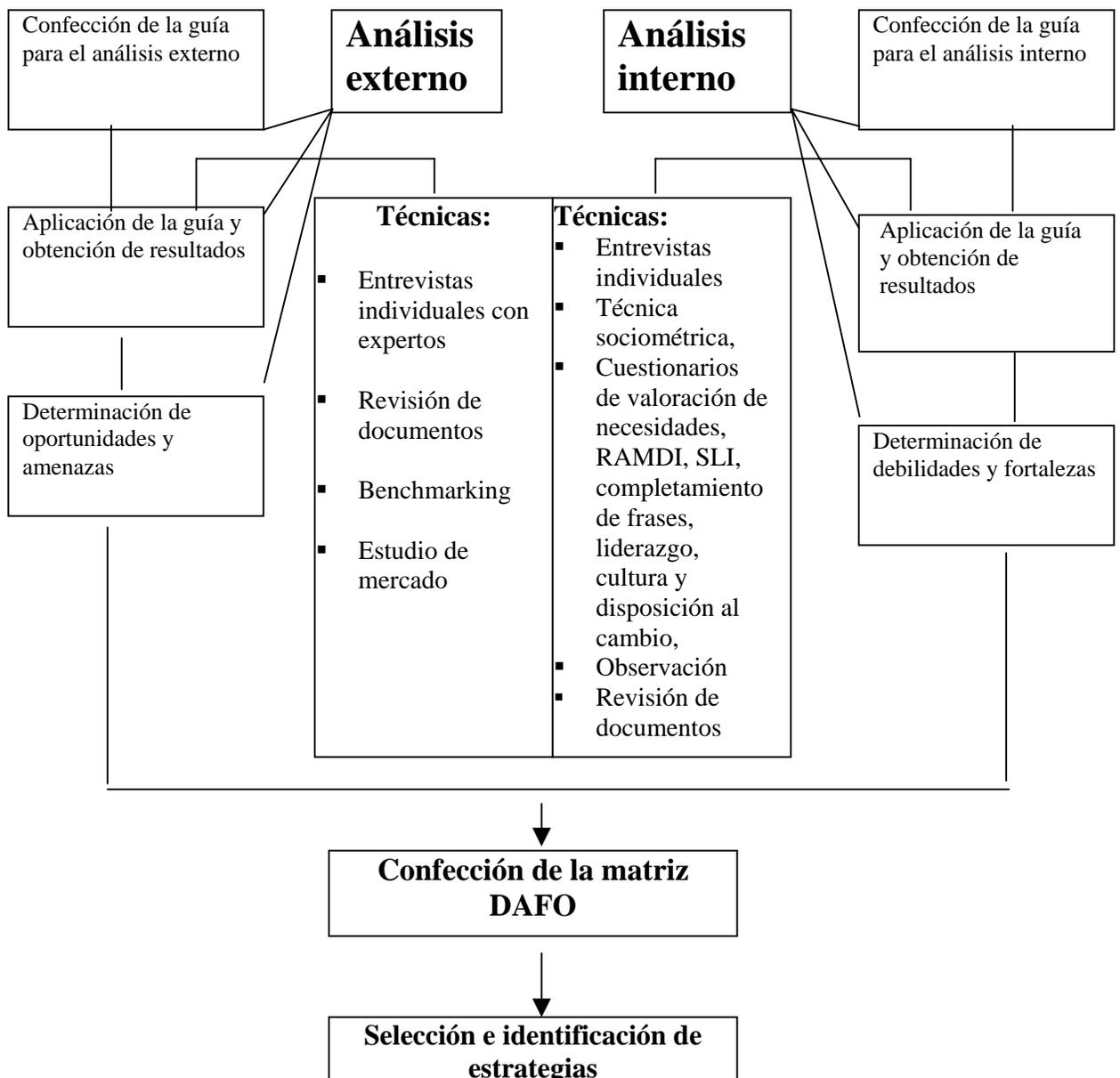
h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Es necesario para implementar sistemas de la calidad ISO 9000 seguir normas que permitan el diagnóstico la gestión de la calidad, la selección de la estrategia e implantación del sistema de la

calidad, que tenga en cuenta los factores externo se internos que influyen en ella y sea coherente con la gestión empresarial.

3.5.1.- Procedimiento para el análisis de la situación actual.

Para el análisis la situación actual propone el procedimiento representado en el siguiente esquema:



3.5.1.1.- Análisis externo

La guía para el análisis externo debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Culturales
- Tecnológicos
- Políticos
- Económicos
- Legales
- Características del mercado
 - Demanda actual y proyectada
 - Clientes actuales y clientes potenciales
 - Determinantes estructurales de la competencia. Fuerzas de Porter.
 - Amenazas de nuevos ingresos. Barreras para el ingreso
 - Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Presión de productos sustitutos
 - Poder de negociación de los clientes

Los resultados de su aplicación se clasifican en amenazas y oportunidades.

3.5.1.2.- Análisis interno.

Para el análisis interno las guías deben incluir los requisitos contenidos en las normas ISO 9001:2000 y 9004:2000, así como otras normas específicas de cada sector donde se apliquen, integrando también elementos de la cultura organizacional necesarios para la implantación del cambio.

3.5.1.3.- Confección de la matriz DAFO

Para la confección de la matriz DAFO siguen los siguientes pasos:

1. Listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
2. Reducción del listado hasta un número que permita trabajar con comodidad la matriz.
3. Elaboración de la matriz de interacción.

3.5.1.4.- Identificación y selección de estrategias

La selección de estrategias se realiza de acuerdo con la puntuación obtenida en cada cuadrante:

I.- Maximizar fortalezas y oportunidades. Estrategias de desarrollo. Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de Excelencia como el EFQM o algún Premio Nacional o Internacional.

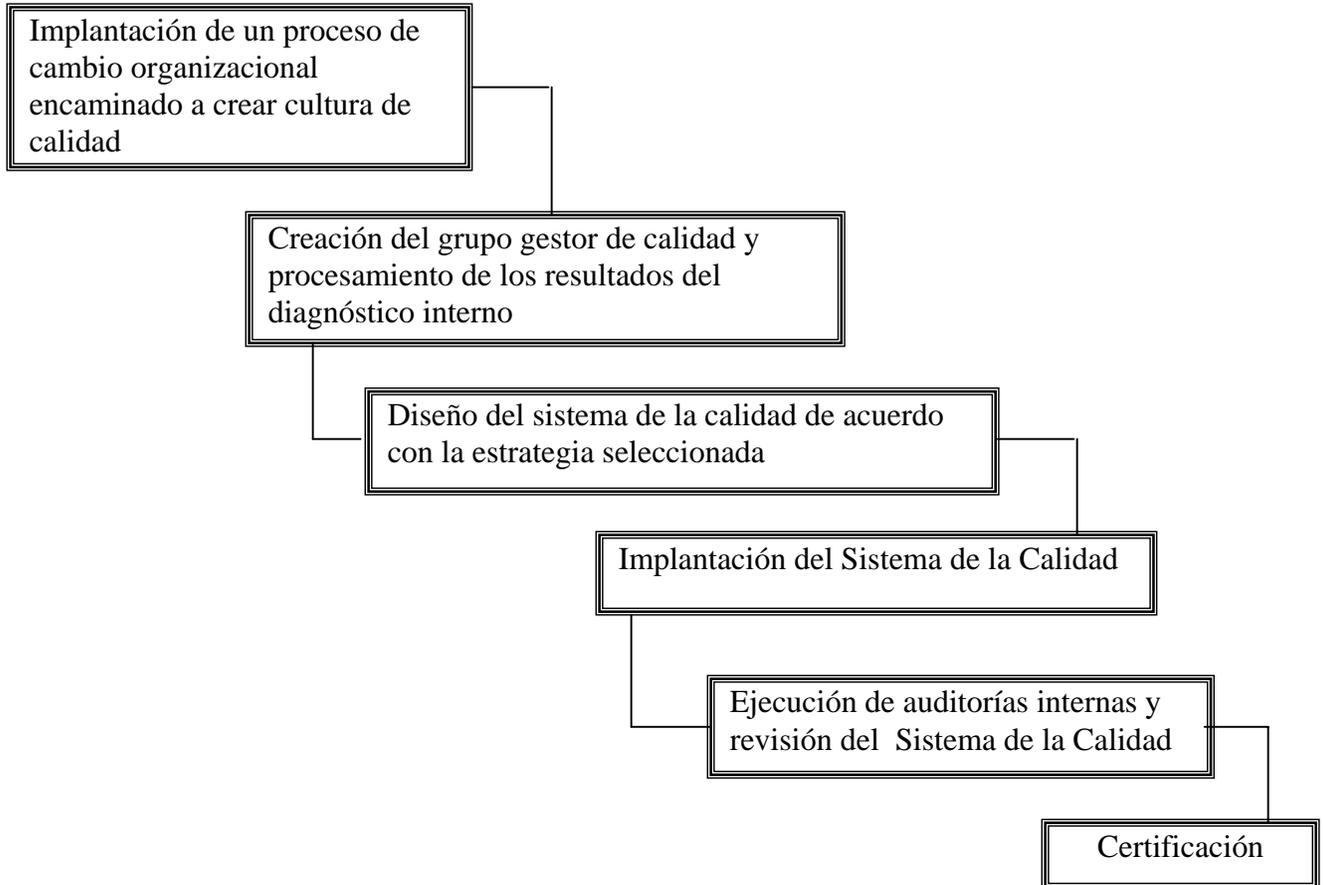
II.- Maximizar fortalezas y minimizar amenazas. Estrategias de protección. Implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9004:2000.

III.- Minimizar debilidades y maximizar oportunidades. Estrategias de desbloqueo interno. Implementación de un sistema de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

IV.- Minimizar debilidades y amenazas. Estrategias de supervivencia. Aplicación del Control de calidad. Uso de reingeniería y benchmarking.

3.5.2.- Procedimiento para la implantación del sistema de la calidad

Para llevar a cabo la estrategia seleccionada se proponen los siguientes pasos:



ETAPA 1. Implantación de un proceso de cambio organizacional encaminado a crear cultura de calidad.

- Identificación de la necesidad del cambio y diagnóstico de la situación actual.
- Planificación del cambio.
- Ejecución de las acciones y obtención de resultados.

ETAPA 2. Creación del grupo gestor de calidad y procesamiento de los resultados del diagnóstico interno.

- Creación del grupo gestor de calidad con personal de todas las áreas de la organización.
- Procesamiento de los resultados del diagnóstico interno.
- Confección del diagrama de Pareto para estimar el grado de cumplimiento de cada requisito.

ETAPA 3. Diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada.

- Identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y sus interrelaciones.
- Confección de los mapas de proceso y flujogramas.
- Elaboración de los procedimientos generales del Sistema de la Calidad.
- Elaboración del Manual de Calidad.
- Elaboración de los documentos específicos (procedimientos específicos de trabajo, especificaciones, expedientes maestros de los productos).

ETAPA 4. Implantación del Sistema de la Calidad.

- Puesta en práctica de lo establecido en los documentos.
- Recopilación de la evidencia documentada de lo anterior.

ETAPA 5. Ejecución de auditorías internas y revisión del Sistema de la Calidad.

- Ejecución de auditorías internas.
- Ejecución de acciones correctoras y preventivas.
- Revisión del sistema por la Dirección.

ETAPA 6. Certificación.

- Solicitud de la auditoría.
- Ejecución de la auditoría.
- Certificación de acuerdo con los resultados de la auditoría.

3.5.3.- Manuales de aseguramiento de la calidad y manual de procedimientos

La serie 9000 se centra en las normas sobre documentación, en particular, en el Manual de la Gestión de la Calidad, con la finalidad de garantizar que existan Sistemas de Gestión de la Calidad apropiados. La elaboración de estos manuales exigen una metodología, conocimientos y criterios organizacionales para recopilar las características del proceso de la empresa.

La aplicación de las Normas de Calidad ISO 9000 constituyen para la industria, una vía de reducir costos y mejorar sus procesos de producción tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitiva en cualquier mercado. La persona que se dedique a normalizar debe ser conocedora de esta faena garantizando así la incorporación de un procedimiento que se adapte a la realidad del proceso, que sea útil y de fácil entendimiento.

Cuando las compañías se hagan crecientemente interdependientes a través de las fronteras internacionales, habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos. En tal entorno, existe un conjunto considerable de normas internacionales, y una única organización internacional que realiza el esfuerzo para tratar de promoverlas. (ISO 9000, 2000)

El desarrollo y comercialización de productos no puede seguir siendo considerados en forma local, pues la competencia externa ataca con calidad y costos de nivel internacional, apareciendo entonces la empresa de clase mundial, capaz de competir en cualquier mercado con las mejores de su ramo. (ISO 9000, 2000)

En vista de esta globalización y del conocimiento de que un Sistema de Gestión de la Calidad en funcionamiento crea la base para la toma de decisiones "basadas en el conocimiento", un óptimo entendimiento entre las "partes interesadas" y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de los costos por fallas (costos ocultos) y las pérdidas por roces; las empresas en pro del mejoramiento del desempeño de su organización deben dar comienzo a la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentándose en: El enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en los procesos, la gestión basada en sistemas, el mejoramiento continuo, la toma de decisiones basadas en hechos y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. (ISO 9000, 2000)

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo; una herramienta útil para tal función es la estructura de los procesos o Mapa de los procesos.

3.5.3.1.- El Mapa de Procesos

El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente, sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, Elaborando o mejorando los Procedimiento e Instrucciones; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad. (ISO 9000, 2000)

Como lo representa la Pirámide de Documentación, la Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad se comienza por el 3^{er} Nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles técnicos sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, estos representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determino la información especificada sobre los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué? efectuar las actividades (2^{do} Nivel), esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área. (ISO 9000, 2000)

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa.
- Facilitar la introducción de un mejor método dando datos completos del método actual.
- Ayuda a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.

Además la dirección debe ejecutar el 1^{er}. Nivel; la elaboración de la Política de Calidad y los Objetivos. (ISO 9000, 2000)

3.5.3.2.- Estructura para el Levantamiento de cada Procedimiento e Instructivo de Trabajo.

Una estructura recomendada para el levantamiento de cada procedimiento e instructivo de trabajo es la siguiente: (ISO 9000, 2000)

A. Procedimientos:

Título y Aprobación del Documento

Registro de revisiones efectuadas a este documento

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Condiciones/Normativas
5. Descripción de las Actividades
6. Flujograma
7. Documentos de Referencia
8. Registros

9. Glosario

10. Anexos (incluye formas y registros)

B. Instrucciones de Trabajo:

Título y Aprobación del Documento

Registro de revisiones efectuadas a este documento

1. Objetivo

2. Alcance

3. Responsables

4. Condiciones/Normativas

5. Descripción de las Actividades

6. Documentos de Referencia

7. Registros

8. Glosario

9. Anexos (incluye formas y registros)

A continuación se describirá cada uno de estos puntos:

- Título y Aprobación del Documento.

Es la primera página del procedimiento o instructivo de trabajo, posee los siguientes campos:

Logotipo y Nombre de la Empresa, Serial, Revisión, Páginas, Firma de la persona responsable de la revisión y de la aprobación, Nombre del Procedimiento o Instructivo de Trabajo.

- Registro de revisiones efectuadas a este documento.

Es la parte del Procedimiento o Instructivo de trabajo donde se señala el número de revisiones realizadas al Documento.

- Objetivo.

Debe describir de manera clara el "Por que" y el "Que" del procedimiento o la instrucción de trabajo, centrándose en aquellos aspectos que lo hace único. Debe ser entendido y entendible por todos los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el documento.

- Alcance.

Debe indicar tanto las áreas como las situaciones donde el procedimiento o la instrucción de trabajo debe ser usado, además de hacer sus excepciones (es decir lo que excluye). Debe ser entendido y entendible tanto por los involucrados en el mismo, como por todos los que manejan el procedimiento o la instrucción de trabajo.

- Responsables.

Debe indicarse la(s) posición(es), que tienen la responsabilidad de ejecutar las actividades descritas en el documento y los responsables por que se cumpla el mismo, se deberá mencionar solo cargos y nunca hacer referencia en forma personal.

- Condiciones/Normativas.

Normativas: Debe describir las condiciones específicas para el procedimiento o la instrucción de trabajo se pueda ejecutar.

Aspectos de seguridad: Muestra los riesgos, las medidas y los implementos de seguridad que se deben considerar para la ejecución del documento.

- Materiales, Herramientas y equipos.

- Descripción de las Actividades.

Describe en forma detallada y en el orden cronológico las actividades que deben llevarse a cabo para el aseguramiento de la calidad de los productos y/o servicios que se esperan obtener.

- Flujograma.

Debe indicar de una manera lógica, la secuencia como deben ser ejecutados los pasos, la posición que debe ejecutarlos y los registros que deben elaborarse para el aseguramiento de la calidad, de los productos y/o servicios que se esperan obtener con el procedimiento. Aplica sólo para los procedimientos. Los iconos que se utilizan para la elaboración del flujograma se pueden apreciar a continuación:

- Documentación de Referencia.

Debe mencionar todos aquellos documentos, normas, libros, artículos, etc. que se usaron para elaborar el procedimiento o la instrucción de trabajo, y además los que deben usar durante la

ejecución de los pasos. Esta referencia debe indicar tipo, serial, título, autor, edición y página sino que debe referirse a como y donde ubicarla. En los casos de difícil acceso a la misma, y que sea necesaria para la realización de algunos de los pasos descritos, debe proveerse una copia de la misma como un anexo del procedimiento.

- Registros.

Lista los números y nombres de los formularios, reportes y pantallas asociados al proceso que se utilizan para el monitoreo de las actividades y para la revisión y prueba necesarias para el asesoramiento de la calidad.

- Glosario.

Refiere los términos y/o abreviaturas empleadas en el texto del documento.

- Anexos.

Refiere el conjunto de documentos asociados al proceso.

3.5.3.2.1.- Pasos para elaborar un manual de procedimiento.

Para elaborar un manual de procedimiento se sigue los siguientes pasos: (ISO 9000, 2000)

- a. Inducción por parte de la empresa al personal involucrado.
- b. El personal involucrado levanta la información, trasladándose hasta el área de trabajo se realizó diferentes entrevistas con los trabajadores para obtener una descripción de las actividades que se desempeñan en la ejecución de cada procedimiento, después se elaboran los borradores siguiendo un lineamiento.
- c. La Coordinación recibe los borradores y revisa para emitir según lineamientos observaciones.
- d. Realizadas las observaciones, la coordinación codifica el documento, según la Estructura de los Seriales de la Documentación y lo transcribe como "Documento en revisión, sujeto a modificaciones".
- e. La coordinación envía el procedimiento estructurado al usuario para su discusión y aprobación.

f. La Coordinación luego del visto bueno del usuario aprueba, edita y tramita distribuciones a las áreas de interés.

El borrador elaborado sigue la técnica del libreto, que consiste en presentar secuencialmente "quien" hace "que" actividad; básicamente esta técnica que se compone en dos partes:

- El actor, nombre del cargo que ocupa la persona.
- La descripción de la actividad realizada por cada actor, iniciando con un verbo de presente imperativo (Haga, realice, abra, etc.). que indica instrucción.

Una vez elaborados o mejorados los procedimientos e instructivos de trabajo de la empresa, se procede con la Preparación del primer borrador del Manual de la Calidad, para dicha preparación se cuenta con las Normas ISO 9000, 9001 y 9004:2000.

3.5.3.3.- Manual de calidad.

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos: (ISO 9000, 2000)

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Las normas anteriormente mencionadas esquematizan el manual de la siguiente forma:

1. Introducción.

1. Alcance y campo de aplicación.
2. Tabla de contenido.

3. Información Introductoria.
 4. Edición Y Fecha Del Manual De La Calidad.
 5. Actualización Y Control Del Manual De La Calidad.
- 2 .Política de la Calidad y Objetivos relativos a la Calidad.
1. Política de la Calidad.
 2. Difusión e Implementación de la Política de la Calidad.
 3. Objetivos de la Calidad.
3. Descripción de la Organización, Responsabilidad y Autoridad.
1. Descripción de la Organización.
 2. Funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
 3. Responsabilidad y Autoridad.
4. Sistema de Gestión de la Calidad.
1. Requisitos Generales.
 2. Requisitos de Documentación.
5. Responsabilidad de la Dirección.
1. Compromiso de la Dirección.
 2. Enfoque al cliente.
 3. Política de la Calidad.
 4. Planificación.
 5. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.
 6. Revisión por la Dirección.
6. Gestión de los Recursos.
1. Provisión de Recursos.
 2. Recursos Humanos.
 3. Infraestructura.
 4. Ambiente de Trabajo.

7. Realización del Producto.

1. Planificación de la Realización del Producto.
2. Procesos Relacionados con el Cliente.
3. Diseño y Desarrollo.
4. Compras.
5. Producción y Prestación de Servicio.
6. Control de los Dispositivos de Seguimiento y de medición.

8. Medición, Análisis y Mejora.

7. Generalidades.
8. Seguimiento y Medición.
9. Control del Producto No Conforme.
10. Análisis de Datos.
11. Mejoras.

9. Definiciones.

10. Apéndice para soporte de la información.

A continuación la empresa debe contactar al organismo certificador, para conocer los lineamientos exigidos para la certificación. (ISO 9000, 2000)

Posteriormente el equipo de trabajo encargado de la normalización revisa el manual y lo aprueba, continua con las auditorias internas de calidad y aplica las acciones correctivas, todo esto dentro de un periodo de tiempo que le permite comprobar la consistencia del sistema. La Dirección efectúa su revisión.

Después de corregir las deficiencias y reevaluar, se contacta con el organismo certificador para que efectúe la auditoria externa, de los resultados de la misma se corrige las deficiencias para lograr la certificación.

Una vez certificada la empresa, se debe procurar un mejoramiento continuo por medio de auditorias internas, acciones correctivas, revisiones por la dirección y auditorias de supervisión constantes y por supuesto las auditoras externas por el ente certificador. (ISO 9000, 2000)

3.6.- Conclusiones.

Es importante para las empresas contar con un procedimiento para el diagnóstico, la selección de estrategias para la gestión de calidad y la implantación del sistema de la calidad aplicable a cualquier organización.

La confección de las guías para la etapa de diagnóstico teniendo en cuenta los factores externos e internos que inciden en la calidad y las características particulares de las organizaciones permiten seleccionar la estrategia para gestionar la calidad más coherente con la situación actual de éstas.

El proceso de cambio organizacional encaminado a crear cultura de calidad es una etapa vital en la implantación del sistema de gestión de calidad, pues permite crear las bases para su funcionamiento eficaz.

En la etapa de diseño del sistema la identificación y clasificación de los procesos y sus interrelaciones debe ser el punto de partida para la posterior documentación.

Las auditorías internas y externas, así como el monitoreo de los indicadores de eficacia y eficiencia del sistema de la calidad permiten emplearlo como una herramienta para la mejora continua de los resultados globales de la organización.

Se recomienda la aplicación de esta metodología adaptándola a las condiciones específicas de cada organización.

3.7.- ISO 9001:2000, Mejora Continua Aplicada a la Construcción.

3.7.1.- Introducción.

A continuación se pretende resaltar los aspectos más importantes de la nueva versión, 2000 de la Norma ISO 9001.

Uno de los primeros aspectos es que la nueva edición se orienta por excelencia a la Mejora Continua, Orientación hacia el cliente, y Medición del grado de satisfacción del cliente. Este último requerimiento se considera trascendental, ya que significa que la organización interesada en la implementación de un sistema de gestión de calidad deberá

medir el grado de satisfacción de sus clientes, y deberá definir acciones consistentes para demostrar mejoras en la eficacia y la eficiencia. Entre los principales cambios que se han realizado en la Norma ISO 9001: 2000 (en comparación con la versión de 1994) se encuentra una estructura totalmente nueva, ya que no emplea los llamados “ 20 elementos ”, sino que sigue un enfoque basado en procesos.

A continuación se presentan las 20 cláusulas, cada una de las cuales establecen los requisitos de la versión ISO 9001: 1994, para las diferentes áreas de un sistema de calidad.

1. Responsabilidad De La Dirección

La dirección es la principal responsable de una organización. La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad.

2. Sistema de Calidad

La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO 9000. Es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO 9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

3. Revisión del contrato

Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutaran los cambios al cliente y a la propia organización interna.

4. Control de diseño

Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

5. Control de los documentos y de los datos

Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento.

6. Compras

Llevar a cavo las operaciones de compra de forma sistemática que asegure que se obtienen los

materiales apropiados para los requerimientos específicos de la organización.

7. Control de los productos suministrados por los clientes

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona.

8. Identificación y rastreabilidad de los productos

La evaluación de un proveedor deberá incluir un método de revisión documentado y formal, la organización deberá mantener los registros de evaluación de un proveedor y un listado formal de aquellos que satisfacen este proceso documentado. La evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

9. Control de los procesos

Se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

10. Inspección y ensayos

Abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto. Las operaciones de prueba deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos documentados y apoyarse con registros que indiquen el estado del material y la condición satisfactoria de todos los requerimientos antes del lanzamiento del producto.

11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo

Es preciso asegurar el mantenimiento, revisión y control de todos los equipo de prueba, calibración y cualquier otro, incluyendo moldes, accesorios, plantillas, patones y programas de computación. Se deberán cumplir los puntos: Identificar la medición a realizar, identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso.

12. Estado de inspección y ensayo

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado.

13. Control de los productos no conformes

14. Acciones correctivas y preventivas

La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática.

15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega

La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión. La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final, deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se exige retener el producto y posponer el envío de este hasta haber concluido todas las inspecciones y verificar que el producto cumple con todas las especificaciones. El registro deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

16. Control de los productos no conformes

17. Auditorías internas de la calidad

La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoría interna. El personal de la auditoría deberá contar con la capacitación apropiada para las actividades de verificación. Es necesario realizar estas auditorías al menos una vez al año.

18. Adiestramiento

Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad.

19. Servicios posventa

20. Técnicas estadísticas

La norma internacional ISO 9001:2000, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Esta tercera edición de la norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como las normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Esta constituye una revisión técnica de estos documentos. (ISO 9001, 2000)

3.7.2.- Generalidades.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, y el tamaño y estructura de una organización. No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Esta Norma internacional pueden utilizarla parte internas y externas, incluyendo los organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los de la organización. (ISO 9001, 2000)

3.7.3.- Requisitos generales de un sistema de gestión de calidad.

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo de los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

3.7.4.- Requisitos de la documentación.

La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:

- a) Declaraciones fundamentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad.
- b) Un manual de calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos en la norma internacional.
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- e) Los registros requeridos en la norma internacional

3.7.5.- Manual de calidad.

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o referencia a los mismos y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

3.7.6.- Control de documentos.

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo a los requisitos. Estos registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como la operación eficaz de sistema de gestión de calidad.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

3.7.7.- Responsabilidad de la dirección.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de compromiso con el desarrollo y implementación del sistema de gestión de la calidad así como la mejora continua de su eficacia.

Debe comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos de cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo la política de la calidad, asegurando los objetivos de la calidad, llevando a cabo revisiones por la dirección.

3.7.8.- Planificación del sistema de gestión de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir con los requisitos generales citados anteriormente.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican implementan cambios en este.

3.7.9.- Gestión de los recursos humanos.

El personal que realice trabajos que afecten ala calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

Competencia, toma de conciencia y formación.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consiente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias

La norma ofrece especificaciones sobre un método internacionalmente reconocido para operar una empresa. Se especifican unos requisitos mínimos; es decir, en cualquier implementación se debería considerar sus disposiciones sólo como requisitos mínimos. Este sistema de gestión de la calidad puede evaluarse y conllevar a la certificación o registro por parte de un organismo reconocido. Un cliente puede exigirlo a sus proveedores como requisito de compra de productos y/o servicios críticos. (ISO 9001, 2000)

El cumplimiento de esta norma tiene por objetivo proporcionar confianza a sus clientes en cuanto al buen funcionamiento de su empresa. Le exige comprobar su capacidad para cumplir con los requisitos de su cliente y cualquier requisito reglamentario asociado. Los registros que muestran un buen desempeño en el pasado pueden proporcionar una base para que los clientes potenciales tengan un alto grado de confianza en sus capacidades. (ISO 9001, 2000)

El sistema de gestión de calidad complementa los aspectos técnicos de sus productos y/o servicios; incentiva la implementación de un sistema viable comercialmente. Esta norma le ofrece un contexto para una buena gestión aplicable a la empresa. Especifica un grupo de aspectos que deben incluirse, pero no le dice como hacerlo. Por lo tanto existe un margen amplio para cumplir con la norma. (ISO 9001, 2000)

El sistema de gestión de la calidad tiene como eje central la mejora continua. La mejora continua se considera importante porque si no se están haciendo mejoras se estará perdiendo terreno frente a la competencia. La norma adopta un método holístico que comienza con discusiones iniciales con el cliente potencial, avanza con la entrega total del producto y/o servicio y luego continua con el seguimiento de la satisfacción del cliente.

3.7.10. -Enfoque basado en procesos.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basados en procesos”. La ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema, así como sobre su combinación e interacción. (ISO 9001, 2000)

Este enfoque al ser utilizado dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporte valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- e) Las organizaciones deben implementar la gestión de procesos, en la figura N° 01, se detalla el modelo conceptual al respecto.

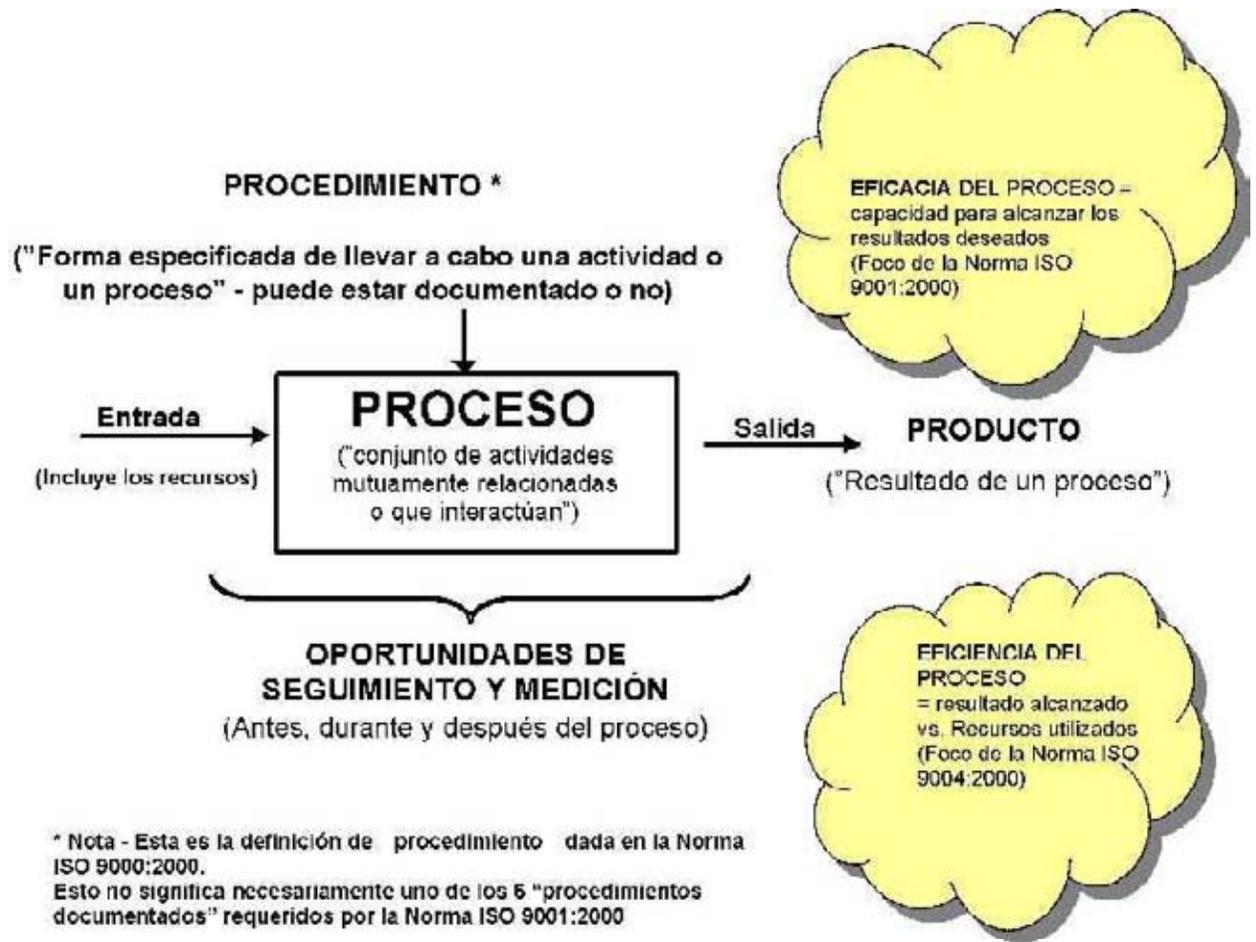


Figura N° 1: Modelo de procesos bajo el cual se ha concebido la norma ISO 9001:2000

3.7.11. Mejora continua de la calidad.

La figura N° 2 muestra el modelo conceptual de mejora continua de la norma ISO 9001:2000, donde puede comprobarse que la base del modelo es el cliente (El quehacer de la organización empieza con el cliente y termina en el cliente), debe verificar sus requisitos y debe medir el grado de satisfacción de este.

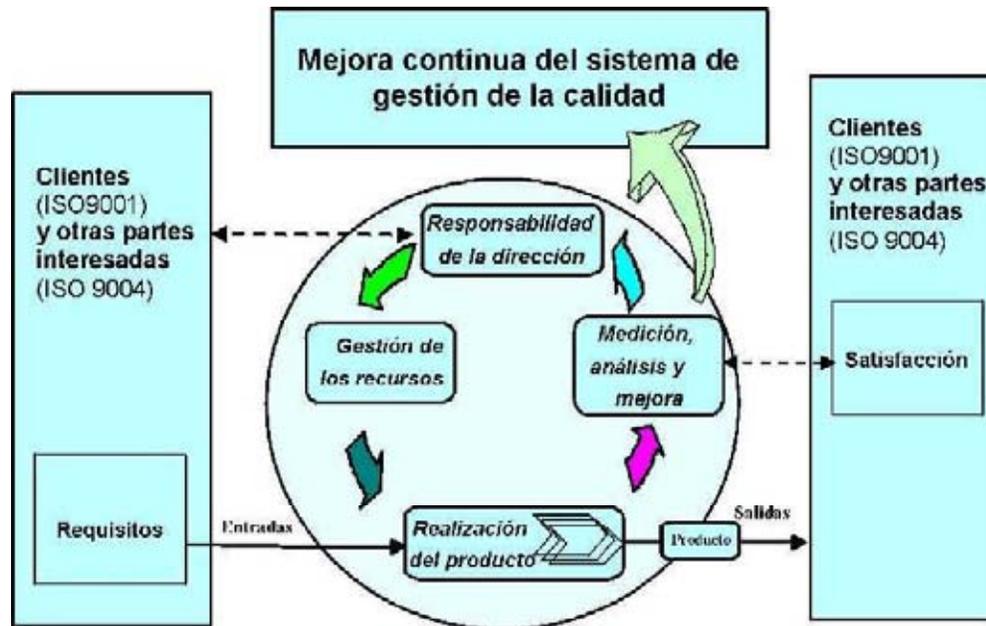


Figura N° 2: Mejora continua del sistema de gestión de calidad ISO 9001, 2000

¹ Mejora Continua.- Acción recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

¹ Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

¹ Eficiencia.- relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

3.7.12.- Circulo de Deming.

La filosofía de la norma también se sustenta en la plena aplicación del círculo de Deming, ver la figura N° 3. Toda persona que forme parte o no de una organización debe cumplir con las tareas que le correspondan, de los cuatro cuadrantes. (Walton, 1988)

Por este motivo, las organizaciones deben difundir la importancia sobre el uso de tan famoso círculo. Las tareas que contempla son:

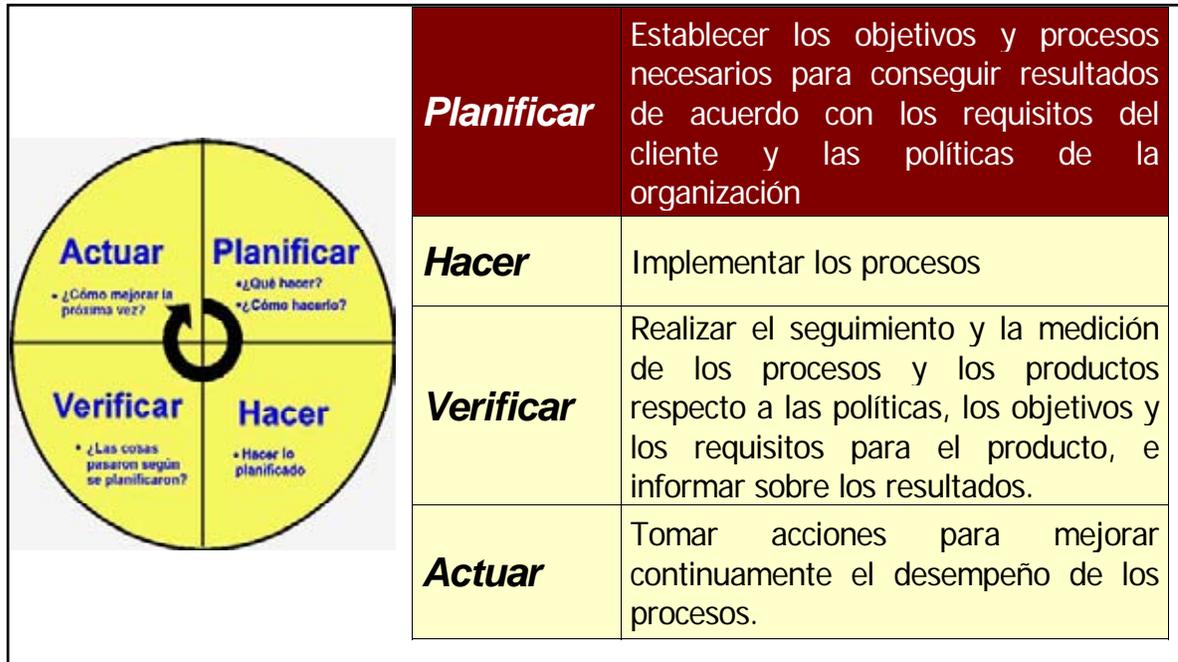


Figura N° 3: modelo PDCA/PHVA de autocontrol aplicable a los procesos de la empresa.

Un ejemplo clarificador de la aplicación del círculo de Deming, se da cuando se comparan la ponderación de las tareas de los cuatro cuadrantes para dos puestos de un proyecto u obras, muy diferentes. Por ejemplo: el gerente de obra y el operario gasfitero. El cuadro N° 01, muestra las diferencias de las ponderaciones citadas:

Cuadro N° 01: Aplicación del Círculo de Deming

TAREA	GERENTE DE OBRA	OPE. GASFITERO
Planificar	65 %	15 %
Hacer	15 %	60 %
Controlar	10 %	15 %
Actuar	10 %	10 %
TOTAL	100 %	100 %

Aun cuando el gerente de obra debe planificar más que el operario, no significa que este ultimo no planifica, todos también deben controlar su trabajo, todos deben actuar según los resultados del mismo. Esto da más autonomía en el trabajo, pero evidentemente requiere una mayor toma de conciencia del personal, y una cultura de calidad mucho más amplia. Es decir, se requiere una mayor formación y entrenamiento. (ISO 9001, 2000)

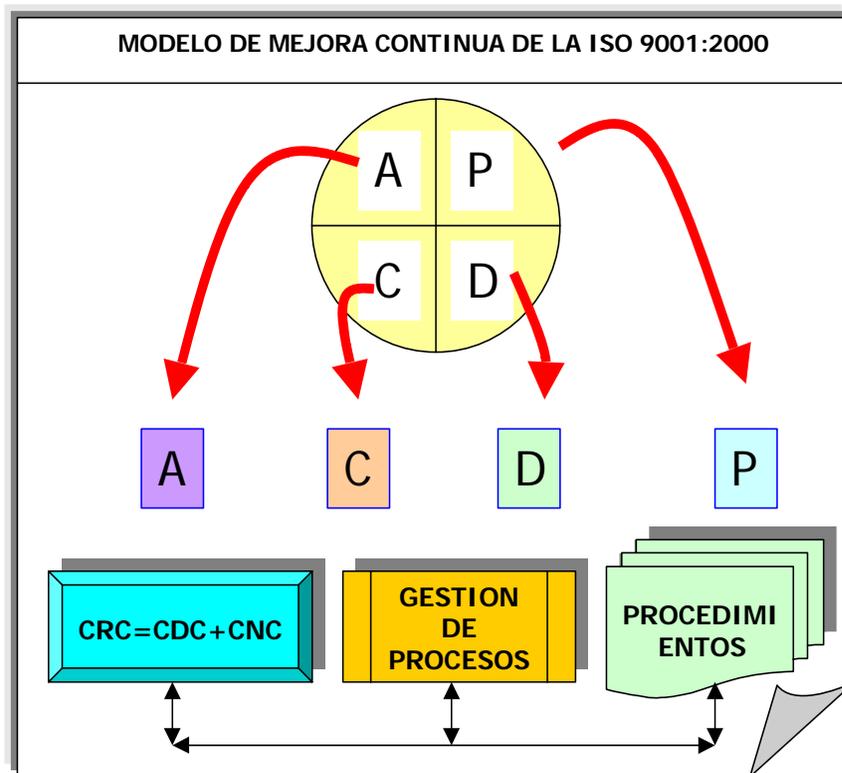
3.7.13.- Costos relativos a la calidad (CRC).

La NTP ISO 8402, edición 1995 define a los CRC como los: “Costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y dar confianza de ello (CDC); así como, las pérdidas sufridas cuando no se obtiene la calidad satisfactoria (CNC)”. Calidad satisfactoria es el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos en forma objetiva en la documentación del proyecto. (ISO 9001, 2000)

$$\text{CRC} = \text{CDC} + \text{CNC}$$

3.7.14.- Análisis global.

Para efectuar un análisis global, es necesario tener un enfoque sistémico de todas las herramientas planteadas, y también será necesaria la aplicación simultánea, para lograr la sinergia que requieren los resultados operativos de las empresas, ligadas al ciclo de vida de los proyectos de la construcción.



La figura muestra la estrecha relación entre los procesos: planificación, ejecución, control y actuar en base a los resultados. Tales procesos son parte del Círculo de Deming, toda persona de una organización debe trabajar en cada uno de los cuatro cuadrantes. Para la planificación debería elaborar procedimientos escritos con la finalidad de asegurar que todos trabajaran en forma homogénea y tendrán mas seguridad de lograr los requisitos de los productos de cada proceso. El hacer debe hacerse cumpliendo con los procedimientos escritos preelaborados, para los cuales se deberá aplicar la gestión de procesos, y en los cuales se debe hacer el monitoreo de los CDC, y los CNC; para lo cual se aplica el control de calidad antes, durante y después.

Con todo lo explicado se logrará demostrar el planteamiento del axioma, que no es fácil entender: “La gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001:2000, permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones”.

3.7.15. Perspectivas buscadas

Al pensar en los resultados de la aplicación de la Norma ISO 9001:2000, en especial a la necesidad de medir el grado de satisfacción del cliente (GSC). De aplicarse dicha norma en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos de la construcción, las entidades tendrían que medir el GSC de las empresas consultoras, constructoras, supervisoras, y viceversa, ya que en determinados momentos tales organizaciones son clientes, los contratistas medirían el GSC de sus suministradores y empresas de servicios, los consultores de sus subcontratistas, los supervisores de sus propias empresas de servicios, y así hasta lograr el desarrollo total y horizontal de la gestión de calidad, realidad que requiere el país, pues ese el camino a seguir para lograr el verdadero Fortalecimiento y Desarrollo Sostenido del Sector de la Construcción. La experiencia de otros países ha demostrado que este gran esfuerzo solo se lograra cuando los propios agentes involucrados decidan iniciar este gran plan (emplear mejor su propia entropía), y cuando el Estado de muestras claras de su voluntad política para iniciar una

camino sin retorno hacia el Fortalecimiento del Sector de la Construcción en Chile, basado en un Plan Nacional de Desarrollo de la Calidad en el Sector de la Construcción.

IV. GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESA CONSTRUCTORA.

4.1.- Concepción de recursos humanos.

Valle Cabrera (2004) indica que: “La gestión de las personas es, sin duda, una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano en la empresa a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial, esto es, estratégica.

Se puede afirmar que nos encontramos ante dos concepciones totalmente diferentes de la gestión de personal según nos situemos, poco más o menos, antes de 1980 o después de esta fecha:

1º- Una concepción tradicional, en la que se considera al personal como un coste, en la que lo social y lo económico se declaran incompatibles, y que pone el énfasis en el taylorismo, el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos.

2º- Una concepción renovada, en la que se asienta y afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico, y donde el personal es percibido como un factor estratégico”.

Además, este autor plantea las causas de esta evolución de la gestión de los recursos humanos, afirmando que esto ha estado sucediendo por los cambios que se han producido en el entorno de las empresas, para lo cual estas se han tenido que adaptar, lo que a su vez ha traído consigo un cambio en la concepción de las personas en la empresa con lo cual se produce una mayor complejidad organizativa.

Los procesos genéricos se definen como: “Proceso de Contratación el que a su vez lo divide en: Reclutamiento, Selección y Socialización; Proceso de Desarrollo separado en Formación y Desarrollo entendiendo estos como procesos diferentes en cuanto a los objetivos que cada uno persigue; Proceso de Retribución y por último el Proceso de Valoración del Rendimiento. Donde la flexibilización de cada uno de los procesos, además de mostrar las formas más comunes a través de las cuales se llevan a cabo dentro de las empresas”. (Gómez-Mejía et al. 2001)

Para mejorar la eficacia del uso del sistema de RRHH, se cree necesario una correcta separación y planificación de la obtención, desarrollo, evaluación y compensación del RRHH, para así identificar los aspectos importantes dentro de cada una de estas etapas, lo que permita un trabajo más ordenado y planificado, el que se debería traducir en un aumento de la productividad. (Núñez y Hoffmann 2002)

Velásquez y Guzmán (2004), analizaron los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos planteados por autores contemporáneos, señalando sus fortalezas y debilidades, proporcionando información para la determinación de las variables y diferencias entre los modelos Clásicos y Modernos. De lo anterior se concluyó que en los últimos tiempos se han desarrollado diferentes modelos modernistas para GRH, lo cual tiene como fin común lograr competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Estos enfoques demuestran que de alguna u otra manera se deben cambiar los enfoques clásicos de tratamiento de GRH. Finalmente se concluyó que todos los modelos analizados tienen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar qué elementos específicos de cada uno se pueden emplear en las distintas organizaciones, para desarrollar procesos de mejora continua incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad (Velásquez y Guzmán 2004).

Fecci et al. (2000), "Pensando en la coherencia" muestra una imagen clara de cual es la importancia que se ha asignado al recurso humano a lo largo del tiempo y como este se ha transformado en un punto clave para hacer frente al gran reto que han adquirido las empresas de hoy, en un mundo donde la competitividad y la eficiencia son las claves. La relación con esta investigación está dada porque se buscará relacionar el acontecer empresarial con la realidad existente en la utilización de los procesos genéricos de recursos humanos.

4.2.- Organización de un departamento de recursos humanos.

Elementos del departamento de recursos humanos:

Por lo común, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

- Funciones especializadas:

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

- Funciones esencial de un departamento de recursos humanos:

Un departamento de recursos humanos contiene toda una jerarquía de funciones especializadas, que varía de organización en organización.

El elemento de servicio en un departamento de recursos humanos:

- Autoridad staff y autoridad de línea:

Los departamentos de personal proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir

las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa. A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, las promociones, o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

-Autoridad funcional:

En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

- Responsabilidad dual de RH:

El hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de vida en el trabajo.

-Objetivos divergentes:

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos, pueden surgir conflictos.

-Dimensiones de RH:

Las dimensiones del departamento de personal afectan también al tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, ejecutivos y la organización.

Existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto entre el gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre, se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados o todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en lugar de aspirar a llenar las demandas de la empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

4.3.- Procesos genéricos de recursos humanos.

El objetivo de este apartado es entregar una síntesis conceptual que permita distinguir las variables que conformarán el modelo de análisis de las tendencias de los procesos genéricos en estudio. Esto es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

Ventajas de la planeación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.

- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Estos procesos los separamos en reclutamiento, admisión de personal, capacitación y desarrollo del personal, incentivos.

4.3.1.- Reclutamiento.

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Proceso de reclutamiento:

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

1. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- Indicadores económicos. Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

2. Políticas y normas de la organización:

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- Políticas de promoción interna: Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- Políticas de compensación: Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- Políticas sobre situación del personal: Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
- Políticas de contratación internacional: Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

3. Planes de recursos humanos:

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

4. Prácticas de reclutamiento en el pasado:

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

5. Requisitos del puesto:

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? a niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos:

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

4.3.2.- Selección de personal.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

- Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

En estos procesos de admisión de personas difieren en las distintas empresas; pues algunas utilizan procesos tradicionales, mientras que otras recurren a procesos innovadores, avanzados y sofisticados para escoger personas que formen parte de sus equipos.

En el enfoque tradicional predomina el tratamiento operacional y burocrático: el reclutamiento y la selección de personas obedecen a una serie de procedimientos llevados a cabo de manera secuencial. La acción se encuentra micro-orientada, pues cada cargo vacante gatilla un proceso cuyo objetivo es cubrirlo; por lo tanto, el proceso es molecular, ya que sólo preocupa el cargo focalizado. El modelo, entonces, es conservador pues busca llenar la vacante y mantener la estabilidad de la organización. El énfasis se encuentra situado en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos de reclutamiento y selección. Generalmente, el proceso de incorporación de personas se concentra únicamente en la unidad de Recursos Humanos. La función de asesoría absorbe por completo el proceso, deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea.

Las labores de admisión son de responsabilidad de la unidad de Recursos Humanos y los procesos se encuentran basados fundamentalmente en cubrir la carencia de una función en la organización. Es así como, en esta línea, los aspectos psicológicos, de competencia (con respecto a las personas) y requerimientos potenciales (con respecto a la organización), no son consideradas al momento de la admisión. Considerando esto, la unidad de Recursos Humanos puede decidir sin información de carácter laboral y concretar un contrato fijo con las personas. El enfoque moderno opera desde una perspectiva estratégica, el proceso de incorporación de personas es utilizado como el vehículo para servir a las necesidades de la organización a largo plazo. La acción se encuentra macro-orientada, ya que trasciende el cargo e incluye la organización en forma conjunta; el enfoque es, entonces, integral y global. El modelo es incremental, pues busca mejorar a través de un proceso continuo el capital intelectual y agregar nuevos valores a este recurso intangible de la organización. De ahí la búsqueda del cambio a través de la creatividad y la innovación, conceptos introducidos en la organización por los nuevos valores humanos. Se enfatiza en la eficacia pues busca, a través del proceso de

incorporación de personas, obtener nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización llevar a cabo su misión y lograr los objetivos corporativos en un mundo en el cual la única constante es el cambio. Ante tantos desafíos, todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad en línea; es así como los gerentes y sus equipos asumen la tarea de llevar a cabo todo el proceso con ayuda de consultores internos y asesores de la unidad de Recursos Humanos.

En este enfoque de incorporación de personas, se consideran aspectos psicológicos, potenciales y de competencia de las personas antes de tomar una decisión, la cual, finalmente, es tomada en base a información laboral previa.

4.3.3.- Capacitación y Desarrollo de personal.

Los procesos de desarrollo de personal se encuentran estrechamente vinculados con la educación, es decir, representa la necesidad de traer del ser humano las potencialidades interiores.

Desarrollar personas no consiste sólo en proporcionarles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que generen un impacto en sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana, las organizaciones están tomando conciencia de esto.

Los procesos de desarrollo se asocian con tres ámbitos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personas, se encargan del estudio del aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Por otra parte, los procesos de desarrollo se enfocan de modo tradicional cuando siguen el modelo casual (entrenar sólo cuando surge alguna oportunidad o necesidad), lo que hace que la organización tenga un proceso reactivo (ante la necesidad de entrenar), esta acción reactiva sólo soluciona problemas inmediatos (visión de corto plazo). En esta forma de ejecutar los procesos de desarrollo, las personas se escogen de forma aleatoria para su entrenamiento. Este modelo se aplica en situaciones en que las condiciones se encuentran estables (nada cambia) y conservación (mantener la estabilidad) para buscar lo permanente y definitivo.

Los planes de desarrollo se gestionan de acuerdo al puesto de trabajo que lo requiere y no se encuentra vinculado con valores. Estos planes son considerados como gasto en la empresa y se enfocan hacia el mejor desempeño de sus labores.

Por otro lado, los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado (entrenar como parte de una cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud pro-activa (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con rapidez hacia el enfoque moderno.

En este enfoque moderno, el entrenamiento es considerado como parte de la cultura organizacional, pues se consideran a todas las personas, dándole una visión proactiva al proceso. Desde esta perspectiva, el proceso se anticipa a futuras necesidades y requerimientos del negocio. Los procesos de desarrollo se realizan con la participación y consenso de todas las personas.

Otra característica de este enfoque es que considera el cambio como un factor indispensable para mejorar, gracias a la innovación y creatividad, para el crecimiento organizacional. Además, los planes de desarrollo se consideran una inversión, debido a que va

enfocado al desarrollo de habilidades, principalmente de autoaprendizaje y no sólo de habilidades, sino que existe una vinculación con los valores, todo pensado en la empleabilidad de las personas.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Socialización:

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son

suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

4.3.4.- Evaluación del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 - 1.- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 - 2.- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
 - 3.- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

4.- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5.- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Los procesos de evaluación de personas en las organizaciones varían bastante entre unas y otras. En algunas, tales procesos son rudimentarios, pues se basan en modelos mecanicistas que se basan en una visión lógica y determinista sobre cómo tratar a las personas. En el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas se enfatizan

en la eficiencia y exigen que las personas cumplan sus actividades según el método preestablecido de trabajo, y que sigan las rutinas y procedimientos impuestos por la organización. En definitiva, las persona deben obedecer las reglas impuestas y cumplir las tareas, ejecutar y no pensar, ya que el método se considera perfecto, acabado e inmutable; además priorizan los factores higiénicos, pues se otorga mucha importancia a los aspectos contextuales y a los factores no motivacionales. En estas condiciones, el sistema privilegia el conservadurismo, la rutina y la permanencia de las actividades, pues nada debe cambiar.

En este enfoque, el proceso de evaluación, se considera como una herramienta de control de gestión que mide la eficiencia de las actividades realizadas por las personas. Según lo anterior, el proceso de evaluación sólo busca la buena ejecución de las labores y se utiliza como herramienta para justificar sanciones para quienes ejecutan erróneamente sus labores.

En otras organizaciones, los procesos de evaluación de personas son sofisticados y refinados (enfoque moderno), pues se basan en modelos orgánicos fundamentados en una visión sistémica y de amplio alcance. Estos modelos mantienen como pilares fundamentales la adaptabilidad y la flexibilidad, enfatizan en la eficacia y exigen que las personas se orienten hacia las metas que se deben alcanzar para desarrollar las actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas de la organización. Además, se priorizan los factores motivacionales, ya que se otorga mucha importancia a los aspectos de contenido y de satisfacción. En estas condiciones, en que todo es provisional y cambiante, el sistema privilegia el cambio, el mejoramiento continuo y el desarrollo de las actividades, pues todo se debe transformar constantemente para garantizar la competitividad organizacional en un mundo caracterizado por intensos cambios. En estas organizaciones, los procesos de aplicación de personas se orientan hacia el futuro y hacia la construcción del destino de la organización.

Este enfoque se considera como un instrumento de gestión cuyo objetivo es el de mejorar la eficacia de las actividades, fomentando la innovación y creatividad. Además, la evaluación considera varios focos de interés para la organización, para así determinar el

desempeño global. Una importante herramienta asociada con este enfoque es el método 360° que considera a varios grupos en este proceso de evaluar. Finalmente, la evaluación se considera como información sobre el desempeño de actividades.

4.3.5.- Compensación.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Incentivos y participación en las utilidades.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.

- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

Propósito de la compensación no tradicional:

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

1. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
2. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
3. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más

alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

4. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

5. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

6. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

7. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

El enfoque tradicional destaca el modelo “homo economicus”: las personas se encuentran motivadas únicamente por incentivos salariales, financieros y materiales. La remuneración obedece a estándares rígidos e inmutables y atienden a procesos estandarizados de evaluación de cargo dentro de una política de generalización que se implica indistintamente a todo los empleados. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño.

En el enfoque moderno predomina el modelo de “hombre complejo”: las personas están motivadas con gran variedad de incentivos: salario, objetivos y metas por alcanzar, satisfacción en el cargo y en la organización, necesidades de autorrealización. La remuneración obedece a esquemas flexibles, atienden a procesos personalizados.

La remuneración se asocia con las metas y resultados que deben alcanzar las personas, enfatizando en el desempeño futuro y en valor variable y flexible.

Los procesos modernos de compensación están considerando una estructura de compensación que incluye varias variables, con el fin de motivar e incentivar al personal. Pueden considerar compensaciones financieras, prestaciones voluntarias y/u obligaciones y considerar flexibilidad laboral en una misma estructura de compensación. Las variables a incluir en dicha estructura se basan principalmente en las necesidades de las personas.

V. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VALDIVIA.

5.1.- Introducción.

La idea de realizar esta investigación parte del interés por conocer en forma más sistematizada cual es la tendencia de la gestión de recursos humanos en empresas del sector construcción de la ciudad de Valdivia, teniendo en consideración las variables de los modelos clásico y moderno. Se espera que este trabajo permita el posterior desarrollo de estudios que ayuden a comprender las brechas existentes entre lo teórico y la realidad representada por las empresas en estudio.

El enunciado general de esta investigación es “Identificación de tendencias en la utilización de herramientas en los procesos genéricos de recursos humanos en las empresas de este sector”, entendiéndose por procesos genéricos de recursos humanos a los procesos de: obtención, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación.

5.2.- Objetivos de la investigación.

Objetivo general:

Determinar las tendencias existentes en la utilización de los instrumentos de gestión de recursos humanos en las empresas constructoras de Valdivia.

Objetivos específicos:

Identificar la tendencia, hacia un modelo clásico o moderno, de la toma de decisiones respecto de los procesos genéricos de recursos humanos en el sector de la construcción.

Asociar y analizar las tendencias en la utilización de los instrumentos de gestión de recursos humanos que presentan las empresas del área construcción en la ciudad de Valdivia.

Determinar el perfil característico en el modelo de gestión de recursos humanos de las empresas investigadas.

5.3.- Hipótesis.

La conjetura de esta investigación es: las empresas del área construcción de la ciudad de Valdivia tienen la tendencia a utilizar un modelo clásico en su gestión de recursos humanos.

5.4.- Material y metodología de análisis.

5.4.1.- Materiales.

Los datos del estudio corresponden a material recopilado a través de una encuesta, aplicada a los directivos de recursos humanos de dos empresas constructoras de la ciudad de Valdivia (Socovesa y Fourcade), y también en base a un análisis documental.

5.4.2.- Fuentes de procedencia de los datos.

Fuente Primaria: La información se obtuvo a través de la realización de encuestas (cuestionarios) dirigidas al directivo de recursos humanos dentro de empresas constructoras de la ciudad de Valdivia.

Fuente Secundaria: La información se obtuvo de la revisión y análisis de diferentes libros, estudios, artículos y tesis, que se relacionan, en cierta medida, con esta investigación.

5.4.3.- Instrumento y Método de Obtención de los Datos.

La investigación se basó en el análisis de los datos extraídos del cuestionario aplicado a los directivos de las empresas. Además, se obtuvieron datos de la estructura de las empresas en estudio a través de Internet y bases de datos facilitadas por las empresas.

El instrumento fue sometido a prueba a personas que no tuvieran ninguna relación con el área del estudio para observar si el instrumento era claro y entendible a cualquier persona (esto ya que no en todas las empresas los encargados de ver el área de recursos humanos son expertos en la materia). Favorablemente para la rapidez del estudio, la prueba del instrumento fue todo un éxito ya que no arrojó ninguna duda por parte de los encuestados. Tras esto se

entregó el cuestionario a las empresas en estudio. En el periodo en el que se esperó la respuesta de las empresas se siguió con la recolección de datos mediante las fuentes secundaria indicadas anteriormente.

Luego de haber recibido los cuestionarios correctamente completados, se construyó una matriz en la cual se plasmaron los resultados de este. Posteriormente, se analizó esta matriz extrayendo información importante para esta investigación.

Como consecuencia de este análisis se llegó a importantes y reveladoras conclusiones, con las cuales se verificó el logro de los objetivos planteados en esta investigación.

5.4.4.- Descripción del Diseño Muestral.

La elección de las empresas del sector construcción correspondió a una muestra por conveniencia, orientada a los directivos vinculados con el área de recursos humanos. Esta muestra fue de dos empresas de tamaño homogéneo (con respecto al número de trabajadores de estas, ambas con más de 1500 trabajadores en la décima región) tomada de una población de siete empresas; el marco muestral fue tomado de la Cámara Chilena de la Construcción, y acotadas como población objetivo por llevar más de 3 años participando en esta entidad.

5.4.5.- Definición del Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo descriptivo, documental y correlacional.

Se considera investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio. La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un tema determinado con el propósito, en este caso, de conocer posiciones o estado actual del conocimiento respecto al tema en estudio. Y la investigación correlacional pretende ver como se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí; y esto aporta cierta información explicativa a esta investigación.

5.4.6.- Definición del Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación es no experimental y transeccional. No experimental ya que se observaron fenómenos tales y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se entiende por diseño transeccional a investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (muestra) una única vez en un momento dado (son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio).

5.4.7.- Modelo de tendencias de gestión de recursos humanos.

Producto del análisis documental se creó el siguiente modelo de tendencia de gestión de recursos humanos, que fue la base para el diseño del cuestionario y la focalización de los resultados.

Modelo de Tendencia de Gestión de Recursos Humanos Clásico – Moderno.

Enfoque Clásico	Grados					Enfoque Moderno
	1	2	3	4	5	
Proceso de Obtención de Personas						
Motricidad	Focalización					Mente
En las funciones	Orientación					En las competencias
Discriminativos	Requisitos					Valóricos
Sin información laboral	Decisiones					Con información laboral
Fijo, estable	Contrato					Variable
Proceso de Desarrollo de Personas						
Corto plazo	Proyección					Largo plazo
En la imposición	Basado					En el consenso
Funciones	Focalización					Negocio
Actuales (déficit)	Requerimientos					Futuros (estrategia y crecimiento)
Gasto	Visión					Inversión
Orientado a la función	Proceso de inducción					Orientado a la mirada integral
Pasivo en su aprendizaje	Actuación del personal					Auto-aprendizaje (actor activo)
En el empleo	Objetivo					En la empleabilidad
Proceso de Compensación						
Estandarizados	Procesos					Individuales
De generalización	Políticas					De adecuación
En el tiempo	Basados					En metas
En el pasado	Énfasis					En el futuro
Fijos y estáticos	Valores					Variables y flexibles
En una variable	Estructura de compensación					En un mix de variables
En historia	Origen de la estructura					En necesidad de los trabajadores
Proceso de Evaluación del Desempeño						
Permanente y definitivo	Característica					Previsión y flexibilidad
De castigo	Visión					De retroalimentación
En el jefe	Centrado					En varios actores (método 360)
Como instrumento de control	Evaluación					Como instrumento de gestión
Un solo objetivo	Objetivo					Varios focos
A la función	Responden					A los negocios
Variables Comunes de los Procesos						
Operacional	Enfoque					Estratégico
Microorientados	Procesos					Macroorientados
Ventajas comparativas	Énfasis					Ventajas competitivas
Hombre conservador	Modelo					Persona creadora de valor

5.4.8.- Operacionalización de Concepto.

“Modelo Clásico, asociado con estructuras rígidas, Fordistas y Tayloristas, donde las personas son valoradas por su trabajo motriz, dividiendo el grupo en dos: los que piensan y los que operan. Los que piensan son la elite, a quienes les interesa primordialmente el trabajo operativo de los obreros. Factores como la tecnología, el mercado, la estructura industrial no

requerían esfuerzos distintos. Es la época de desarrollo de los incentivos por producción y los estudios de movimiento y tiempo” (Fecci et al. 2000.).

Modelo moderno llamado también: “Época de la calidad y la flexibilidad, donde se producen fuertes exigencias por excelencia en un medio de grandes complejidades, donde la globalización e internacionalización de los negocios en una lógica ideológica de economía abierta exige flexibilidad y un sentido de adaptación permanente. Se requiere del talento y habilidades de todas las personas. Ese talento debe administrarse. Es así como las personas se transforman en un recurso escaso que requiere gestión. Es indispensable el involucramiento, el compromiso, en definitiva la creatividad, la mente de las personas”. (Fecci et al. 2000.)

5.4.9.- Tratamiento de los Datos.

La presentación y discusión de resultados se desarrolló analizando, en primera instancia, los resultados por procesos individuales, luego por una visión general de las empresas a través de variables comunes presentes en cada uno de los procesos genéricos de recursos humanos, y finalmente, la situación individual de cada una de las empresas en estudio.

Para medir la tendencia de cada proceso genérico de gestión de recursos humanos se usó una escala de opinión “tipo Likert”. Siendo el punto 1 netamente clásico, el punto 2 representa una tendencia mayor hacia lo clásico, pero existiendo algunos aspectos modernos. El punto 3 le da más importancia a lo moderno, existiendo también rasgos del modelo clásico, y el punto 4 es netamente moderno. Para analizar los datos se calculó la moda y la mediana de cada proceso y en forma general, ya que son datos ordinales y porque interesa saber la mayor frecuencia para así determinar la tendencia dominante.

Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa de hoja de cálculo *Excel*.

5.5.- Presentación y discusión de resultados.

5.5.1.- Proceso de Obtención de Personas. *1

Con los datos obtenidos, correspondiente a 7 preguntas, se determinó la tendencia que cada una de las empresas presenta (Tabla nº1).

Para comenzar el análisis es importante mencionar que en este primer proceso ambas empresas presentan una tendencia hacia lo moderno. Siendo la empresa B la que presenta una tendencia más fuerte (moda y mediana de 4). La empresa A es bimodal (2 y 3), por lo que no tendría una tendencia clara, al evaluarlo a través de este instrumento estadístico.

La empresa B muestra una tendencia hacia lo moderno en el proceso de obtención de personas ya que en éste se sostienen requisitos valóricos, se logran contratos más variables que fijos, es decir, no mantienen contratos extensos con los contratistas sino que estos duran hasta que se termine la obra. Se preocupan de las competencias más que de los aspectos funcionales y se concretan contratos de trabajo sin períodos de prueba.

La empresa A, en este proceso, muestra algunos aspectos clásicos y otros modernos, pero con una leve tendencia hacia lo moderno, la mediana es de 3. Como política de la empresa ellos prefieren no contar con contratistas externos sino que todos los trabajadores pertenezcan a ella. Esta empresa tiene una integración vertical completa, es decir, posee casas industrializadas, una empresa Forestal (Materia Prima), una empresa de transporte y fabrica de muebles.

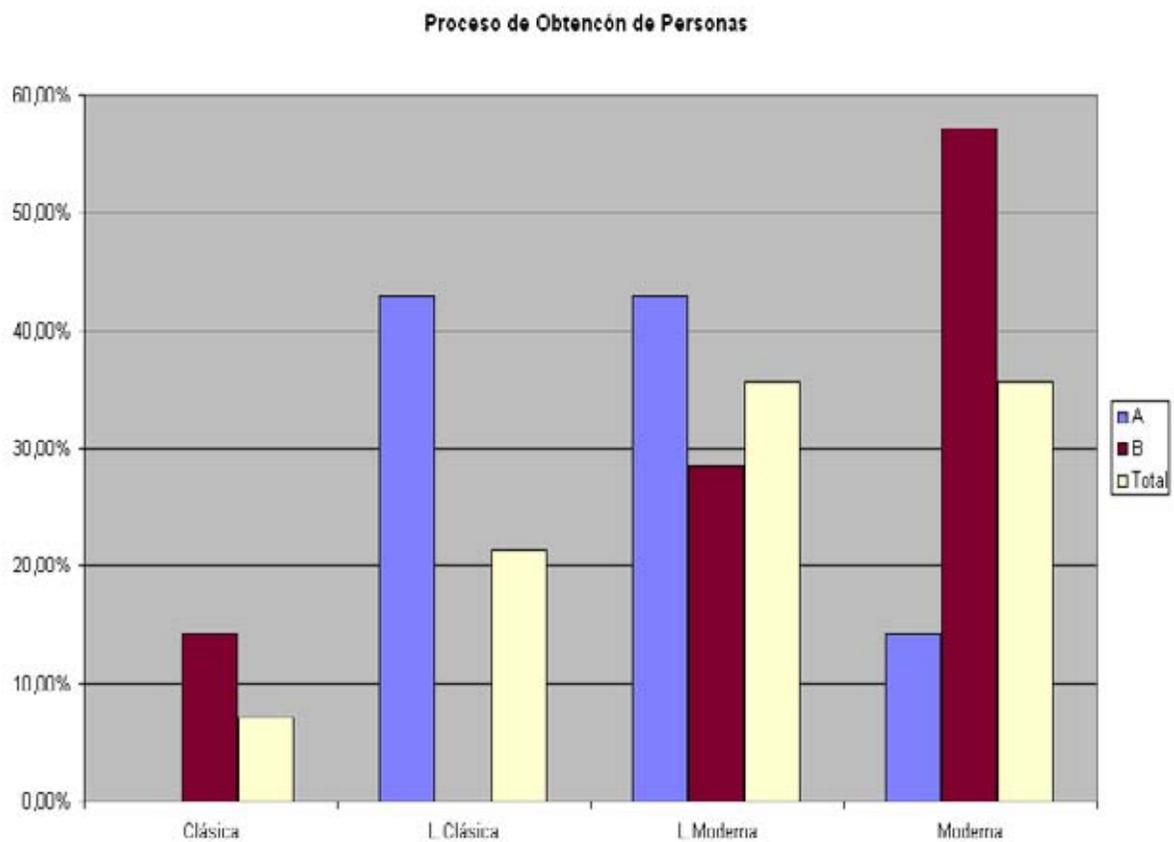
Al analizar ambas empresas se ve que la tendencia en el sector construcción en la ciudad de Valdivia para este primer proceso es hacia lo moderno (bimodal 3 y 4, y mediana de 3), es decir, se busca obtener nuevas habilidades y capacidades para la organización, se le da una mayor importancia a los aspectos psicológicos y a las competencias de las personas. (Ver gráfico nº1, que ayuda a visualizar la tendencia de ambas empresas en este proceso)

*1. El proceso de selección de personal se encuentra profundizado en el capítulo 4.3.2 (Ver página 61)

Tabla N°1: “Respuestas referidas a interrogantes del Proceso de Obtención de Personas”.

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL
I.-Proceso de Obtención de Personas			
Requisitos Físicos v/s Intelectuales	4	4	
Aspectos Funcionales v/s Competencias	3	4	
Requisitos Prácticos v/s Valóricos.	3	4	
Contrato Fijo v/s Contrato Variable	2	3	
Contrato con periodo de prueba v/s Sin periodo de Prueba	2	4	
Contratación laboral v/s de Servicios a terceros	3	3	
Sin plan de retiro v/s con plan de retiro	2	1	
MODA	2 y 3	4	3 y 4
MEDIANA	3	4	3

Gráfico N°1: “Tendencia general del Proceso de Obtención de Personas en las empresas del sector Construcción de la Ciudad de Valdivia”.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas realizadas.

5.5.2.- Proceso de Formación y Desarrollo de Personas.*2

Tabla N°2: “Respuestas referidas a interrogantes del Proceso de Formación y Desarrollo de Personas”.

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL
II. Proceso de Formación y Desarrollo de Personas			
Enfocado a las funciones v/s al negocio	3	3	
Enfoque reactivo v/s proactivo	3	3	
Considerado gasto v/s inversión	2	3	
Presupuesto en base a franquicias tributarias v/s necesidades	4	2	
Proceso de inducción orientado a la función v/s mas allá de la función	3	2	
Enfocado al empleo v/s a la empleabilidad	3	3	
Niveles directivos no involucrados v/s involucrados	2	2	
MODA	3	2 y 3	3
MEDIANA	3	3	3

En este proceso tanto la empresa A como la B presentan una tendencia hacia lo moderno, pero no siendo elevada, sino más bien leve, presentando la empresa B modas de 2 y 3, pero medianas ambas empresas de 3.

Ambas empresas al presentar una leve tendencia a lo moderno demuestran que están adoptando una actitud más proactiva que reactiva, es decir, se anticipan a las necesidades y no esperan que las cosas pasen para reaccionar. Le han dado mayor énfasis al negocio que a las funciones, pero algo que no han logrado es que los directivos se involucren con este proceso, lo que los hace volver a lo clásico. “Para servir de facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de manera que incentive las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento” (Chiavenato 2002).

La empresa A confecciona su presupuesto de capacitación anual en base a las necesidades requeridas, no así la empresa B que lo hace en base a franquicias tributarias, mostrando así una tendencia a lo clásico.

Los planes de desarrollo sólo se consideran una inversión en la empresa B, y no así en la empresa A que se consideran como un gasto, marcando una tendencia a lo clásico.

*2. El proceso de formación y desarrollo de personas se encuentra profundizado en el capítulo 4.3.3 (Ver página 63)

La moda de las dos empresas en conjunto (3) muestra una leve tendencia hacia el modelo moderno, lo que demuestra es que han ido cambiando técnicas y herramientas en la formación y desarrollo de personas por otras más modernas, como el énfasis que se le ha dado a la empleabilidad, es decir, a la actitud frente al trabajo, y así como también un enfoque más proactivo que reactivo.

5.5.3.-Proceso de Compensación.*3

Al igual que en los dos procesos anteriores también se confeccionó un cuestionario de 7 preguntas para determinar la tendencia del proceso (Tabla nº3).

La moda y la mediana tanto de la empresa A, como de la B es el mismo (2), lo que significa que tiende levemente hacia lo clásico (Ver Gráfico nº2).

En este proceso ambas empresas tienen aspectos muy marcados del modelo clásico, como es por ejemplo que ninguna de las dos considera las necesidades de la familia como política de la empresa.

Ambas empresas aun mantienen valores fijos y estáticos, es decir, las remuneraciones no sufren variaciones ni son reajustadas, a posibles cambios del entorno y del mercado.

La empresa B cuenta con un sistema de compensaciones rígido y poco flexible, por la alta rotación de personal que posee en todas sus obras. Sería muy complejo y difícil para ellos otorgar beneficios cada cierto tiempo o al final de año, ya que no se sabe con exactitud la duración del trabajo de cada persona ni la productividad de cada uno reflejada en el trabajo final, como para poder medirla.

“Hallar los medios que permitan transformar información dispersa en conocimiento productivo es uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas. A pesar de los avances tecnológicos, el principal obstáculo es la burocracia”. (Chiavenato 2002).

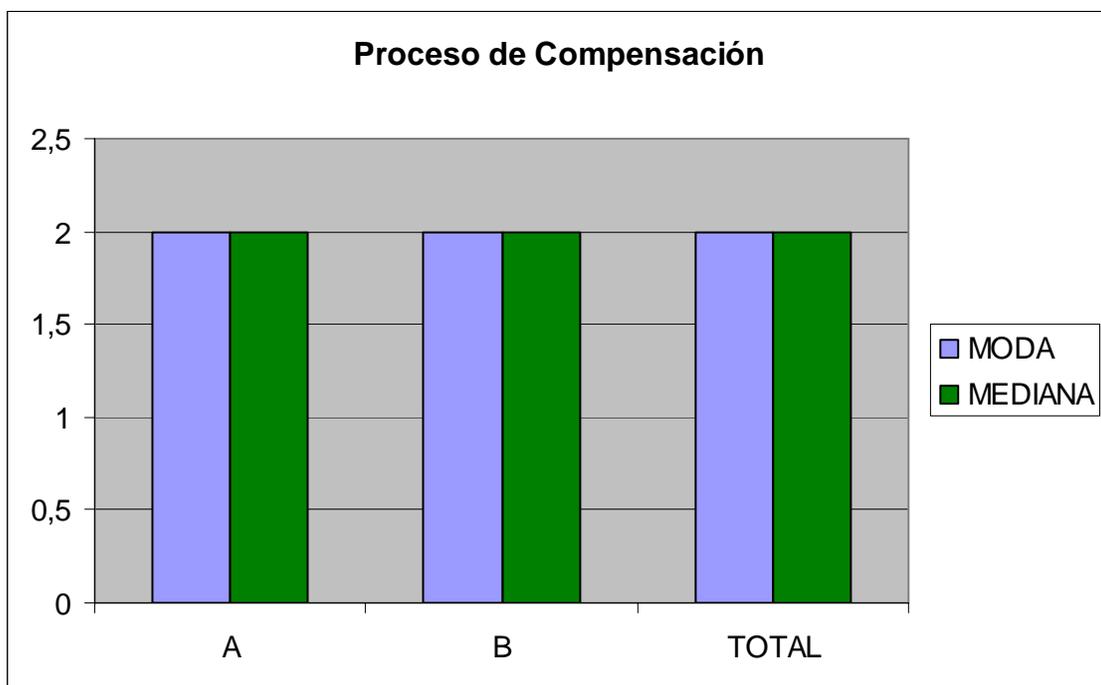
Así como la empresa A y la B presentan una tendencia al modelo clásico, estas muestran ciertos indicios de cambios al modelo moderno, ya que ambas empresas demuestran que las compensaciones son en base a metas y no en base al tiempo.

*3.- El proceso de compensación se encuentra profundizado en el capítulo 4.3.5 (Ver página 70)

Tabla n°3: “Respuestas referidas a interrogantes del Proceso de Compensación”

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL
III. Proceso de Compensación			
Procesos Estandarizados V/S Procesos Individualizados	3	2	
Política de renta en base al cargo V/S política en base al desempeño	3	2	
Basado en el Tiempo V/S Basado en Metas	3	3	
Valores Fijos y Estáticos V/S Valores Variables y Flexibles	2	2	
Estructura basada una variable (Sueldo base) V/S Estructura basada en un conjunto de variables	2	3	
Sistema que no considera las necesidades de la familia V/S las considera como política de la empresa	2	1	
Estructura no considera servicio externo v/s considera negociación con servicio externo	2	4	
MODA	2	2	2
MEDIANA	2	2	2

Gráfico N°2: “Estadígrafos (Moda y Mediana) del Proceso de Compensación en las empresas del sector construcción de la Ciudad de Valdivia”.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas realizadas.

5.5.4.-Proceso de Evaluación del Desempeño.*4

Diferenciándose de los demás procesos, este último consta de 8 preguntas para determinar la tendencia de gestión de recursos humanos en este proceso (Tabla nº4).

En este proceso la empresa A y la empresa B muestran una tendencia hacia el modelo moderno (modas de 4), siendo A la que presenta más fuertemente dicha tendencia (mediana de 4), y la empresa B un poco más leve con una mediana de 3.

En este proceso la empresa A muestra fuertes aspectos que tienden al modelo moderno. Han dejado de lado la idea del castigo cuando se incurría en un error, prefiriendo la retroalimentación, es decir, informar al que cometió el error qué fue lo que hizo mal y ayudarlo a que no vuelva a equivocarse. Le han dado un mayor énfasis a este proceso como instrumento de gestión, es decir, mejorar la eficacia de las actividades, fomentar la innovación y la creatividad, en vez de utilizarlo como instrumento de control solamente. Por otro lado, esta empresa basa su evaluación del desempeño fuertemente en las competencias, y no así en los cargos, lo que le da una tendencia fuerte al modelo moderno. (Ver cuadro nº1 en material y metodología de análisis.

La empresa B, por otro lado, también muestra una tendencia al modelo moderno, pero mantiene ciertos aspectos muy fuertes del modelo clásico. Como es por ejemplo que las jefaturas no son evaluadas, así como que la evaluación del desempeño es basada en el cargo y que este proceso está centrado en la evaluación del jefe, no usando así nuevas técnicas como es el método de 360°, el que consiste en que todas las personas que están alrededor de la persona lo evalúan, y no sólo el jefe.

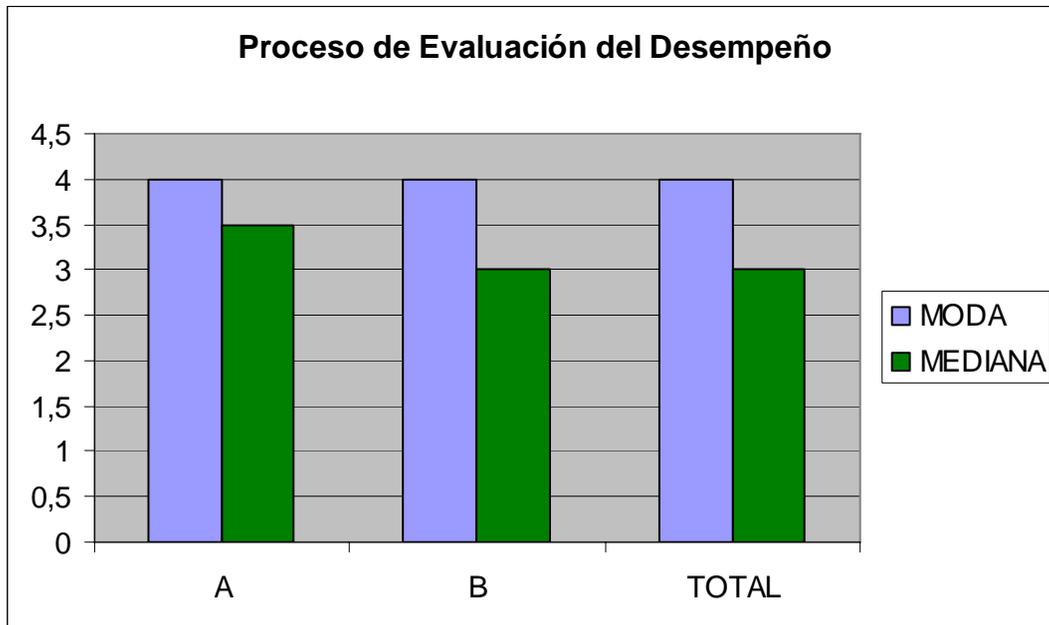
La moda de las dos empresas en conjunto es de 4 puntos, siendo éste el más elevado de los 4 procesos genéricos evaluados. Esto quiere decir que este proceso en las dos empresas estimadas se está volviendo más adaptable y flexible a los cambios, enfatiza la eficacia y exige que las personas se orienten a las metas (Ver Gráfico nº3).

*4.-El proceso de evaluación del desempeño se encuentra profundizado en el capítulo 4.3.4 (Ver página 66)

Tabla N°4: “Respuestas referidas a interrogantes del Proceso de Evaluación del Desempeño”

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL
IV. Proceso de Evaluación del Desempeño			
Visión de Castigo V/S Visión de Retroalimentación	4	4	
Centrado en la evaluación del Jefe V/S Centrado en la evaluación de varios actores	2	2	
Utilizado como Instrumento de Control V/S Utilizado como Instrumento de Gestión	4	3	
Destinado a un solo objetivo V/S Destinado a varios Objetivos	4	3	
Los Factores responden a la Función V/S Los Factores responden a los Negocios	3	4	
Las jefaturas no son evaluadas V/S son evaluadas por sus dependientes	3	1	
La aplicación de la evaluación del desempeño es un informe anual V/S es un proceso continuo	3	4	
La evaluación del desempeño es basada en el cargo V/S basada en las competencias	4	2	
MODA	4	4	4
MEDIANA	3,5	3	3

Gráfico N°3: “Estadígrafos (Moda y Mediana) del Proceso de Evaluación del Desempeño en las empresas del sector Construcción de la Ciudad de Valdivia”.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas realizadas.

5.5.5.-Visión general de las Empresas a través de variables comunes presentes en cada uno de los procesos.

Esta visión corresponde a 4 preguntas diseñadas para ver en forma global la tendencia de la gestión de los procesos genéricos de recursos humanos de las empresas en estudio.

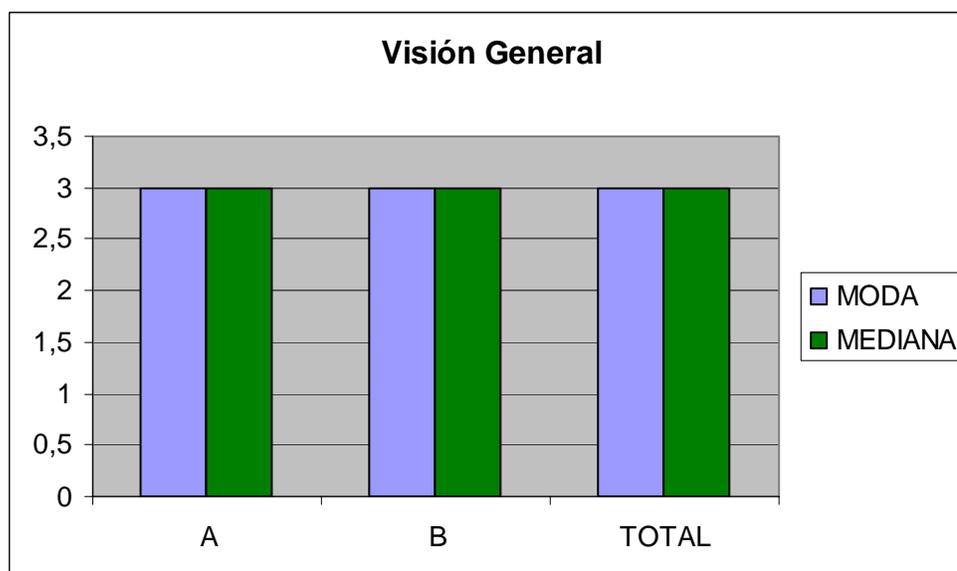
En general, ambas empresas tienden hacia el modelo moderno con una moda y mediana de 3, tanto como individualmente como en su conjunto. Por lo que se puede explicar que existe un cambio notorio a nivel organizacional para integrar todos los procesos de esta y orientarse al logro de ventajas competitivas que hagan a las empresas más eficientes, y que todo esto lo logren considerando al recurso humano como persona creadora de valor y no como antes se tomaba solo como un mero factor productivo para las empresas (Ver Tabla n°5 y Gráfico n°4).

La brecha de la tendencia moderna de ambas empresas es de sólo un 25% (ver Tabla n°5 en el Anexo n°2), dado por el mayor énfasis de la empresa B por orientarse hacia el logro de las ventajas competitivas, por lo que se puede apreciar que ambas están en forma paulatina encaminándose hacia el mismo cambio en el cual priman todas las características planteadas en el modelo de tendencia desarrollado en el punto 3.7 de material y metodología de análisis.

Tabla N°5: “Respuestas referidas a interrogantes de Visión general de la Empresa a través de variables comunes presentes en cada uno de los procesos”

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL
V. Visión general de la Empresa a través de variables comunes presentes en cada uno de los procesos.			
Enfoque Operacional V/S Enfoque Estratégico	3	3	
Procesos independientes V/S Procesos integrados	3	3	
Orientado al logro de ventajas comparativas V/S al logro de ventajas competitivas	3	4	
Persona como factor Productivo V/S Persona Creadora de valor	3	3	
MODA	3	3	3
MEDIANA	3	3	3
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	A	B	TOTAL

Gráfico N°4: “Estadígrafos (Moda y Mediana) de la Visión general de la Empresa a través de variables comunes en cada uno de los procesos en las empresas del sector construcción de la ciudad de Valdivia”.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas realizadas.

5.5.6.- Situación Individual Empresa A.

Para el análisis individual de la empresa A se calculó la moda y la mediana de las cinco etapas anteriores, dando como resultado 3. Marcándose así una tendencia leve hacia el modelo moderno. Es importante mencionar que la etapa que aún mantiene una tendencia leve hacia lo clásico es la de compensaciones. Esto se debe a que el sistema de esta empresa no considera las necesidades de las familias como una política, sólo a los empleados que tengan más de un año trabajando en la empresa se les otorga un sueldo más al año o medio sueldo dependiendo de la antigüedad de estos. Este beneficio se reparte en 4 cuotas: vacaciones, escolaridad, fiestas patrias y navidad. Mantiene una estructura basada en una sola variable (sueldo base) y no en un conjunto de variables como lo sería, en un modelo moderno. Sólo en el caso de las vendedoras que trabajan en la Inmobiliaria tienen además del sueldo base una comisión por venta.

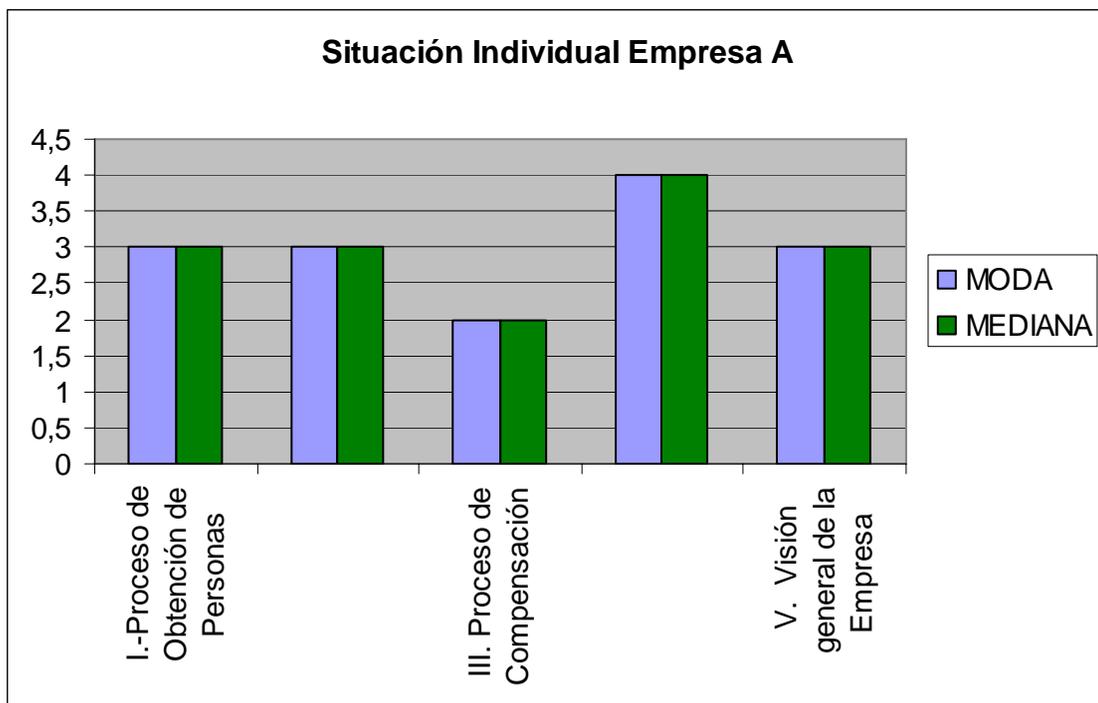
Es importante mencionar que la empresa no realiza la evaluación de desempeño con gente que pertenece a ella, sino que contrata a una consultora que realiza la evaluación de desempeño por competencias. Este proceso en esta empresa es el que eleva el promedio de

ésta hacia un modelo más moderno. Se le da énfasis a la retroalimentación en vez del castigo, esto es muy importante para Chiavenato (2002) ya que proporciona autoevaluación y autodirección de las personas, es decir, una mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Otro punto fuerte dentro de este proceso que marca una tendencia hacia lo moderno es que éste está destinado a varios objetivos, dentro de los cuales puede estar destinado al proceso de admisión de personas, al proceso de aplicación de personas, a la compensación, al desarrollo, al mantenimiento de las personas y al monitoreo de estas.

Este proceso se está acentuando cada día más ya que la empresa está pasando de ser una empresa familiar a una profesionalizada.

Gráfico N°5: Situación Individual Empresa A.-



Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas realizadas.

5.5.7.- Situación Individual Empresa B.-

Esta empresa tiene una moda de 3 puntos, marcando también una tendencia leve hacia el modelo moderno.

Presenta una tendencia hacia lo clásico al igual que la empresa A en el proceso de compensación, pero a diferencia de ésta presenta una tendencia mas marcada hacia el modelo moderno en el proceso de obtención de personas.

Uno de los aspectos a recalcar en el proceso de obtención en esta empresa es que al momento de contratar no exponen a la persona a un periodo de prueba, esto es bueno porque la persona se puede sentir comprometida, motivada e incorporada al funcionamiento normal de la empresa desde el primer momento.

Otro punto fuerte dentro de este proceso es la importancia que se le da a las competencias y a los valores de las personas al momento de ser seleccionadas. La empresa al darle importancia a los valores se asegura que las nuevas personas que entren a ésta compartan ideales y se puedan adaptar con mayor facilidad a la cultura de la organización. Ya que son ellos los que se tienen que adaptar a la cultura y no ésta a las nuevas personas. Quienes entren a la organización deben hacerlo como agentes de apoyo a ésta, para Robbins (1999) estas personas deben ser recompensadas, favoreciendo la efectividad de la organización y logrando en ellas una satisfacción en el trabajo, por el contrario se debe sancionar a las personas cuyos valores no se alinean con los de la organización lo cual se traduciría en empleados sin motivación ni compromiso. Cuando el ambiente de la organización es dinámico, es más probable que la cultura de la organización ya no sea la más apropiada.

Al igual que en la empresa A el proceso de compensación es el que posee una tendencia hacia el modelo clásico. Esta empresa basa su política de renta en base al cargo ya que son demasiadas las variables que se manejan por lo que sería muy difícil remunerar por el desempeño. Sólo hay reajustes del sueldo de acuerdo al IPC, Mercado y Desempeño, esto se realiza una vez al año, este proceso se está estructurando a medir variables objetivas y reales, y no subjetivas como lo era antes.

En general la industria de la construcción, y la empresa B paga la Gratificación Garantizada, como porcentaje del sueldo base (25%) y no como un porcentaje de los resultados al final del año contable, ya que al existir una alta rotación sería muy difícil distribuir este beneficio.

A todos los empleados de cualquier cargo se les aplica un mes de prueba, antes de contratarlos por más tiempo, para observar las capacidades de estos candidatos de trabajar en equipo y desempeñarse eficientemente en el cargo solicitado. Esto es un aspecto clásico en este proceso.

En el sector construcción en general, debido a la alta rotación del personal de obras no es fácil implementar lo que son los beneficios familiares que muchas otras industrias poseen. En el caso de esta empresa no existe ningún beneficio estructurado, lo que no significa que no posean un sentimiento de ayuda social con sus empleados y trabajadores. Ya que en casos especiales (Incendio de viviendas de trabajadores o enfermedad de familiar) se brinda ayuda. Además esta empresa colabora con la comunidad a nivel nacional ya que mantiene y administra varias instituciones para niños con riesgo social (Colegio Emprender).

Por otro lado, más cercano al modelo moderno, para prevenir riesgos poseen la unidad de prevención de riesgos, donde hay un equipo de 11 personas que tienen asignados obras, más un programa de prevención en que todos tienen una actividad que realizar.

Tabla N°6: “Situación Individual Empresa B”.

EMPRESA B	MODA	MEDIANA
I.-Proceso de Obtención de Personas	4	4
II. Proceso de Formación y Desarrollo de Personas	2 y 3	3
III. Proceso de Compensación	2	2
IV. Proceso de Evaluación del Desempeño	4	3
V. Visión general de la Empresa	3	3

5.6.- Conclusiones.

El primer objetivo específico: Identificar la tendencia, hacia un modelo clásico o moderno, de la toma de decisiones respecto de los procesos genéricos de recursos humanos en el sector de la construcción, fue logrado satisfactoriamente gracias a la investigación realizada en base a encuestas, al estudio posterior de éstas y al análisis documental.

Por ende, tanto para la empresa A como para la empresa B, la tendencia fue leve hacia lo moderno. Dando una moda y mediana de 3 entre las dos empresas, lo que invalida la conjetura, “Las empresas del área construcción de la ciudad de Valdivia tienen la tendencia a utilizar un modelo clásico en su Gestión de Recursos Humanos”, propuesta en esta investigación.

En el segundo objetivo específico que fue “Asociar y analizar las tendencias en la utilización de los instrumentos de gestión de recursos humanos que presentan las empresas del área construcción en la ciudad de Valdivia.”, se puede decir que se ha logrado plenamente en virtud que, por lo general, de las empresas analizadas se deduce que en el sector construcción en la ciudad de Valdivia, existe una tendencia hacia el modelo moderno en la utilización de los instrumentos de Recursos Humanos. Con excepción en ambas empresas en el proceso de compensación, el cual en la empresa B se puede explicar por la complejidad que significa el tener una alta rotación de personas en todas sus obras a lo largo de los años. Por lo que no es fácil implementar una estructura de compensaciones tan flexible y específica para cada caso. Por otro lado la empresa A presenta una tendencia al modelo clásico en este proceso, debido a políticas internas de la empresa, es decir, poseen una estructura de sueldos basada en una variable, no se preocupan de las necesidades de las familias y los sueldos son fijos y estáticos. El último objetivo específico: “Determinar el perfil característico en el modelo de tendencias de la Gestión de Recursos Humanos de las empresas investigadas”; también fue logrado puesto que:

- La empresa A presenta una tendencia leve hacia el modelo moderno, pero mantiene en muchos aspectos características del modelo clásico. En el proceso de obtención de personas,

esta empresa presenta una tendencia a lo moderno, básicamente porque se preocupa más del capital intelectual a la hora de contratar y de las competencias de las personas. En el proceso de formación y desarrollo de personas la tendencia también es a lo moderno, debido a que se le da énfasis a la capacitación, que es parte del presupuesto de la empresa. El proceso de compensación tiene una tendencia a lo clásico debido principalmente a que la estructura de este es basada en el sueldo base. El último proceso tiene una fuerte tendencia a lo moderno, ya que se usa como instrumento de gestión y retroalimentación para la empresa y las personas.

- Muy similar a la empresa A, es la tendencia a lo moderno de la empresa B. El proceso de obtención de personas presenta una fuerte tendencia a lo moderno ya que ponen un gran énfasis en requisitos valóricos e intelectuales para elegir las personas para la empresa. El segundo proceso muestra la misma tendencia pero de manera más leve, a pesar de ver la capacitación como una inversión y de ser proactivos, aún existen rasgos levemente clásicos. El tercer proceso presenta una tendencia clásica, debido principalmente a la alta rotación de gente en la empresa, lo que dificulta tener una estructura de beneficios. Y el último proceso presenta una tendencia leve a lo moderno ya que es un proceso continuo al interior de la empresa ya que se considera como una forma de retroalimentación para la empresa.

Finalmente, se puede concluir que el objetivo general: “Determinar las tendencias existentes en la utilización de los instrumentos de gestión de recursos humanos en las empresas constructoras de Valdivia”, fue logrado a cabalidad, gracias al cumplimiento de todos los objetivos específicos antes descritos.

5.7.- Palabras finales

“Las organizaciones son organismos vivos, contruidos y operados por y para personas; por lo que es necesario redefinir las políticas organizacionales orientadas a sus recursos humanos, hacia una nueva modalidad que se encuadra en asistir, asesorar, orientar, acompañar y ayudar a la persona en su rol laboral, profesional, técnico, hacia un desarrollo que integre sus necesidades y responsabilidad en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidad en

el ámbito personal y el de las relaciones interpersonales. Resolver problemáticas de carácter situacional, emocional, cognitivo y conductual, en la búsqueda del desarrollo personal y profesional, desde un fundamento teórico y práctico basado en un enfoque integral”.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- **Acosta, H. 2004. Del Recurso al Factor.**
 Disponible en :<http://www.occ.com.mx/ver_noticia.asp?idnoticia=410>
 Accesado: 10 Octubre 20005.
- 2.- **Aseguramiento de Calidad, 2005**
 Disponible en:<http://www.promer.org/getdoc.php?docid=763>
 Accesado: 28 Septiembre 2005
- 3.- **Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGRAW-HILL.**
- 4.- **Facultad de Ciencias Físicas y matemáticas. 1999 octubre 8.**
 Disponible en: <http://ingenieria.uchile.cl/> <<http://www.fcfm.uchile.cl/boletin/1999/10/08/>>
 Accesado: 10 Octubre 2005.
- 5.- **Fecci, E., y H. Sanhueza. 2004. Gestión de recursos humanos: Un modelo de Análisis de coherencia Estratégica. Trend management. 54-63.**
- 6.- **Fecci. E., A. Quevedo., y C. Muñoz. 2000. Pensando en la Coherencia.**
 Disponible en: <<http://www.efecci.cl/publicaciones/internet/pensando.htm>.>
 Accesado: 15 Agosto 2005.
- 7.- **Gómez-Mejía, L. R., D.B. Balkin, y R. L. Cardy. 2001. Dirección y Gestión de Recursos Humanos.3ª ed. Madrid: Prentice Hall.**
- 8.- **Hill, M.E, S. Estrrada, y Z. Bosch. 2004. Formación, capacitación, desarrollo de recursos humanos y su importancia en las organizaciones.**
 Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>>
 Accesado: 10 septiembre 2005.
- 9.- **ISO. Quality management and quality assurance Standard.Guidelines for the applications off ISO 9001.**
- 10.- **Maseda, P. 1998. ISO - 9000.Una visión Gerencial.**
- 11.- **Maseda, P. 2002. Gestión y planificación integral.**
- 12.- **Nava, V. 2003.ISO – 9000.Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continúa.**
- 13.- **Organización Internacional de Normalización.2005.**
 Disponible en: <http://biblioteca.ucv.cl/herramientas/citasbibliograficas/iso690/iso690.pdf>
 Accesado: 20 Octubre 2005.
- 14.- **Portales, C. 2004. América Latina y la velocidad en su gestión de los Recursos Humanos. Administración y Economía UC.**
- 15.- **Robbins, S.1999. Comportamiento Organizacional. 8ª ed. México D.F.: Prentice Hall.**

16.- Ruiz, M. 2004. Informática a la obra. Mayo 2004.

Disponible en:

<www.revistabit.cl/body_articulo.asp%3FID_Articulo%3D1060>

Accesado: 20 Septiembre 2005.

17.- Sánchez, A.1974.La inspección y el control de calidad. Editorial Ateneo. México.

18.- Socorro, F. 2004. Los nuevos modelos de negocios y el recurso humano: cuando el ángulo cambia la perspectiva.

Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/51/angulo.htm>>

. Accesado: 28 octubre 2005.

19.- Valle Cabrera, R. 2004. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. 2ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.

20.- Velásquez, R., y N. Guzmán. 2004. Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. 2004 Junio 10.

Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>>

Accesado: 28 Septiembre 2005.