



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS CLÁUSULAS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 Y 6.4 DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN UNA ENTIDAD DIDACTICA UBICADA EN EL EDO. CARABOBO**

Autoras:

Acosta, Mariam

Urbina, Karin

Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS CLÁUSULAS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 Y 6.4 DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN UNA ENTIDAD DIDÁCTICA UBICADA EN EL EDO. CARABOBO**

Autoras:

Acosta, Mariam

Urbina, Karin

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS CLÁUSULAS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 Y 6.4 DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN UNA ENTIDAD DIDÁCTICA UBICADA EN EL EDO. CARABOBO”**, presentado por: Acosta, Mariam, cédula de identidad V.-19.772.836; Urbina, Karin, cédula de identidad V.-16.872.931, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

---

---

---



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS CLÁUSULAS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 Y 6.4 DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN UNA ENTIDAD DIDÁCTICA UBICADA EN EL EDO. CARABOBO**

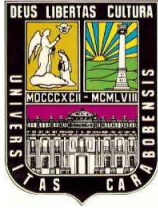
Tutora:  
Irma Nieves

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales

---

Por: Irma Nieves  
C.I. 4.355.585

Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



Presente.

**Prof. Nerza Rey de Polanco.**  
**Directora de Escuela de Relaciones Industriales.**  
**Asunto: Cambio de Título de Trabajo de Grado.**

Por medio del presente nosotras las Brs. **Acosta, Mariam**, cédula de identidad V.- 19.772.836, **Urbina, Karin** V.- 16.872.931, solicitamos al Consejo de Escuela de Relaciones Industriales que nos autorice el cambio del título de nuestro Trabajo de Grado, ya que los resultados de nuestra investigación no se ajustaban a la propuesta que se presentaba.

Título original: **“Modelo de gestión de recursos humanos en el cumplimiento de las cláusulas 5.5.1;6.2;6.2.2;6.3 Y 6.4 de la norma ISO 9001:2008 en pro de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una entidad didáctica ubicada en Valencia, Edo. Carabobo”.**

Título propuesto: **“Análisis del modelo de gestión de recursos humanos y su cumplimiento con las cláusulas 5.5.1;6.2;6.3 Y 6.4 de la norma ISO 9001:2008 en una didáctica ubicada en el Edo. Carabobo”.**

El título propuesto describe con mayor precisión los objetivos y resultados obtenidos de nuestro Trabajo de Grado.

Sin más que hacer referencia, nos despedimos cordialmente de usted.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Br. Mariam Acosta

\_\_\_\_\_  
Br. Karin Urbina

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Irma Nieves  
C.I. V.- 4.355.585

## **Dedicatoria**

*Primeramente le agradezco a Dios todo poderoso, por protegerme siempre y permitirme vivir este momento.*

*Le agradezco a mi Abuela María por cuidarme desde que tuve uso de razón por todo el amor y por consentirme tanto, a mi abuela Santiago que está en el cielo feliz, porque su gorda ya es Licenciada.*

*A mi Mama ya entiendo porque peleas tanto conmigo, porque te importo, gracias los regañones sirvieron para algo ya me gradué, gracias por siempre estar ahí para mí, por tu ayuda y apoyo fundamental para cumplir esta meta, ya tu chiquita es Licenciada te amo mami.*

*A mi Papa lo más grande que tengo, papi gracias por apoyarme tanto por comprenderme por estar siempre para mí, por escucharme y por ser pilar fundamental en mi vida, por apoyarme cuando me cambie a Relaciones Industriales este si era el camino, y por todo el amor, tu hija mayor ya es Licenciada te amo.*

*A mis hermanos, a mi hermana mayor Solismar gracias herma por ser un ejemplo a seguir, por escucharme y aconsejarme siempre te quiero, a mi otra hermana Mila gracias por ser nuestro pilar de apoyo, por estar allí siempre para nosotras te quiero, y a mis hermanitos chiquitos Nickole y José Manuel los quiero con todo mi corazón.*

*A mis tías Yraima, Janeth, Arelis por cuidarme siempre y por consentirme tanto las quiero y les agradezco todo el amor y comprensión durante toda mi vida. A mi tía Alecia por siempre creer en mí y apoyarme durante toda mi carrera gracias por ser tan especial conmigo mi colega bella te quiero.*

*A todas mis tías, primas y primos de Maracaibo, Falcón y Valencia Yeya, tía Gladys, Ofe, mi neguita, Lorena, Lilia, Carol, a mis amigos y a todos mis fans vieron, si me gradué ahora viene la celebración, ya el día de júbilo nacional esta decretado gracias por todo los quiero.*

*A mis amigos, y colegas que creyeron en mí y me apoyaron en todo momento gracias por estar allí y por llenar mis días de momentos inolvidables.*

*A mi compañera de tesis Karin Urbina, Amiga gracias por ser tan especial por todo el apoyo y la comprensión lo logramos ya somos Licenciadas te quiero Colega.*

*A todos los profesores que ayudaron a mi formación profesional, gracias por compartir sus conocimientos conmigo en especial al Profesor Marco Villano, Profesora Leyda Colombo e Irma Nieves Gracias por todo el apoyo.*

*Y a mis compañeros de trabajo, gracias por toda la ayuda y apoyo en este tiempo sobre todo a mi jefa Ruth Vázquez este proyecto también es tuyo*

**Mariam Acosta**

## **Dedicatoria**

*A DIOS por ser mi guía, fortaleza y mi espíritu de cada día y no decaer en el intento.*

*A mi Madre Emma, por entender, ser mi pilar, mi guía a pesar de tu enfermedad estás luchando por mí y mis hermanas eres un ejemplo a seguir y tratar de ayudarme en todos los momentos posibles sin ti no estaría cumpliendo esta meta, gracias por tu amor y cariño incondicional TE AMO.*

*A mis grandes amigos Omar, Guillermo, Eliana, Alfredo, Jesús, Hugo, Fernando y Eduimar por comprenderme y tratar de darme ánimo y me brindaron su amistad incondicional, de verdad le agradezco a cada uno de ustedes amigos por alegrarme mi vida cada fin de semana y a pesar de descuidarlos a ustedes siempre está pendiente de mí, en verdad LOS AMOS cada uno de ustedes y espero que nuestra amistad siga presente, gracias, mil gracias.*

*A mi compañera de tesis Mariam Acosta lo logramos amiga mía una meta trazada con nuestro Trabajo de Grado, para mí fue un placer haber compartido contigo este proyecto que hemos logrado juntas, gracias colega.*

*A mi tutora Prof. Irma Nieves y a la Prof. Leyda Colombo por sus conocimientos, su tiempo y dedicación, gracias a ambas.*

**Karin Urbina.**



## ***Agradecimiento***

*Primeramente a Dios, que nos cuidó y permitió disfrutar de este momento.*

*A nuestros familiares, que nos apoyaron y dieron ánimos para lograr esta meta.*

*A nuestra amiga Mary Yuli Guevara que aparto un núcleo de su procesador RAM, para prestarnos apoyo en la elaboración de nuestro proyecto gracias amiga.*

*A los profesores que a lo largo de nuestra carrera tuvieron la dedicación y comprensión para compartir sus conocimientos con nosotras para forjar nuestra formación como profesionales.*

*A todo el personal de Multiskill Consultoría y Formación por prestar toda su ayuda para poder realizar nuestro proyecto.*

*A todos gracias por su colaboración.....*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU CUMPLIMIENTO CON LAS CLÁUSULAS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 Y 6.4 DE LA NORMA ISO 9001:2008 EN UNA ENTIDAD DIDÁCTICA UBICADA EN EL EDO. CARABOBO.**

**Autoras:** Acosta, Marian; Urbina, Karin.

**Tutora:** Prof. Irma, Nieves.

**Fecha:** Julio 2014.

### **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como propósito principal diagnosticar el modelo de gestión de recursos humanos que se maneja en la empresa a modo de evaluar el cumplimiento de las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4; de la Norma ISO 9001:2008 y determinar cuáles son los aportes para la mejora continua de la gestión de calidad, para así generar las recomendaciones dirigidas a optimizar la gestión de recursos humanos actual en los subsistemas respectivos. La metodología utilizada en la investigación estuvo centrada en descriptiva y documental cuyos datos fueron recolectados a través de la aplicación de una entrevista donde a un informante clave, que aportó las respuestas para determinar el modelo de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente en la empresa y para cumplir con el objetivo de verificar el cumplimiento de las cláusulas de norma, se aplicó un cuestionario a la población que estuvo constituida por el total de empleados que comprende un universo de 13 trabajadores. El análisis de los datos fue procesado mediante operaciones estadísticas, y se procedió a realizar el contraste teórico con respecto a las respuestas aportadas por los trabajadores donde se logra apreciar que existen deficiencias con respecto a la gestión de recursos humanos en base a los subsistemas respectivos, y finalmente se realizó el cuerpo de recomendaciones para optimizar la gestión de los mismos.

**Palabras Clave:** Gestión de recursos humanos, gestión de calidad, modelo de gestión, mejora continua, subsistema.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**ANALYSIS MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND COMPLIANCE WITH THE TERMS 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 AND 6.4 OF ISO 9001:2008 IN A TEACHING INSTITUTION LOCATED IN CARABOBO STATE.**

**AUTHOR:** Acosta, Marian; Urbina, Karin.

**Tutor:** Prof. Irma, Nieves.

**Date:** Julio 2014.

**ASBTRACT**

The present investigation had the primary purpose diagnose the human resources management model that is using in the company by way of assessing compliance with clauses 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 and 6.4; ISO 9001:2008 and to determine the contributions to the continuous improvement of quality management, in order to generate recommendations to optimize the actual management of human resources in the respective subsystems. The methodology used in that investigation was focused on descriptive and documentary whose data were collected through the implementation of an interview where a key informant, who bring the answers to determine the model of HRM used now in the company and to fulfill the purpose of verifying compliance with the clauses of the norm, was applied a questionnaire to the population consisted of total employees comprising a universe of 13 workers. The analysis of the data was processed using statistical operations, and proceeded to the theoretical contrast to the responses from employees where it can appreciate that there are deficiencies with respect to the management of human resources based on the respective subsystems, and finally the body of recommendations are carried out to optimize the management of it.

**Keywords:** Human resource management-quality management-model management-continuous improvement-subsystem.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	ix
RESUMEN.....	x
Índice de General.....	xii
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Introducción.....	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EI PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	21
Objetivos.....	32
Justificación.....	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	35
Bases Teóricas.....	41
Bases Legales.....	76
Definición de Términos.....	80
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	85
Estrategia Metodológica.....	87
Población y Muestra.....	92
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	93

#### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N°</b>	<b>pp.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	97
2. Cuadro Técnico Metodológico (Continuación).....	98
3. Cuadro Técnico Metodológico.....	99
4. Cuadro Técnico Metodológico (Continuación).....	100
5. Análisis Características generales de la empresa.....	105
6. Análisis subsistema de mantenimiento.....	107
7. Análisis subsistema de provisión.....	109
8. Análisis subsistema de provisión (continuación).....	110
9. Análisis subsistema de aplicación.....	112
10. Análisis subsistema de desarrollo.....	114
11. Análisis subsistema de control.....	116

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°</b>	<b>p.p</b>
1. Resultado de encuesta según cláusula 5.5.1.....	118
2. Resultado de encuesta según cláusula 5.5.1.....	119
3. Resultado de encuesta según cláusula 5.5.1.....	120
4. Resultado de encuesta según cláusula 5.5.1.....	121
5. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	122
6. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	122
7. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	123
8. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	128
9. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	125
10. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.....	125
11. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.2.....	126
12. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.2.....	127
13. Resultado de encuesta según cláusula 6.2.2.....	127
14. Resultado de encuesta según cláusula 6.3.....	128
15. Resultado de encuesta según cláusula 6.3.....	128
16. Resultado de encuesta según cláusula 6.3.....	129
17. Resultado de encuesta según cláusula 6.3.....	130
18. Resultado de encuesta según cláusula 6.4.....	131
19. Resultado de encuesta según cláusula 6.4.....	132
20. Resultado de encuesta según cláusula 6.4.....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS N°	pp.
1. Ciclo de la PHVA.....	66
2. Ciclo de las 6C.....	70
3. Fase de las 5S.....	73
4. Sistema de Administración de Calidad.....	81



## INTRODUCCIÓN

En el complejo mundo que vivimos gobernado por la globalización y los cambios constantes, las organizaciones se ven obligadas a desarrollar estrategias que logren hacer que los productos y servicios que ofrece la empresa puedan mantenerse y mejorar a través del tiempo, dado a que la competencia es cada vez mayor y los clientes cada vez más exigentes con respecto a los requisitos que debe cumplir el producto o servicio ofrecido.

Actualmente los sistemas de calidad basados en la norma ISO 9001:2008 han representado una herramienta para la mejora progresiva de las organizaciones, ya que logra optimizar cada uno de los procesos de la empresa logrando de esta manera la reingeniería y mejora de estos acoplados a la filosofía de la calidad y la mejora continua.

El impacto de este fenómeno ha dado lugar que en el comercio nacional se incremente el número de empresas que adoptan la calidad como cultura y logran ofrecer productos y servicios competitivos en cumplimiento con estándares de calidad internacionales y con los requisitos exigidos por el cliente.

Las empresas se caracterizan por ser un sistema vivo integrado por seres humanos quienes son los encargados de la planificación, organización, ejecución y control de los procesos que se practiquen en la empresa se desarrollen con la mayor eficiencia posible logrando de esta manera que los objetivos planteados por la organización se cumplan.

En este sentido es evidente la importancia que tiene el recurso humano en la implementación de un sistema de gestión de calidad y la responsabilidad que recae sobre cada uno de los miembros de la organización con respecto al cumplimiento de los requisitos y estándares exigidos por el cliente.

Para el sistema de gestión de calidad es de gran importancia que el recurso humano posea las competencias, habilidades necesidades y experiencias exigidas por los requisitos del producto o servicio que se elabora en la empresa y que a su vez estén alineadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de igual manera prever las acciones necesarias que logren una buena administración del recurso humano.

Tomando en cuenta lo antes expresado es evidente que recursos humanos es uno de los procesos más importantes de la empresa ya que éste se encarga del provisión, desarrollo, mantenimiento aplicación y control de mismo, y no escapa de la reingeniería y mejora continua a la que se somete cuando implementamos un sistema de gestión de calidad fundamentados en ISO.

Por lo cual es importante conocer cuáles son los aportes que la ISO 9001:2008 le ofrece a la gestión de recursos humanos, por esta razón el propósito fundamental de este estudio, es conocer el Análisis del modelo de gestión de recursos humanos y su cumplimiento con las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de la norma ISO 9001:2008 en una entidad didáctica ubicada en el Edo. Carabobo.

Para ello, presente investigación está compuesto por los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Se expone el planteamiento del problema, donde posteriormente se definió el objetivo general y los objetivos específicos y también la justificación de la investigación, los motivos de este estudio.

**Capítulo II:** En este punto, se discute acerca del marco teórico referencial, la revisión bibliográfica o fuente de información concerniente a la investigación propuesta en donde existe relevancia de los antecedentes de investigación, bases teóricas, bases legales y finalmente la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** Trata del marco metodológico es abordaje y la manera de cómo se plantea buscar los datos y poder así recolectar la información necesaria, esto deberá contener la naturaleza de la investigación concerniente al tipo de investigación, luego la estrategia metodológica, población y muestra referida a la población a estudiar y por último técnicas e instrumentos de

recolección de datos, que es la obtención de la recopilación de datos y la aplicación de instrumento para el objeto de estudio.

**Capítulo IV:** Finalmente se culmina con el análisis e interpretación de los resultados, que se puede conocer a través de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento.

Por último, la investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones, lista de referencia consultada para este estudio y los anexos correspondientes para esta investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Hoy en día, la globalización es un proceso tecnológico- cultural que regula la sociedad actual, hace que las organizaciones se fundamenten en principios de flexibilidad, gestión de cambio y se mantengan abiertas a

La adquisición de nuevas tecnologías; el ritmo de vida actual permite que las organizaciones sean dinámicas y proactivas, y de este modo garantizar de alguna manera su permanencia en el mercado a través del tiempo, ofreciendo productos y servicios que puedan mejorarse en forma progresiva.

La necesidad de hacer las cosas cada vez mejor surge desde la edad media, pero es a mediados del siglo XX cuando nace el concepto de calidad, desde entonces se ha buscado la aplicación de esta filosofía a los procesos de producción enfocados en la calidad de diseño y la calidad de fabricación, direccionado a generar productos terminados con un alto estándar de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

Ahora bien, el concepto de calidad ha evolucionado en los últimos siglos a medida que evolucionaban las industrias, los métodos de producción y las

relaciones con los clientes. En el siglo XX se habló de calidad como adecuación al uso como lo señala Juran, (1996); cumplimiento de los requisitos señalado por Crosby, (1998); satisfacción de las expectativas del cliente planteado por Feigebaum, (1999) y satisfacción del cliente Deming, (1992).

Es por ello, que el trabajo con calidad es considerado una estrategia que permite a las empresas ser competitivas, su objetivo es lograr la satisfacción plena del cliente al finalizar todo el proceso productivo, además de que la calidad es el factor determinante para la aceptación o no, del producto o servicio; es aquí donde surge la importancia de establecer un sistema de control de calidad en los procesos que contribuyan a regular la utilización de todos los recursos, maximizando la capacidad productiva de la organización.

De igual forma, la constitución de una empresa depende de diversas variables, que convergen en la necesidad de lograr la conformación de una unidad de negocio, generando beneficios para los integrantes de la organización, a nivel gerencial así como empleados, comunidad y el medio ambiente.

Dentro de cada organización es pertinente gestionar los procesos por medio de controles que proporcionen resultados, por su parte, Robles (2007) establece una trilogía compuesta por tres procesos centrales:

Planificación de calidad, donde se determina quienes son los usuarios para definir las necesidades que debe cubrir las características de los productos; control de calidad, donde se evalúa el comportamiento real del producto y se compara con sus objetivos a fin de tomar decisiones; y por último el mejoramiento de la calidad, que determina la infraestructura e identifica los proyectos de mejoramientos. (p.125)

Del mismo modo, en las organizaciones es pertinente definir aspectos fundamentales como la visión, misión, valores y objetivos para lograr precisar los subsistemas (departamentos) y cargos, que una vez conformados trabajarán para obtener las metas establecidas por la empresa, en base a esto se determina la estructura organizativa en el cual se describen los cargos, se definen las funciones, directrices, competencias, habilidades y destrezas demandadas para cada puesto de trabajo.

Ante esto, las estructuras organizacionales de las empresas orientan sus procesos, productos y personal al trabajo con calidad, considerando el recurso humano como el motor para realizar los procesos, transformando una entrada (materia prima, solicitudes de los clientes) en resultados, a los productos que cubran las necesidades del mercado, que bien pueden estar

enfocadas a la elaboración de un bien material o en la entrega de un servicio, como por ejemplo Berry (1992) menciona lo siguiente:

La calidad de personal, base de cualquier otra calidad. Hasta hoy, el interés por la calidad había sido enfocado hacia el aspecto técnico de los productos y servicios. La nueva toma de conciencia sobre la calidad, amplía este concepto incluyendo ahora el aspecto personal, porque es la calidad de la gente y su desempeño la que crea los productos y los servicios. (p. 235)

Tomando en cuenta antes mencionado por el autor, se puede afirmar categóricamente que el recurso humano clave para la mejora y el mantenimiento de la calidad. Velar por la calidad de selección de personal, su entrenamiento, gestión de competencias, promociones y ascensos, es una labor que está a cargo de la gestión de recursos humanos la cual se debe planificar, ejecutar, controlar y verificar que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa, los cuales estarán enmarcados en el Sistema de Gestión de Calidad.

La experiencia demuestra que las organizaciones logran hacer las cosas cuando la gente está integrada como un equipo de trabajo. Partiendo del hecho de que la empresa es un todo, y considerando como factor más importante el recurso humano, se deriva la necesidad de adoptar la filosofía de calidad a todos los niveles para que los miembros de la organización adopten la calidad como cultura organizacional adecuada a la modalidad de trabajo, factor que implica compromiso, dedicación y perseverancia.



De acuerdo, con Ugaz (2012) comenta lo siguiente:

El sistema de gestión de calidad, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes.(p.100).

El monitoreo aplicado al Sistema de Gestión de Calidad viene determinado en función de los objetivos e indicadores de gestión, los cuales da los resultados de la gestión que se esté llevando a cabo en la empresa y en base a estos se determinará el plan de acción para lograr la mejora continua del proceso.

Es por esto que la gestión de calidad supone un cambio profundo en la cultura de la empresa, haciendo énfasis en las personas, ya que se enfoca en el control de los resultados de cada proceso. La certificación conforme con la norma ISO 9001:2008 presenta beneficios, traducidos en: mejoras en la satisfacción del cliente, en la gestión, clima organizacional, reducción de costos e información.

Los controles de calidad que se establecen en las organizaciones, se pueden determinar por normativas internas generadas por la propia organización, según los lineamientos bajo los cuales deseen controlar sus

productos o servicios, o se pueden basar en estándares establecidos por normativas internacionales que otorgan certificación de calidad a los productos o servicios que ofrece la empresa.

En este sentido, se comprende que las normas ISO serie 9001 establecen estándares reconocidos internacionalmente para garantizar la calidad en los procesos y del producto resultante de estos, por su parte la norma ISO 9001:2008 formula un enfoque basado en procesos siendo una guía para establecer un sistema de gestión de calidad, el cual debe ser aceptado y entendido por todos los miembros de la organización.

Rojas, (2010) en su libro gerencia de calidad, cita lo siguientes:

Que no se puede negar que en la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9001 e ISO 14001 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. (p.233).

Es decir, es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos o servicios de ésta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del

producto que se le está ofreciendo, se mantendrá y mejorará a través del tiempo.

En Venezuela, se puede observar el impacto de la calidad de servicio en la gestión administrativa y operativa de las empresas, ya que las altas demandas de sus clientes internos y externos hacen que la gestión apunte hacia la mejora continua de sus procesos y servicios en un ambiente altamente competitivo y globalizado.

De hecho, la certificación de empresas venezolanas bajo las normas ISO, en muchos casos se han convertido en condición obligatoria, si éstas desean mantenerse y ser competitivas en el mercado internacional, conseguir contratos o pretenden formar parte de los proveedores de una empresa certificada bajo algún estándar ISO.

Sin embargo a pesar de que Venezuela no es miembro activo de la ISO, las empresas nacionales e internacionales establecidas en el país pertenecientes a diferentes ramos de las industrias tales como las alimenticia, textiles, automotriz, de servicio, se han visto influenciadas por la calidad adoptando cada vez más los estándares determinados por la ISO en sus diferentes certificaciones como los son la ISO 9001:2008, ISO 14001, ISO 22000, ISO 26000 entre otras.

En los últimos años diversas empresas han obtenido certificaciones internacionales de distintos ramos públicos y privados, específicamente entre las que se han certificado con la norma ISO 9001 se pueden mencionar las siguientes:

- PROPULSO (Productora de Pulpas Soledad)
- ONA (Oficina Nacional Antidrogas)
- COPLAN, C.A. (Servicios de Ingeniería)
- MONACA (Molinos Nacionales C.A.) (Fabricación de harina de maíz)
- SHA de Venezuela, C.A. (Formación Profesional)
- INDESCA (Investigación Desarrollo y Asistencia Técnica en Petroquímica)
- Industrias Free Way, C.A. (Diseño, Fabricación y Comercialización de vehículos de Carga).

En este sentido, el estado Venezolano garantiza a la población la obtención de productos y servicios de calidad según, lo establece en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se puede citar el artículo 117 de nuestra Carta Magna en el cual se establece un control de calidad que proporciona los medios de producción para que los individuos satisfagan sus necesidades, ya que establece que todas las personas tanto naturales como jurídicas tienen derecho a disponer de bienes, es decir, aquellos que tienen un costo y que pueden ser de acuerdo a la clasificación de los bienes económicos.

De igual forma según lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras, y en la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la formación profesional se ha vuelto una obligación en el ámbito laboral, dando apertura para que las entidades didácticas diversifiquen los servicios que ofrece en los mercados.

Por lo tanto, en el marco legal venezolano proporciona los medios para que los individuos satisfagan sus necesidades, ya que establece que todas las personas tanto naturales como jurídicas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de calidad.

Es por esto que en Venezuela se ha dado apertura a las empresas de servicio, específicamente las entidades didácticas enfocadas a prestar servicios de formación profesional, a los trabajadores de diversas empresas y a personas particulares que soliciten sus servicios.

Por su parte, Rodríguez Doctor de Proyectos de Ingeniería de la Universidad Politécnica de Valencia (España), ponente en el foro de “Calidad y Productividad Ahora más que nunca” llevado a cabo en Conindustria Septiembre de 2013 afirma que “los entornos económicos complejos pueden poner en peligro la supervivencia de la pequeña y mediana empresa (PYMES),

pero ello no significa que no puedan salir adelante y convertirse en experiencias exitosas de negocio a pesar de las dificultades”.

Algo semejante ocurre actualmente en Venezuela que se encuentra en una crisis política y económica que afecta al sector industrial del país, haciendo cuesta arriba la obtención de materia prima y por ende productos y servicios terminados debido a la mala administración económica que se ha visto en los últimos tiempos.

Por su parte, Rodríguez señaló que en general las PYME Venezolanas tienen serios problemas de competitividad debido entre otras causas a su poca capacidad de gestión. “Frente a los retos de los mercados actuales, las PYME venezolanas no son competitivas. Los mercados actuales exigen calidad de concordancia adecuada, así como lanzar productos y servicios novedosos, mejorar productividad y agilidad”.

Entre las Pequeñas y Medianas Empresas constituidas en Venezuela, resalta la gestión de una Entidad Didáctica en particular, ubicada en Valencia Estado Carabobo la cuales una organización dedicada a prestar servicios de consultoría y formación en diversas áreas tales como, Administración, Almacenes y Logística, Ambiente, Desarrollo Personal, Seguridad y Salud Laboral, Calidad, Transporte, Aduanas, Ventas y Mercadeo.

A su vez, tiene una trayectoria de más de 30 años en Venezuela, lo cual le ha permitido ir acumulando experiencia en sectores como: petróleo, petroquímica, automotriz, alimentos, bebidas, tabaco, caucho, químicos, electricidad, metalurgia, construcción, distribución, entre otros.

Para obtener ventajas competitiva y obtener eficiencia en cada uno de sus procesos esta Entidad Didáctica, en los últimos años ha estado desarrollando un Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001:2008 y ha ido adaptando sus procesos en pro de la mejora continua de los mismos, reflejando una deficiencia en la gestión de recursos humanos dado que la gestión actual de RRHH no está acorde con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

En consideración a lo antes expuesto es pertinente formular las siguientes interrogantes ¿Cuáles son los requerimientos que establece la norma ISO 9001:2008 con respecto a la gestión de Recursos Humanos? ¿Cuál es la situación actual de la gestión de Recursos Humanos de la Entidad Didáctica? ¿La gestión de recursos humanos actual llevada a cabo en la Entidad Didáctica, está en cumplimiento con los requerimientos de las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3; 6.4 establecidas en la Norma ISO 9001:2008?

## **Objetivo General**

Analizar el modelo de gestión de recursos humanos y su cumplimiento con las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de la norma ISO 9001:2008 en una entidad didáctica.

## **Objetivos Específicos**

- Evaluar las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 con competencia de recursos humanos de la norma ISO 9001:2008.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la entidad didáctica.
- Verificar si la gestión de RRHH actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008.
- Aportar recomendaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en cumplimiento con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.



## **Justificación**

La calidad aplicada a las empresas, se gestiona por medio de una filosofía enfocada a la mejora continua de los procesos, y a lograr que todos los componentes que integran la empresa, tales como personas, procesos, materia prima, productos o servicios se ajusten a los lineamientos establecidos por el sistema de gestión de calidad que proporcione un resultado final cimentado en altos estándares de calidad.

En este sentido, se entiende que el recurso humano es un proceso que forma parte de la empresa por ende éste debe ser gestionado y evaluado por medio de controles que estén enmarcados en los requerimientos que establece la norma ISO 9001:2008 por lo cual es de suma importancia que esta investigación indague la situación actual que tiene la entidad didáctica con respecto a la gestión de RRHH y que la investigación sirva de fundamento a la hora de analizar un modelo de Gestión de Recursos Humanos acorde a los lineamientos establecidos en las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de recursos humanos de la norma ISO 9001:2008.

La investigación a llevada a cabo en la entidad didáctica podrá abordar las deficiencias que tiene la misma con respecto a la gestión de RRHH, identificando las fallas que posee dicho proceso para proceder a mejorar y desarrollar el modo que se planifica, se controla y verifica el proceso de

recursos humanos; Esto aportará a la empresa las observaciones de mejora con respecto al cumplimiento de las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de recursos humanos establecido en la ISO 9001:2008 en pro de la futura certificación de la empresa.

Visto desde el punto teórico la investigación da conocer como se ve influenciado el recurso humano por la calidad, como se debe gestionar el recurso y aportará a los profesionales de relaciones industriales un modelo base para la adecuación de procesos de recursos humanos basado en estándares Internacionales, con respecto a la implantación de sistema de gestión de calidad fundamentados en la norma ISO 9001:2008 en las organizaciones.

En general, se puede afirmar que la presente investigación, en primer lugar impacta de manera positiva en la gestión de recursos humanos llevada a cabo en la entidad didáctica dotando a quienes guíen al personal de una herramienta que facilita la mejora continua de la gestión de recursos humanos en la empresa; y en segundo lugar es un aporte para la Universidad de Carabobo como fruto de su gestión en la formación de profesionales y en especial para la escuela de relaciones industriales ya que sirve como base para futuros proyectos de Investigación a realizar en el área, debido a que es un aporte para la gestión de calidad con respecto al factor humano dentro de las organizaciones,

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### Antecedentes de la Investigación

El enfoque de un sistema de gestión de calidad SGC basado en la norma ISO 9001:2008 está dirigido a cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa por medio de una gestión eficiente de los recursos, por lo cual es fundamental el control de los procesos internos, entre los cuales se encuentran los procesos administrativos, compras, ventas, producción, recursos humanos entre otros, todos estos procesos deben ser controlados por herramientas como los indicadores de gestión y que por lo tanto, midan la eficiencia o fallas que tenga estos, en un lapso determinado; al conocer las fallas se procede con el plan de acción que logre corregir dichas fallas y de esta manera cumplir con la mejora continua de los procesos.

Las normas ISO 9001 recopilan los aspectos y requerimientos básicos para sistemas de aseguramiento de la calidad. Para obtener bases sólidas que sustente la investigación se realizó la búsqueda trabajos de grados que aporten valor agregado a la misma, a continuación se mencionan los siguientes:

Hernández, (2010) en su trabajo titulado “**Análisis de la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad**” para optar al título de Licenciado

en Administración en la Universidad Veracruzana, México. La investigación se centra en analizar la (Organización Internacional de Estandarización) ISO por sus siglas en inglés y las normas que esta desarrollo para los sistemas de gestión de calidad y específicamente en describir y explicar cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y su adecuación a las organizaciones.

El proyecto se desarrolla en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptiva; según el análisis final se concluyó, que es importante la que organización mantenga un control sobre los procesos internos y externos para lograr los objetivos de calidad, y que por medio de la gestión de la calidad se genera un proceso de mejora continua direccionado a la calidad total, que garantice la satisfacción plena de los requerimientos del cliente. Dentro de las recomendaciones aportadas por la investigación se puede destacar la importancia de tener una estructura organizativa bien definida, que contenga misión, visión y valores como base para la creación de política y objetivos de calidad, y su Interacción como requisito indispensable para cumplir con los requisitos ISO.

Es importante citar los aportes de dicha investigación ya que dan a conocer la trascendencia que posee la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en el sistema de gestión de calidad en las organizaciones y por el análisis que se plantea por cada requisito de la Norma ISO 9001:2008.

Ugaz, (2012) elaboró su trabajo de grado bajo la modalidad de campo, de tipo descriptiva para optar al título Ingeniero Industrial con su **“Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008 Aplicado a una Empresa de**

**Fabricación de Lejías”** de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo del trabajo es analizar la situación actual de la empresa y plantear una propuesta de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Uno de los principales aportes de la investigación es que se demostró que a través del desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en cumplimiento con cada uno de los requisitos de la ISO 9001:2008, permite que la empresa desarrolle ventajas competitivas con respecto al mercado, y logre altos niveles de Calidad lo que se traduce en la satisfacción del cliente.

Al finalizar el trabajo de campo se concluyó el establecimiento y estandarización de los procesos de trabajo a través de procedimientos, instructivos y registros bajo el enfoque de mejora continua, y asegura la satisfacción de los usuarios.

Dicha investigación aporta valiosos datos y estrategias que ayudaron al desarrollo de la investigación que aquí se propone, debido a la contribución teórico y metodológico que se expone en la misma; el cual mediante el análisis del instrumento aplicado se podrá tener referencia e información necesaria para el conocimiento de controles estadísticos, y de esta manera apoyar al diseño del instrumento que se aplica a la presente investigación.

A su vez, Hernández (2001) presentó el trabajo de grado en la Universidad Católica Andrés Bello para optar al título Ingeniero Industrial titulado **“Evaluación y Desarrollo de un Sistema de Mejoramiento de la Calidad en los Procesos de Adiestramiento de un Centro de Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos de acuerdo a los criterios de la Norma ISO 9001: 2000”**. Este trabajo, se orientó al desarrollo de un proceso de mejoramiento de los servicios prestados por el departamento de adiestramiento, desarrollando controles que puedan medir la atención al cliente interno y externo, enfocado en el área de formación de personal, en base al desarrollo de indicadores de gestión en cumplimiento con los objetivos de Calidad planteados por la organización según los requerimientos de la ISO 9001:2008.

Por ende, esta investigación fue concebida para ampliar, profundizar y cultivar la mejora continua de los procesos enmarcados en las exigencias de los procesos de globalización de los mercados y de las economías, con el propósito de promover y formar líderes, apoyar a los procesos gerenciales y la toma de decisiones.

Cabe destacar que todas las normas se involucran hacia la mejora de la productividad, reducción de costos, aumentos de la calidad del producto o servicio e impone el mejoramiento continuo en toda la empresa.

Este trabajo de investigación aportó bases sólidas para este proyecto porque se basa en el mejoramiento de los sistemas de gestión de calidad enfocados en la gestión de recursos humanos, ya que se desglosan los controles aplicados en los procesos de adiestramiento del personal, y de los subsistemas que integran la gestión de RRHH que serán válidos a efectos de la investigación.

Silva, (2012) presentó su trabajo de postgrado para optar al título de Especialización de Gerencia de Calidad y Productividad en la Universidad de Carabobo titulado “**Sistema de Información para la Gestión de Calidad Aplicado al Almacén de una Empresa Cartonera**”. Su investigación, se planteó en la necesidad de desarrollar una investigación que tiene como objetivo principal, proponer un sistema de información, orientado a mejorar y controlar las actividades operativas y administrativas relacionadas con la solicitud, el ingreso, la ubicación y el egreso de materiales; actividades que corresponden a la gestión de almacén. La investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de proyecto factible, ya que su objetivo corresponde a crear una propuesta que genere la solución a un problema. Con esta propuesta se busca responder a las exigencias del cliente, de la organización, y mejorar el desempeño global.

Villamizar, (2012) presentó su trabajo de postgrado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad en la Universidad de Carabobo titulado “**Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008 para el Proceso de Fabricación de Calderas en la Empresa Comité Técnico Industrial de Venezuela**”, Dicha investigación se presente bajo la modalidad de un proyecto factible. El objetivo

de esta investigación es diseñar un sistema basado en la gestión de la norma ISO 9001:2008.

La investigación se basó en realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa a través de una matriz DOFA donde se verifica las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la misma, luego procedió con la identificación de cada uno de los requerimientos de presentes en la Norma ISO 9001:2008 para luego desglosar cada uno de ellos e identificar los controles aplicables y adecuarlos a los procesos de la empresa.

Por lo tanto, se sugirió tomar consideraciones al estudio realizado para la planificación estratégica de la calidad, e involucrar al personal de cada etapa, en el diseño de procedimiento, registros y flujogramas en todos los procesos de la organización.

Del mismo modo, este trabajo aporta a la investigación bases sólidas para el desarrollo del mismo a través, de información documental, presentando diversos enfoques en especial el desglose exhaustivo y descriptivo de la cláusula 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de RRHH en el cual se puede soportar la presente investigación.

### **Bases Teórica**

#### ***La Organización y Cultura de Calidad***



En primera instancia se debe conocer el concepto de organización, el cual viene determinado por diferentes corrientes teóricas en tal caso, Gilbert (1997:510) señala que es el “conjunto de relaciones sociales estables creadas deliberadamente con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos”.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación hacia lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo.

Otra definición dada por, Reza (2006) considera lo siguiente:

Las organizaciones dan una mayor importancia a la delegación de autoridad frente a la jerarquía estricta y a la definición del trabajo en grupo frente al individual. Esto significa que muchos de los procesos organizativos convencionales están cambiando y que los indicadores habituales de eficacia organizativa deben complementarse con los del éxito en los grupos. (p. 12).

En otras palabras, se basa en las relaciones de poder establecer indicadores de gestión impartida en el capital humano, ya que la toma de

decisiones y la planificación de la organización ha de ser conjunta, como datos positivos se puede resaltar la asunción compartida de responsabilidades y riesgos lo que puede ayudar a alcanzar acuerdos conjuntos de importancia capital para el desarrollo de la gestión, pero que por otro lado pueden generar situaciones de conflicto mal gestionadas lo pueden dañar de forma irreversible.

Osterman, (2006) “define la organización como el mecanismo que permite interactuar con el contexto ambiental”. Es decir, cada organización se rige por dentro y por fuera con condiciones que la llevan a formas de orientación para su conveniencia y desarrollo.

La organización, tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podría conseguir.

Esta definición proviene de las teorías aportadas, según Robbins, (2004:326) la cultura de calidad se define como “el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. La cultura organizacional se puede crear conscientemente por sus miembros o ir evolucionando con el tiempo.

En este sentido, la organización debe mantenerse en el orden durante el cambio y preservar el cambio en medio del orden. El ser humano debe preservar sus valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, les permite a los trabajadores de

una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presentan para el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

Hoy en día, la importancia de la organización ha sido desarrollada dentro de muchas tendencias más relevantes, que reconocen el valor de la flexibilidad de la gestión interna de una compañía.

Según, Velázquez (2005:20) en su libro sociología de la organización explica “que toda organización es un ente social, como sistema abierto no es sólo un conjunto de recursos materiales, técnicos o informativos, sino también un formidable grupo de individuos comprometidos en todos los procesos de la vida de una organización”. De esta manera, en aquellas organizaciones acostumbradas al cambio, y donde éste se considera como una evolución más que una revolución, es visto por su personal como un reto y aprendizaje, por lo que el temor y el miedo probablemente no existen.

Davis y Newstrom (2001:112) expresan que “como las huellas digitales o los copos de nieve, las organizaciones son únicas”. Sería conveniente destacar que cada organización al ser única, su cultura organizacional también lo es. Por muy parecida que sea a otra organización cada una es distintiva. Ninguna cultura organizacional es mejor que otra. Dependiendo de las metas, objetivos, misión, visión y perspectiva de cada organización puede adoptar una cultura, la cual se verá afectada por el entorno donde se desenvuelve la organización.

Según, Armstrong (2001:154) autor representativo de la literatura entorno a la Calidad Total y Gestión de Recursos Humanos explica, “los objetivos principales de la Dirección de Recursos Humanos son: integración estratégica, compromiso de los empleados con la empresa, flexibilidad y calidad”. Por lo tanto, esta cultura corporativa determina la posición general de la empresa internamente con su estrategia de recursos humanos y exteriormente a través de la proyección de su imagen en el mercado. Este posicionamiento viene por los objetivos empresariales marcados y la definición de las responsabilidades funcionales que se desarrollarán y se transmitirán a través de nuestros recursos humanos.

### ***Gestión***

La gestión, constituye la aplicación de los procesos administrativos a las operaciones de intercambio de bienes y/o servicios (incluidos sus parámetros de comercialización) con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de los individuos u organizaciones involucrados (mercado). Se relaciona con la gestión financiera en la medida que esta última recupera los fondos intercambiados en la comercialización de los productos.

Senlle (2000), aborda más ampliamente esta definición cuando expresa lo siguiente:

Gestionar es un término de origen latino que significa llevar a la práctica una serie de diligencia y acciones relativas a la administración de los recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos fijados en la organización y lograr los resultados esperados. (p. 86).

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano. No puede haber gestión si no hay calidad en las personas: éstas deben reunir todas las especificaciones establecidas para el desempeño adecuado de cada cargo organizacional. Una organización con gente competente, y consciente de su compromiso con la gestión (en este caso: con la satisfacción de lo anhelado por cada cliente), puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

De acuerdo con Townsend (1994), describió la calidad de la siguiente manera:

La consecución de la calidad requiere la participación de toda masa de la organización, la calidad es asunto de todos, cada persona debe comprometerse genuinamente a lograr la calidad de hecho y a conservar la calidad de percepción. El interés fundamental de la calidad radica en definir los mejores procedimientos para realizar las labores correctamente. (p. 43).

En otras palabras, en la organización todos los procesos se interrelacionan como un sistema que contribuye con la eficacia y eficiencia en pro del logro de los objetivos y que este se desenvuelve en la complejidad de las interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de

trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

### ***Calidad***

Hoy en día, la calidad significa algo más que confiabilidad del producto; hoy en día significa un esfuerzo, para lograr una calidad total un esfuerzo en el cuál participen todos los miembros y todas las funciones en una organización.

La calidad, exige fundamentalmente participación de todos en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, debe saber analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar, todo esto sintiéndose orgulloso por su trabajo. De manera simultánea, las exigencias que el entorno globalizante presenta a las empresas en la denominada era de la calidad y sociedad del conocimiento; cuyas características fundamentales son una acelerada producción de conocimientos, una sobrevaloración del capital intangible, estímulo irrestricto hacia las actividades de innovación y una verdadera revolución de los instrumentos del saber, ubican a los procesos de gestión cualitativa cada vez en un mayor nivel de importancia dadas sus particularidades adaptativas a la vertiginosa exigencia requerida.

Hoy en día todas las organizaciones que buscan la excelencia se tropiezan con la calidad. Los objetivos de una empresa excelente son satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, empleados y de la sociedad en pro de la mejora continua.

De acuerdo con Evans (2008:75) explica que la calidad “Es conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y que en consecuencia hacen satisfactorio un producto”. Por ende, la calidad de toda empresa debe estar enfocada en los procesos de la calidad.

La calidad, ha dado respuesta a la necesidad que en materia de calidad tienen las empresas dedicadas a proporcionar servicios o productos, permitiéndoles contar con un modelo que contempla características esenciales para desarrollarlos con el fin de satisfacer los requisitos especificados por un cliente cada vez más exigente. Adoptar estos sistemas de calidad no es un asunto sencillo si observamos que se trata de filosofías extranjeras e incluso de normas cuyos orígenes de igual forma lo son; sin embargo, han dado mucha satisfacción económica a miles de corporaciones en el mundo.

Finalmente, la mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

## ***Productividad***

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Tradicionalmente, mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. Así, la calidad inicia viendo al exterior, hacia los clientes; en tanto, productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema.

En general, la productividad se mide formando por los resultados logrados y los recursos empleados. La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados.

En un mercado sumamente competitivo, donde el consumidor tiene la opción de elegir entre una gran gama, surge la afirmación, el aumento de la productividad y la mejora de la calidad son factores vitales para garantizar la supervivencia de las empresas en los mercado. En este sentido resulta útil mencionar que la organización, para alcanzar los objetivos en una empresa minimiza los problemas que puedan surgir en el desarrollo de los proyectos.



El enfoque de la productividad, está influenciado por las viejas doctrinas de la ingeniería industrial, que desde el Taylorismo hablan de la productividad laboral enfatizando que la clave de la productividad radica en aumentar la cantidad de unidades de productos producidas, disminuyendo el consumo de recursos.

Es importante, destacar que la productividad es un elemento inherente a la sociedad, lo cual ha dado como resultados diferentes opiniones, que van desde la optimización de la relación insumo-producto hasta las recomendaciones basadas en experiencia japonesa de participación integral.

### ***Sistema de Gestión de Calidad***

Los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2008 han dado respuesta a las necesidades que tienen las empresas a proporcionar en materia de calidad, permitiéndoles contar con un modelo que contempla características esenciales para desarrollarlos con el fin de satisfacer los requisitos por un cliente cada vez más exigente.

En la actualidad, cualquier organización que tienda hacia la excelencia debe tomar conciencia de que resulta fundamental la buena gestión organizativa cómo un sistema de calidad integrado.

Tradicionalmente, el sistema de gestión de calidad ha sido de atención prioritaria por parte de la gerencia y sólo en ella se han realizado esfuerzos e implantadas técnicas de uso generalizado que permitiera a la organización cambiar los distintos procesos que se ejecutaban anteriormente. El sistema de gestión de calidad, pretende afianzar más la situación de estabilidad, potenciando un apoyo habitualmente de carencia de compromiso serio y pragmático.

Hoy por hoy, la globalización ha hecho de la competitividad el día a día de las organizaciones y corporaciones; de manera tal que cuando se habla de “Calidad” dentro de una organización, más que una estrategia organizacional, se presenta como una cultura, la cual estará en búsqueda de garantizar que el negocio brinde grandes beneficios y también el satisfacer a sus clientes.

La gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cual puede ser diseñado de forma empírica por los miembros de la organización, o bien puede elaborarse, basándose en los principios planteados en la norma ISO 9001:2008 o cualquier otra norma dependiendo del enfoque que la empresa le necesite para su sistema de gestión de la calidad. De acuerdo con Cuatrecasas (2012) explica lo siguiente:

Los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de la compañía o planta, por la importancia que cada fase tiene por derecho

propio, de esta manera el sistema de calidad total es el fundamento del control total de la calidad. (p.111).

Un sistema de gestión de calidad, es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la empresa, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la empresa de una forma eficiente, eficaz y más práctica, para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad.

La norma ISO 9001:2008, explica es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia que le permite lograr ventajas competitivas.

Por lo tanto la organización debe tener en cuenta lo siguiente según la norma ISO 9001:2008:

1. Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
2. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
3. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

4. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
5. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Juran (1998) afirma, que así como el siglo XX ha sido el siglo de la productividad, el siglo XXI será el siglo de la calidad, por consiguiente aclaro su siguiente afirmación:

La gestión de calidad tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y las necesidades del cliente. Así, la gestión de la calidad ya no es un método para evitar reclamaciones de los clientes insatisfechos, si no para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, si no que se mueve en un contexto de pro actividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la calidad de todos los procesos de la empresa. (p.27)

En la gestión está orientada a la satisfacción del cliente quien es quien determina el nivel de calidad que lo satisface. Esto no es más que entender y asimilar la voz del cliente, ya que atendiendo sus necesidades y se logra tener una clara visión de las características del producto y servicio que lograra satisfacer los requerimientos del mismo.

## ***Subsistemas de Recursos Humanos***

Recursos Humanos está conformado por muchos desafíos de carácter histórico, externo e interno, que deben enfrentar el personal del Departamento de Recursos Humanos. Cuando se habla de subsistemas de recursos humanos es necesario contar con un sistema de información que brinde datos actualizados, confiables y funcione eficientemente y de esta manera poder aplicar las acciones que aporten valor a la gestión del personal y orientarlo al cumplimiento de los objetivos organizacionales

Según, Chiavenato (1998:45) en su libro de administración de recursos humanos explica lo siguiente de acuerdo a su filosofía: “Los procesos del subsistema de recursos humanos constituyen una fuente de provisión segura ya que participa en el proceso de transformación de la organización”.

Es evidente que la gestión de recursos humanos debe estar alineada con los objetivos organizacionales, ya que estos representan el propósito principal de la empresa, y de aquí deriva la importancia de que todos subsistemas de recursos humanos estén enfocados a proveer, planificar, desarrollar y controlar el talento humano de forma estratégica para así lograr la subsistencia de la empresa a través del tiempo.

Es por esta razón que la gestión de recursos humano se divide por subsistemas de la siguiente manera:

### **1. *Subsistema de Provisión***

Se refiere al proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, siendo un sistema abierto la organización interactúa con un mercado de recursos humanos el cual se ve influenciado por la oferta de trabajo; su función principal es proveer a la empresa de talento humano competente y que se adecue a las necesidades de esta.

- ✓ Reclutamiento: Proceso de identificar y atraer hacia la empresa al candidato idóneo para cubrir una vacante.
- ✓ Selección: Consiste en una serie de pasos cronológicos que se emplea para decidir que candidatos deben ser contratado para el puesto disponible y la organización.
- ✓ Inducción: Se encarga de orientar al trabajador de la política, normativa, misión, visión, funciones y obligaciones dentro de la organización.

## 2. ***Subsistema de Aplicación***

La empresa es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y comportamientos que se le exigen a una persona. El individuo comprende que las funciones se le atribuyen, a una socialización empresarial, es decir, un aprendizaje de los valores, normas y comportamientos que la organización exige. Dentro de este esquema se puede mencionar tres puntos primordiales dentro de este subsistema.

- ✓ Análisis de Cargos: Es el análisis de los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante, es una

verificación comparativa de las exigencias o más bien un requisito lo que le imponen al ocupante del cargo.

- ✓ Descripción de Cargo: Es un proceso en la cual se enumera con detalles las descripciones de las actividades que se debe ejecutar conforme al cargo logrando así los resultados esperados por parte de la organización. En donde se especifica ¿el cómo lo hace?, ¿cuándo lo hace? y ¿por qué lo hace?
- ✓ Evaluación de Desempeño: Constituye un proceso en donde se evalúa el rendimiento global del empleado.

### 3. ***Subsistema de Mantenimiento***

Este subsistema de mantenimiento constituye un aspecto esencial de la administración de recursos humanos, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral activa y efectiva dentro de la empresa. Su enfoque viene determinado por la compensación salarial, beneficios sociales, higiene y seguridad industrial.

- ✓ Compensación Salarial: Es comprendida por el incentivo financiero. La compensación es vital ya que es la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la compañía.
- ✓ Planes de Beneficios Sociales: Son las facilidades, los servicios, las conveniencias y las ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. El objetivo de los planes de beneficios sociales están destinados a conceder ventajas a la empresa, pero, sobre todo, a los empleados.
- ✓ Higiene Ocupacional y Seguridad del Trabajo: Son actividades ligadas que repercuten directamente sobre la continuidad de la producción y sobre la moral de los trabajadores. En otras,

palabras son medidas técnicas, educacionales y psicológicas que permite prevenir accidentes o condiciones inseguras hacia los empleados; por otra parte higiene ocupacional se trata de normas, políticas y procedimientos encargado de la integridad física y mental de los trabajadores, preservando de la mejor manera su salud.

#### 4. ***Subsistema de Desarrollo***

Constituyen un cambio a nivel personal, profesional y laboral para las personas involucradas en el sistema organizacional; su función es aproximar al personal a obtener las competencias requeridas para ejercer las actividades requeridas por su cargo y hacer posibles los objetivos empresariales, y de igual forma lograr los objetivos individuales de los trabajadores.

- ✓ Desarrollo Organizacional: Es un esfuerzo integrado de cambio organizacional integrado como un todo. Implica un diagnóstico y acciones de intervención que permite descubrir la filosofía empresarial y las mejoras de largo plazo mediante proceso y estructura de las organizaciones.
- ✓ Entrenamiento de Personal: Se trata de un proceso de adiestramiento a corto plazo que permite descubrir las habilidades y desarrollarla y remover aquellas fallas que está presente en el trabajador que pueda dificultar alcanzar los objetivos individuales y organizacional. Obteniendo así, un



desempeño a través de la productividad de sus actividades dentro de la empresa.

## 5. ***Subsistema de Control***

Este proceso se basa en las informaciones que se obtiene mediante auditoria, de las diversas unidades que conforman la gestión de recursos humanos estableciendo patrones deseados, observaciones de desempeño y acciones correctivas y preventivas según sea el caso.

- ✓ Auditoria de Recursos Humanos: Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, la auditoria tiene como objetivo, evaluar las fortalezas y debilidades del Sistema de gestión, detectar oportunidades para la mejora continua, verificar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, ejecutar seguimiento de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas.

### ***Sistema de Gestión de Calidad en Recursos Humanos***

La Norma Internacional ISO 9001:2008 establece que la organización debe asegurarse de que todo el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto, o servicio elaborado debe ser competente, dicha competencia debe estar basada en una educación apropiada, así como las

habilidades y experiencia para llevar a cabo las actividades inherentes a su cargo

Es por ello, que la norma ISO 9001:2008 se menciona y recopila los aspectos y requerimientos básicos para los sistemas de aseguramiento de la calidad en materia de recursos humanos, a continuación se menciona las siguientes cláusulas:

## **5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

### **5.5.1 Responsabilidad y Autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y comunicadas dentro de la organización.

Con respecto a lo antes citado se toma en cuenta que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades estén definidas y comunicadas en la organización, por lo tanto es necesario tener evidencia documentada de los cargos que convergen en la organización; dicho requerimiento se logra inicialmente teniendo la descripciones de cargo donde se especifiquen las funciones de cada cargo, nombre del cargo, departamento al cual pertenece, autoridad, relaciones internas y externas, la competencia técnica, competencia de trabajo, educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ocupar el cargo.

Con base a los requerimientos antes mencionados se logra determinar los cargos que convergen en la organización, y de esta manera poder ser plasmados en el organigrama en el cual se visualiza gráficamente la distribución de los cargos, autoridad y responsabilidad que se le otorga a cada cargo dentro de la organización.

Con respecto a la comunicación la alta dirección deberá asegurar que existan los medios adecuados para lograr una comunicación efectiva dentro de la organización y que todos los miembros de la misma tengan conocimiento pleno de las funciones y rango de autoridad que posee cada cargo en la empresa.

## **6.2 Recursos Humanos**

### **6.2.1 Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad o los requisitos del producto debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

En este sentido, recursos humanos se planea y actualiza según sea necesario, a modo de cumplir con los requerimientos de las cláusulas

establecida en la norma ISO 9001:2008. De acuerdo, a las habilidades y actividades requeridas para cada áreas y que se le pueden asignar al personal apropiado para lo cual se establece una descripción de cargo y formación de manera tal que no afecte a la calidad del servicio o producto.

### **6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad de los requisitos del producto
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia,

La empresa definirá los requisitos y competencias de los puestos de trabajo que afectan al Sistema de Gestión de Calidad a través del manual de descripción de cargo. Por otra parte, los mecanismos de selección e inducción del personal se detallarán en el procedimiento requerimiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.

La asignación de personal, se definirá tomando en cuenta las necesidades de cada tipo de tarea y considerando la competencia en función de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La gerencia general, gerentes y jefes de cada área determinarán las competencias necesarias del personal a su cargo y sus requerimientos de capacitación para lograr la satisfacción del cliente y mejorar el desempeño de sus actividades.

Se contará con un procedimiento de inducción de personal con la finalidad de facilitar la incorporación de todo nuevo trabajador, así como para asegurar que dicho personal tenga conocimiento de la importancia de sus actividades dentro de la organización. Esta tarea se realizará de acuerdo con lo establecido en el procedimiento requerimiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.

Se diagnosticará e identificará las necesidades de entrenamiento o capacitación del personal de su área de acuerdo a la naturaleza de las actividades que desempeñan para su desarrollo personal o acorde con la cultura de la organización. Los registros y/o certificados serán mantenidos para asegurar el cumplimiento de lo programado o lo indicado en los procedimientos.

Por otro lado, el llevar un seguimiento y control del desempeño del personal resulta de suma importancia para la compañía. De esta manera, se

verificará que el personal cumpla con las actividades y responsabilidades que le han sido asignadas. Es por esto que se llevarán a cabo evaluaciones de desempeño al personal de forma trimestral en coordinación con el área de RRHH y los gerentes de cada área.

### **6.3 Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) Edificio, Espacio de Trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos (tanto hardware, como software)
- c) Servicio de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistema de información)

La empresa, determinará, proporcionará y mantendrá la infraestructura necesaria para la elaboración del producto/ servicio con los más altos estándares de calidad. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

1. Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.
2. Equipo para los procesos (hardware y software).
3. Servicios de apoyo tales como (transporte, comunicación o sistema de información).

## **6.4 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Los canales adecuados de comunicación en el aspecto laboral y social, la armonía, la satisfacción y el bienestar del personal son algunos de los aspectos que se deberán cultivar permanentemente para fortalecer la interacción de todo el personal en la empresa y asegurar una adecuada entrega del producto final.

Para lograr un óptimo ambiente de trabajo para el desarrollo de las labores en la organización, la empresa determinará lo siguiente:

1. Condiciones ergonómicas.
2. Condiciones ambientales del trabajo.
3. Condiciones de seguridad de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio.

***Auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad***

Las organizaciones de cualquier tamaño, necesitan gestionar los riesgos, cumplir con las demandas de los clientes y de la sociedad, cumplir con los requisitos legales, todo junto en un mundo que el cambio en esos requisitos es una constante. Una auditoría determina si las actividades de la organización y los resultados relacionadas cumplen con las disposiciones planificadas para satisfacer los requisitos de los clientes, partes interesadas y autoridades regulatorias. Determina si esas disposiciones están implementadas en forma eficaz, y si son las adecuadas la lograr los objetivos establecidos. También proporciona a la organización una comprensión de cómo los riesgos y las oportunidades inducen el cambio y la mejora.

La auditoría del sistema de gestión de calidad, es un proceso no financiero cuyo propósito es de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia y eficacia de la misma organización o parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo.

Tal como lo cita, el siguiente autor Vilar (1985) acerca de la auditoria del sistema de gestión:

Sería sobrevalorar la auditoría del sistema de gestión de calidad, pensar que la auditoria resuelve todos los problemas. Como en esta vida la auditoría tiene sus limitaciones el tiempo (factor limitativo y ejecutar de formar planificadas), el conocimiento (la crítica de las operaciones es fundamental a la hora de conseguir cumplir la eficacia de los objetivos de la auditoría) y el costo (tiene una limitación, porque existe una



investigación que requerirán una costosa inversión), por lo tanto marca un hito en la auditoría de gestión. (p. 25).

Las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad de una empresa, son una actividad que se realiza para comprobar mediante el examen y la evaluación de evidencias objetivas, que el Sistema de Gestión de Calidad es adecuado y aplicable a los aspectos de las actividades, productos o servicios de la organización, que ha sido desarrollado, documentado y efectivamente implantado de acuerdo con los requisitos especificados.

Un aspecto importante es que auditoría no es sinónimo de inspección, o de supervisión, las cuales se llevan a cabo con el único propósito de controlar un proceso o verificar la conformidad de un producto.

Por tanto, uno de sus objetivos concretos es evaluar si es necesario introducir mejoras, ya que la detección de las fallas permite corregir y adecuar el sistema de la calidad, y avanzar hacia la mejora continua de los procesos de la empresa. Éste es el rasgo diferencial, se enfoca en detectar las fallas en la eficacia de los procesos para alcanzar los objetivos de calidad.

Así, las auditorías permiten saber en qué grado se cumplen los requisitos definidos, pudiéndose detectar las áreas que fallan en algún momento del proceso. Es función de la auditoría interna, ayudar a los

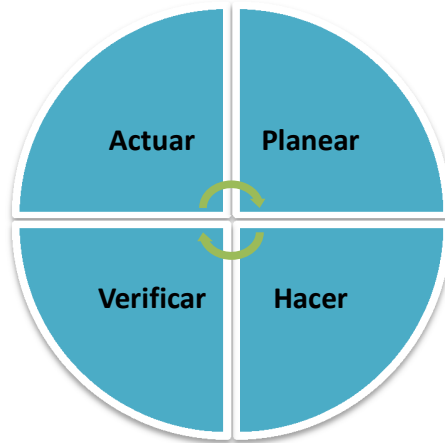
miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

### ***Modelo de Gestión de Calidad según Deming***

Deming, (1900 – 1993) estadístico y asesor en gestión de la calidad, de origen norteamericano, es conocido principalmente porque ayudó a revitalizar la industria japonesa en los años posteriores a la II Guerra.

Deming, explica que calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua. Es por ello, que Deming elaboró una herramienta valiosa la utilización continua del PHVA que brinda una solución que realmente permite mantener la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa. Tal como se muestra en el gráfico N°1.

Gráfico N°1  
CICLO DE PHVA



Fuente: Calidad y Gestión.com.ar.Berry (1994).

El círculo está representado por las siguientes partes o acciones.

1. **Planear:** lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.
2. **Hacer:** se ejecuta lo planeado.
3. **Verificar:** que se haya actuado de acuerdo a lo planeado, así como los efectos del plan.
4. **Actuar:** a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

La interpretación de este ciclo es muy sencilla: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar). Nuevamente se empieza el ciclo planificando su ejecución pero introduciendo las mejoras provenientes de la experiencia anterior.

El ciclo de DEMING, se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar a la excelencia en sistemas de calidad. En este contexto resulta ineludible utilizar la metodología Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

Esta visión sistémica conjuntamente con las propuestas de modificación para transformar la organización en un modelo de eficiencia, eficacia y efectividad, obligan a la generación permanente de procesos de transmisión de conocimientos en las organizaciones donde se implanta esta propuesta de mejoramiento cualitativo.

### ***Modelo de Gestión de Calidad Kaizen***

Según este modelo Kaizen, es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización.

La gestión de calidad total de Kaizen, consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los

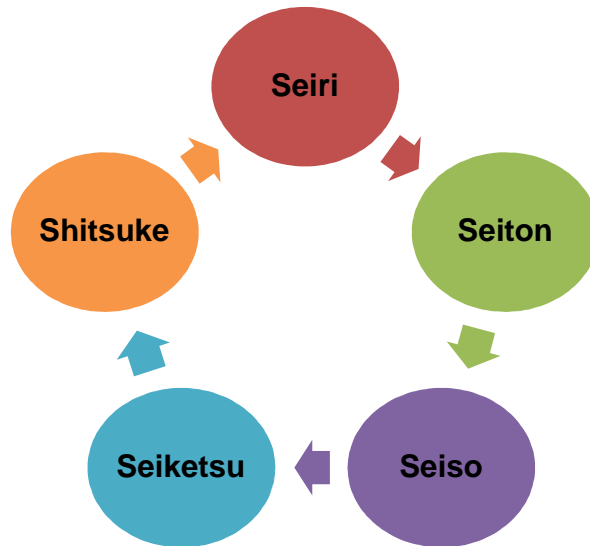
servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro.

Tal como lo señala, Guajardo (2003) el Kaizen, es como filosofía dinámica acepta y absorbe todas aquellas técnicas y metodologías que permitan el mejor logro de sus fines últimos que son una mejora continua en los procesos a los efectos de la eliminación de desperdicios, el continuo incremento en la calidad y productividad, a los efectos de generar cada día un mayor valor agregado para los usuarios y consumidores.

Así dentro de este sistema de mejora continua llamado Kaizen forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Masaaki Imai diseñó una propuesta fundamentado en el modelo de la productividad industrial las cinco S que se desarrollan mediante un trabajo intensivo. Las cinco S derivan de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva.

Gráfico N°3  
CICLOS DE LAS 5S



Fuente: La clave de la ventaja competitiva de Japón - Imai (1994).

- a) **Seiri (Eliminar)**: implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar los errores que pueda perjudicar a la organización.
  
- b) **Seiton (Orden)**: se enfoca a sistemas de almacenamiento eficiente y efectivo.
  
- c) **Seiso (Limpieza)**: consiste en identificar y eliminar los elementos que sean fuente de suciedad, para asegurar la limpieza y que todos los medios se encuentren en perfecto estado operativo. Estos elementos, cuando no se atienden, pueden llevarnos a un fallo del

equipo y pérdidas de producción, factores que afectan las utilidades de la empresa.

- d) **Seiketsu (Estandarización):** significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en Seiri, Seiton y Seiso en forma continua y todos los días.
  
- e) **Shitsuke (Disciplina):** Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las cinco S mediante el establecimiento de estándares. Las cinco S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La Disciplina consiste en establecer una serie de normas o estándares en la organización de la sección de trabajo.

La implantación de la metodología de las 5S eleva la moral, crea impresiones positivas en los clientes y aumenta la eficiencia de la organización. No solo hace que los trabajadores se sienten mejor en su lugar de trabajo, sino que el efecto de superación continua genera menores desperdicios y de trabajos, así como una mejor calidad de productos, con el fin último de hacer de la empresa más rentable y competitiva en el mercado.

Al revisar estos modelos de puede inferir, que cada autor tiene distintas percepciones y le da nombre diferentes, tiene una relación estrecha y conjuga los mismos términos, y se tiene que la alta gerencia y el resto del personal de la empresa tiene un alto grado de comprensión de lo que significa la calidad. Y sobre todo, sus implicaciones cuando se está dispuesto a mejorarla basada en la atención al cliente, y nunca es suficiente, que el proceso de mejora debe ser continuo.

### ***Normas ISO 9000***

La International Standard Organization (ISO) es una entidad a la que pertenecen y en la que participa una gran cantidad de países, y que tiene como función más importante la preparación y publicación de las Normas ISO, aplicables a diversos y múltiples ámbitos tras la valoración previa mediante diferentes comités técnicos.

Esta organización desarrolló a través de sus comités las normas de la serie ISO 9000 con el objetivo de fomentar una cultura de Gestión de Calidad en cualquier organización.

Los preceptos de la norma ISO 9000 se fundamentaron sobre el principio de que el aseguramiento de una calidad consistente de los procesos se consigue mejor con la aplicación simultánea de dos clases de norma.



Las normas de producto proporcionan las especificaciones técnicas aplicables a las características del producto y frecuentemente las características de proceso por las que el producto es elaborado. Las normas del producto son específicas del producto en particular, tanto para su funcionalidad pretendida como para las situaciones de uso final que éste puede hallar.

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en proceso cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del personal y del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. El sistema de gestión constituye el dominio de la norma ISO 9000. Por medio de las distinciones entre especificaciones de producto y características de sistema de gestión.

A continuación se presentan sucintamente las diferentes normas:

### **La norma ISO 9001**

Esta norma es la más completa entre las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad (ISO 9001 a ISO 9003), y se aplica a los sistemas de calidad en que se dan diseño, desarrollo, producción instalación y servicio posventa.

### **La norma ISO 9002**

Se aplica en los sistemas de calidad en que se dan producción, instalación y servicio posventa, exclusivamente y por tanto se aplicará a las situaciones contractuales en que las especificaciones del producto/servicio están preestablecidas.

### **La norma ISO 9003**

Se aplica a los sistemas de calidad en que se dan inspección y los ensayos finales. Por tanto se aplica en situaciones contractuales en las que el suministrador debe mostrar la conformidad con los requisitos especificados en las fases de producción e instalación.

### **La norma ISO 9004**

Esta norma está relacionada con la gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Se trata de reglas generales concernientes a las herramientas para el establecimiento de sistemas de calidad en las empresas. Se centra en la satisfacción del cliente al igual que la gestión de la calidad total.

## **ISO 9004-2**

Esta norma está englobada dentro de la ISO 9004, se refiere exclusivamente a la gestión de la calidad y a los elementos de un sistema de calidad dedicado al sector servicios.

## **Bases Legales**

Los procesos que se llevan a cabo en las grandes, medianas y pequeñas empresas se basan en normas, leyes y reglamentos, ya sean propias o de procedencia externa, como lo son certificaciones de entes calificados y legislación gubernamental, quienes dictan las normativas correspondientes a las cuales la empresa debe someterse o ajustarse.

La presente investigación se desarrolla bajo un marco legal establecido por las siguientes leyes venezolanas:

### ***La Constitución***

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, carta magna vigente, la cual, establece en su artículo:

**Artículo 117.** Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos. (p.40).

La carta magna en este artículo hace referencia al derecho de todo consumidor de disponer de bienes y servicios de calidad, permitiéndole la libre elección con un trato equitativo y digno, siendo esto un reto para las nuevas gerencias en su afán de captar nuevos mercados.

### ***Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras***

Por otra parte, en sus siguientes artículos de esta ley se menciona los siguientes:

**Artículo 294.-** A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las

trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

**Artículo 297.** – La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional, asegurando la justa distribución de la riqueza. (p.192).

### ***Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad***

De igual manera, la legislación propone los mecanismos necesarios para garantizar estos derechos a través de la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, estableciéndose así en los siguientes artículos:

**Artículo 6.** Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten. En el caso de que dichos bienes o servicios estén basados en normas, según lo establecido en esta Ley, para el ámbito de desarrollo voluntario de sistemas de calidad, las no conformidades de cumplimiento con normas se podrán dirimir o decidir a través de fórmulas basadas en los

procedimientos de Evaluación de la Conformidad entre las partes involucradas.

**Artículo 16.** Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas, establecer políticas, planes, programas de adiestramiento, formación y actualización de sus recursos humanos, especialmente en las áreas de ensayo, certificación y el Sistema Internacional de Unidades, con el objeto de disponer de personal con el conocimiento requerido en las actividades que desarrolle el Sistema Venezolano para la Calidad.

***Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo***

Según la LOPCYMAT establece lo siguiente en su artículo que se menciona a continuación:

**Artículo 55. – Numeral 6.** Recibir información y capacitación en materia de salud, higiene, seguridad, bienestar en el trabajo, recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, por parte de los organismos competentes.

Las bases legales de este estudio están consagradas en las diversas leyes que están en concordancia con las Constitución, las cuales tiene el fin de garantizar los derechos de las personas a disponer de servicios de calidad

en el país y a diseñar el marco legal que regule los aspectos de la calidad de servicio de la gestión de calidad.

Las leyes están estrechamente ligadas a los mecanismos necesarios para que las empresas trabajen con la calidad requerida, más aún que adapten la filosofía de la calidad, por cuanto conduce a realizar y administrar los recursos de las empresas con mayor efectividad.

### **Definición de términos básicos**

**Atención al Cliente:** es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

**Auditoría:** es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría.

**Autoridad:** es la atribución conferida por la ley a ciertas personas, para que éstas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el cumplimiento de la ley o funciones de las instituciones.

**Calidad:** es el grado de satisfacción y excelencia que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros tales como seguridad, fiabilidad y servicio prestado.

**Capacitación:** es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

**Competitividad:** es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Covenin:** es la Comisión Venezolana de Normas Industriales, organismo encargado de programar y coordinar las actividades de normalización y calidad del país.

**Cultura:** es aquella que determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de



ser dirigidos. La cultura comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones.

**Fondonorma:** es aquel que promueve y realizar actividades de normalización y certificación, con el propósito de mejorar la calidad y competitividad de los sectores productivos y prestadores de servicios del país tanto públicos como privados.

**Formación:** Se trata de un proceso de formación cuya finalidad es un aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo, por lo que su método de trabajo recoge actividades de aplicación a fin de lograr la constante interacción entre las demandas del propio trabajo y los contenidos informativos impartidos.

**Gestión:** se entiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

**Globalización:** es la tendencia de mercados para el comercio y la inversión internacional. Es por ello que se necesitan crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global.

**Infraestructura:** el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

**Mejora Continua:** es una parte importante de los Sistemas de Gestión de la Calidad que permite mejorar la eficiencia en la producción de bienes y servicios y lograr una cultura de mejoramiento permanente.

**Norma ISO:** conjunto de actividades que la organización debe realizar para alcanzar la satisfacción de sus clientes, conjugando las especificaciones de los clientes y las regulaciones técnicas además de mejorar continuamente el desempeño en el asunto que le compete.

**Organización:** grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

**Productividad:** es evaluar la capacidad de un sistema para elaborar los productos o servicios que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

**Procesos:** es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

**Satisfacción:** acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

**Servicio:** es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

**Sistema:** es un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes entre sí.

**Sistema de Gestión de Calidad:** un conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa.

**Subsistema:** es un proceso operativo fluido y predefinido a través del cual el sistema coordina el flujo de actividades junto con la utilización de los recursos.

**Trabajo:** es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

##### **Naturaleza de la Investigación**

La finalidad de la presente investigación está referida al análisis del modelo de gestión de recursos humanos y su cumplimiento con las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2:6.3 y 6.4 de la norma ISO 9001:2008 en una entidad didáctica. En este sentido se puede determinar que el estudio de la investigación está bajo un enfoque descriptivo y documental.

Por ende, el proyecto está orientado primeramente hacia un diagnóstico de la situación existente, luego una verificación del cumplimiento de las cláusulas establecidas según la norma ISO 9001:2008 y finalmente recomendar de plan de acción adecuado a la gestión de recursos humanos según los requerimientos de la norma ISO 9001.

De acuerdo a los objetivos de la investigación se considera descriptivo porque consiste en las características de un problema con el fin describir, analizar e interpretar los resultados y así poder lograr los objetivos planteados. Y a su vez, precisa o determina las características concurrentes en el hecho o problema. Por otra parte, es exploratoria ya que la intención es buscar la problemática, conocer, examinar y establecer el estudio exploratorio porque se centra en la interpretación, análisis y confrontación de las informaciones recogidas. Y finalmente documental, tiene fundamentos recogidos e investigados que origina en cierta medida visión más amplia del tema a tratar que nos garantice resultados y conclusiones.

Ante esto, Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012:80) definen la investigación descriptiva de la siguiente manera: “Busca, caracterizar, precisar o determinar consideraciones o características concurrentes en el hecho o problema”. Según los autor, el objetivo de este tipo de investigación es el de medir o recoger información sobre la variable estudiada. Por otra parte, Delgado, Colombo y Orfila (2002:39) explican acerca de la definición de la investigación documental: “El propósito fundamental de la investigación

documental es encontrar la gran diversidad de aportes teóricos conceptuales y explicativos de hechos y fenómenos determinados”.

Posteriormente, es tipo documental porque se justifica, debido a que su desarrollo se basa, en cierta medida, en revisiones bibliográficas y de estudios previos, similares al desarrollo de la propuesta; lo que permitió obtener una visión más amplia del tema a tratar y bases teóricas que garanticen resultados y conclusiones confiables. La definición de investigación documental lo expresa Smith (2011:247) de la siguiente manera: “Es encontrar la gran diversidad de aportes teóricos, conceptuales y explicativos de hechos y fenómenos determinados”.

### **Estrategia Metodológica**

De acuerdo, a los objetivos específicos plasmados en el cuadro técnico metodológico la propuesta se basa en diagnosticar y verificar el modelo de gestión de recursos humanos. Se examinó la información recolectada a través de la guía de entrevista y la aplicación del cuestionario que permitió construir los ítems, puntualizando así las brechas existentes en la investigación.

El objetivo de evaluar las clausulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 con competencia de recursos humanos de la norma ISO 9001:2008. no se operacionaliza puesto que se cumple en el desarrollo del capítulo II y el objetivo referido a Aportar recomendaciones para optimizar la gestión de recursos humanos en cumplimientos con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.se cumple mediante la exposición de las recomendaciones planteadas.

. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico en donde se operacionalizan dos de los objetivos específicos planteados, y se desglosa cada uno de estos con el fin de definir e identificar los ítems que representan las interrogantes que permitieron recopilar la información necesaria para lograr dar respuestas a los objetivos.

Cuadro N°1  
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la Entidad Didáctica.	Situación actual de la gestión de recursos humanos en la Entidad Didáctica	Son las diversas acciones realizadas en función a la gestión del Recurso Humano actualmente, dentro de la Entidad Didáctica	<p>1. Características generales de la empresa</p> <p>2. Compensación y beneficios, servicios sociales Seguridad y Salud, relaciones sindicales</p> <p>3. Reclutamiento y selección de personal</p>	<p>1.1 Departamentos de la empresa</p> <p>1.2 Dpto. de recursos humanos</p> <p>1.3 Cargos de recursos humanos</p> <p>2.1 Pago de remuneración</p> <p>2.2 Seguridad y salud laboral</p> <p>2.3 Comité de Seguridad y salud laboral</p> <p>3.1 Cargos de selección de personal</p> <p>3.2 Tipos de selección</p> <p>3.3 Medios de búsqueda</p> <p>3.4 Formularios</p> <p>3.5 Pruebas de empleo</p> <p>3.6 Inducción de personal</p>	<p>Entrevistado</p> <p>Entrevistado</p>	<p>Entrevista Estructurada (Guía de Entrevista)</p> <p>Entrevista Estructurada (Guía de Entrevista)</p>

Fuente: Acosta. M, Urbina. K, (2014)



Cuadro 2  
Cuadro Técnico Metodológico  
(Continuación)

Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la Entidad Didáctica.	Situación actual de la gestión de recursos humanos en la Entidad Didáctica	Son las diversas acciones realizadas en función a la gestión del Recurso Humano actualmente, dentro de la Entidad Didáctica	4Diseño y Análisis de Cargos, Evaluación de Desempeño	4,1 Organigrama 4.2Número de Trabajadores 4.3Descripciones de Cargos 4.4 Evaluación de Desempeño	Entrevistado	Entrevista Estructurada (Guía de Entrevista)
			5.Capacitación, Planificación de la Carrera Profesional	5.1 DNA 5.2 Capacitación 5.3 Planes de Carrera Profesional	Entrevistado	Entrevista Estructurada (Guía de Entrevista)
			6. Sistema de Información, Auditoría de RRHH	6.1 Registro de Información Demográfica 6.2Documentación del Personal 6.3Auditoria de RRHH	Entrevistado	Entrevista Estructurada (Guía de Entrevista)

Fuente: Acosta. M, Urbina. K, (2014)

Cuadro 3  
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Cuadro 4 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)		Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Verificar si la gestión de recursos humanos actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008	La gestión de recursos humanos actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008	Es aquella que regula el cumplimiento de la norma ISO9001 dado que permite gestionar y optimizar los procedimientos de recursos humanos	autoridad	1.2 Cargos de la empresa 1.3 Descripciones de cargo 1.4 Canales informativos  2. Recursos humanos (generalidades)  2.1 Educación, habilidades y experiencia 2.2 Competencia del personal 2.3 Formación Constante 2.4 Formación profesional 2.5 Experiencia apropiada	Trabajadores	Encuestas (Cuestionario)
					Trabajadores	Encuestas (Cuestionario)

Fuente: Acosta. M, Urbina. K, (2014)

Verificar si la gestión de recursos humanos actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008	La gestión de recursos humanos actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2008	Es aquella que regula el cumplimiento de la norma ISO9001 dado permite gestionar y optimizar los procedimientos de recursos humanos	3.Competencia, formación y toma de conciencia	3.1 DNA 3.2 Planes de formación 3.3 Evaluación de eficacia de las acciones 3.4 Registro de la educación, formación habilidades y experiencia	Trabajadores	Encuestas (Cuestionario)
			4. Infraestructura	4.1 Instalaciones de la empresa 4.2 distribución del espacio 4.3 Hardware y Software 4.4 Sistemas de información	Trabajadores	Encuestas (Cuestionario)
			5. Ambiente de trabajo	5.1 Condiciones mínimas de trabajo	Trabajadores	Encuestas (Cuestionario)

Fuente: Acosta. M, Urbina. K, (2014)

				5.2 Orden y limpieza		
--	--	--	--	----------------------	--	--

## **Población y Muestra**

En la presente investigación la población en observación, se usó todo el universo de trabajadores de la entidad didáctica, conformada por 13 trabajadores, por lo tanto no se tomó muestra alguna debido a que la muestra no es viable y nada factible para los resultados a obtener.

Con respecto a la Población, Parra (2003:45), la define como “las mediciones u observaciones del universo que se está estudiando, por esta razón pueden definirse varias poblaciones en una sola investigación, dependiendo de la cantidad de características a medir”. Para efectos de la presente investigación, la población está conformada por las mediciones que se realizaran sobre la Gestión de la Calidad basada por la Norma ISO 9001:2008.

Este punto se enfocó hacia el grupo de personas que forman parte de la investigación; cuando se habla de población se puede decir que es un conjunto de seres que poseen características o eventos similares. Desde este enfoque, el colectivo estuvo conformado por la población como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la obtención de información es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar, ya que están destinados a conocer las necesidades reales de una situación, y al momento de ser aplicados y analizados las cuales arrojó respuestas a las interrogantes planteadas.

En base a los objetivos definidos en esta investigación, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de la información, dirigidas al cumplimiento de dichos objetivos, y acordes a los tipos de investigación utilizados. De acuerdo a Bavaresco (2006):

La investigación no tiene significado sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados (p. 95).

Una vez desarrollado el Cuadro Técnico Metodológico fue necesario definir las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearían en la investigación. Para los efectos de la presente investigación, se emplearon como técnicas una entrevista acompañada por un instrumento que fue una guía de entrevista que consta de 22 preguntas abiertas fue preparado

a partir del de modelo de gestión con base en los subsistemas de recursos humanos (ver anexo N° 1) y posteriormente se efectuó una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario con 20 preguntas dicotómicas (ver anexo N° 2), el cual se adaptó a las a las cláusulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3; 6.4 para verificar el cumplimiento de estas y poder aportar las recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

De acuerdo, con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003:87) la confiabilidad “es el grado por el cuál, la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno, genera resultados similares”.

En consecuencia la confiabilidad aporta valor a la investigación puesto que a través de esta se corrobora que los resultados arrojados por el instrumento son viables a efectos del estudio; los resultados fueron tabulados y posteriormente fue necesario, aplicar la Confiabilidad de Kuder y Richardson que arrojó un nivel de confiabilidad de 0,7316 y permitió validar los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado

La confiabilidad asume que la prueba aplicada, mide las características relativamente estables. Se tomó como valor relevante 0, como menor confiabilidad y 1 máxima confiabilidad.

## Cuadro 5 - Análisis Características generales de la empresa

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El siguiente capítulo tiene como objetivo plasmar el análisis de interpretación los resultados de obtenidos a través de aplicación de los instrumentos, entre los cuales fueron usados la Entrevista ver anexo N° 1 con el cual se diagnosticó el modelo de gestión de recursos humanos, y la Encuesta ver anexo N° 2 basado en las cláusulas de la norma ISO 9001 se ejecutó a través de un cuestionario aplicado a los 13 trabajadores donde se verifica el cumplimiento de estas, los resultados de los mismos se podrá visualizar a través de tablas y gráficos.

La encuesta fue basada en la norma ISO 9001:2008, para determinar hasta qué punto, se da cumplimiento a las clausulas con competencia de recursos humanos, con el propósito de verificar la acatamiento o no de lo establecido en los requerimientos. La tabla de validación de resultados se muestra en el anexo N° 3

Los datos han sido recolectados mediante la aplicación del instrumento especialmente diseñado para alcanzar los objetivos específicos mencionados anteriormente. A continuación se presenta el análisis de los resultados:



<b>Características generales de la empresa</b>	
Pregunta N° 1	Respuestas
¿Cuántos departamentos tiene la empresa?	En la empresa existen departamentos, entre estos están el de Operaciones, Calidad, Ventas, Administración y Dirección académica
Pregunta N° 2	Respuestas
¿Dentro de la empresa existe la figura de un departamento formal de recursos humanos?	No, en la empresa se hace la gestión de recursos humanos pero no hay un departamento formal, se hace selección de personal, dotación de carnets, uniformes, se lleva expedientes de los trabajadores, todo este tipo de gestiones pero por separado.
Pregunta N° 3	Respuestas
¿En la empresa existen cargos enfocados en llevar a cabo la gestión de recursos humanos? De ser así describa brevemente sus funciones.	Si, la empresa cuenta con una analista de gestión de recursos humanos y calidad, este se encarga de hacer las gestiones pertinentes a la selección de personal como búsqueda de perfiles, gestión de entrevista, elaboración y actualización de expedientes, elaboración de manuales de procedimientos, organización de eventos de recreación entre otros y tiene el respaldo de la manager de operaciones que se encarga directamente de los facilitadores, ya que es quien los asignan y mantiene el contacto con ellos y apoya en el proceso de selección ya que conoce el perfil requerido.

Con respecto a las características generales de la empresa según la información aportada por el entrevistado se logra evidencia que la empresa posee 5 departamentos de entre los cuales no está conformado el departamento de recursos humanos y al no existir departamento, no existen objetivos a alcanzar, políticas normas y procedimientos formales por los cuales guiarse y en si no existe un norte claro para optimizar y mejorar continuamente la gestión, premisa principal de la gestión de la calidad.

La gestión de recursos humanos se realiza de forma dispersa no existe una constitución formal de los subsistemas de recursos humanos lo cual según Chiavenato (1998:45) “Los procesos del subsistema de recursos humanos

Cuadro 6 - Análisis subsistema de mantenimiento  
constituyen una fuente de provisión segura ya que participa en el proceso de

### **Subsistema de Mantenimiento**

transformación de la organización” tal como lo expresa Chiavenato un la planeación del talento humano a través de subsistema asegura que el personal pueda desarrollarse a nivel social, personal profesional y laboral, objetivos que a través de una gestión diseminada no lograra ser tan eficiente como sería cumpliendo los procesos de todos los subsistemas.

Entre otras cosas se logra observar que no existen cargos que sus funciones específicas estén todas cien por ciento enfocadas a la gestión de recursos humanos, debido a que los cargos facultados para tales gestiones son analista de calidad y recursos humanos y manager de operaciones lo cual supone que no es prioridad la gestión de recursos humanos ya que quienes realizan tales acciones se encuentran en departamentos diferentes.

Es válido acotar que en la norma ISO 9001:2008 en ninguna de sus cláusulas exige la formalidad de establecer un departamento de recursos humanos, no es requisito para estar en cumplimiento con la misma; los subsistemas de recursos humanos tampoco son tomados en cuenta para estar en cumplimiento con la norma puesto que la norma solo especifica controles en lo referente a la asignación y difusión de responsabilidades y autoridades existentes a nivel organizacional, competencia del personal, diagnóstico de necesidades de adiestramiento y gestión de ambiente de trabajo e infraestructura.

Pregunta N° 4	Respuestas
¿Cuál es el cargo encargado del pago de sueldo y salarios dentro de la empresa?	La administración está encargada de los tema de pago de nómina, pago de cesta ticket y hacer todos los descuentos de ley.
Pregunta N° 5	Respuestas
¿Qué tipo de nómina se maneja en la empresa: quincenal, semanal o nómina diaria?	En la empresa, se maneja nómina quincenal y de los facilitadores se hace pago según sea su facturación generalmente se le hace pago los jueves de cada semana al igual que los proveedores.
Pregunta N° 6	Respuestas
¿Dentro de la organización existen cargos enfocados a llevar a cabo la gestión de la seguridad y salud laboral?	No, no hay cargos específicos para la gestión de seguridad, sin embargo el comité de seguridad está conformado según los lineamientos de la LOPCYMAT.
Pregunta N° 7	Respuestas
¿En la empresa se encuentra constituido el comité de seguridad y salud laboral? De ser así, indique que cargos ocupan el delegado de prevención y el representante de la organización.	Si existe, está conformado por la analista de operaciones y como personal de confianza está la manager de operaciones quien es Lcda. en Relaciones Industriales y maneja el temas de seguridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada

Según la exploración en el subsistema de mantenimiento se logra apreciar que por motivo de la descentralización de la gestión de recursos humanos existente en la organización, el pago nómina y beneficios es competencia de la gerencia administrativa; se logró determinar que se manejan dos tipos de nómina, la modalidad mensual se cancela al personal administrativo y la modalidad de nómina diaria es usada para el pago de los honorarios profesionales a los facilitadores según sea su facturación se hace efectivo el pago los jueves de cada mes.

En lo relativo a la gestión de Seguridad y Salud Laboral se observa que no existe la conformación de un subsistema enfocado a aplicar acciones que fomenten la seguridad y salud en la empresa o al menos un cargo que posea las funciones específicas para poder activar la gestión, aunque está conformado el comité de seguridad y salud laboral como lo estipula la LOPCYMAT en el siguiente artículo:

**Artículo 46.** En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.

La norma ISO:9001:2008 no establece parámetros bajo los cuales se gestione el pago de sueldos y salarios, ni de la seguridad y salud laboral, por lo tanto manejar objetivamente estos procesos no causa una no conformidad en las auditorías del sistema de gestión de calidad, mas sin embargo es uno de los subsistemas claves en la gestión de recursos humanos puesto que supone el bienestar del trabajador a nivel monetario a través del pago de beneficios e integral a través de la gestión de la seguridad.

Cuadro 7 – Análisis subsistema de provisión

Cuadro N°8 – Análisis subsistema de provisión  
(Continuación)

Pregunta N° 12	Respuestas <b>Subsistema de Provisión</b>
Pregunta N° 8	Respuestas No, en el proceso no se realiza ninguna prueba sólo se ve el cumplimiento dentro de la entrevista con los requerimientos
¿En el proceso se realizan pruebas de pre-empleo? ¿Cuáles cargos se encargan del proceso de selección de personal?	Del proceso de selección son responsables la analista de gestión de recursos humanos y calidad y el manager de operaciones. con respecto al área donde fue solicitado el facilitador de tipo del formulario evaluación de entrevista se evalúa la presentación de Power Point y al exposición del tema del área solicitada que hace éste. Respuestas
Pregunta N° 9	Respuestas
Pregunta N° 13 ¿Qué tipo de selección se lleva a cabo en la organización? ¿Existe un proceso de inducción formal para ser proporcionado al personal que ingrese a la empresa?	Respuestas Se lleva a cabo selección de personal administrativo y pasantes, y la selección de facilitadores ambas son selección de tipo externa, la selección de personal se hace con frecuencia aproximadamente 7 veces por semana para el personal administrativo de nuevo ingreso y luego el jefe le hace una inducción más específica al cargo no ha dicho bien con esto y pensamos desarrollar una inducción formal para los facilitadores. Respuestas
Pregunta N° 10 ¿Qué medio se usan para la búsqueda de los perfiles solicitados?	Respuestas Generalmente se usan los portales de empleo y se hace la recepción de currículos on line se evalúa y se procede a contactar a los perfiles más acordes a la solicitud y también se usan recomendaciones por parte de los facilitadores o personal de la empresa.
Pregunta N° 11	Respuestas
¿Qué formularios se llenan en el proceso de reclutamiento y selección?	Dentro de este proceso se usan varios formularios estandarizados a los lineamientos del sistema de gestión de calidad de la empresa, son el de hoja de ingreso, esto se usa para dejar registro de las personas que han asistido a entrevista y sí está es seleccionada se anexa el registro al expediente y el formulario de evaluación de entrevista donde se plasma lo observado por el entrevistado mientras se lleva a cabo la entrevista.

Se evidenció a través de la entrevista que el subsistema más completo y estructurado es el de provisión que representa el reclutamiento, selección,

contratación e inducción de personal, pues según la información brindada por el entrevistado es el proceso que se lleva con más frecuencia se manejan formularios que se transforman en registros que generan información documentada para controlar la gestión

El proceso está a cargo de la analista de gestión de calidad y recursos humanos que trabaja en conjunto con la manager de operaciones, participando en las entrevistas y seleccionando el personal apto para ocupar las vacantes.

También se logra apreciar que la selección se enfoca en la selección de personal administrativo, de facilitadores ambas de tipo externa; la selección de facilitadores se hace con más frecuencia, según sea las solicitudes de cursos en el área que se solicite.

La difusión de los perfiles solicitados se hace a través de portales de empleo On Line y se realizan pruebas en la entrevista en la selección para evaluar las aptitudes de los entrevistados estas pruebas las realiza el entrevistador y llena el formulario guiándose por las aptitudes observadas en la entrevista.

Mas sin embargo el cumplimiento con la gestión del subsistema de provisión no es relevantes a efectos de la competencia que abarca los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 ya que dentro de los requisitos que exige la norma no se exponen lineamientos bajo los cuales se fundamente la gestión del subsistema ni es una obligación para estar en cumplimiento con las clausulas referentes a recursos humanos.

Cuadro 9 – Análisis subsistema de aplicación

<b>Subsistema de Aplicación</b>	
Pregunta N° 14	Respuesta
¿La empresa posee un organigrama donde se logre apreciar los cargos que conforman la misma?	Si, la empresa posee un organigrama pero no está actualizado entre el año pasado y el presente ha habido nuevos ingresos que no están plasmados en el mismo; no se ha hecho actualización desde hace dos años.
Pregunta N° 15	Respuestas
¿Cuántos cargos activos posee la empresa actualmente?	La empresa posee 13 cargos activos actualmente.
Pregunta N° 16	Respuestas
¿La empresa cuenta con descripciones de cargos?	No, la empresa no posee descripciones de cargos.
Pregunta N° 17	Respuestas
¿Se emplea la evaluación de desempeño para evaluar la eficiencia en el ejercicio de las actividades realiza el trabajador?	Alguna vez se hizo pero actualmente no se hace evaluación de desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada

El subsistema de aplicación tiene como propósito principal accionar todo lo concerniente al análisis y descripción de cargos, la evaluación de desempeño, que representan aspectos claves para la selección y desarrollo del talento humano en las organizaciones.



Según la información suministrada por el entrevistado la empresa posee 13 cargos activos actualmente y en los últimos años se han registrados nuevos ingresos los cuales no se han plasmados en el organigrama, debido a que no se actualiza el mismo desde hace dos años atrás, por lo que el procesos de actualización y difusión de la información no es eficiente y no cumple con lo establecido en la Norma ISO 9001:2008.

El entrevistado afirmo que no existen descripciones de cargo lo que no está en cumplimiento de la cláusula 5.5.1 ya que el personal que labora en la empresa debe conocer cuáles son sus responsabilidades y funciones específicas asignadas a su cargo y es evidente que al no existir descripciones de cargo la evaluación de desempeño no tiene sustentabilidad para evaluar la gestión del trabajador; al no verificar la gestión del trabajador incurre en una no conformidad ya que no se verifica la gestión, no se controla ni se logran apreciar observaciones de correctivas o preventivas que fomenten la mejora continua de los procesos.

El subsistema de aplicación representa la asignación estratégica de las funciones, autoridades y responsabilidades del personal lo cual es requisito indispensable para estar en cumplimiento con la Norma ISO 9001:2008 específicamente en su cláusula 5.5.1 donde es indispensable la que se encuentren definidas y difundidas las responsabilidades y autoridades existentes en la organización y plantea la importancia de la usar los medios adecuados para la difusión de dicha información.

Cuadro 10 – Análisis subsistema de desarrollo

<b>Subsistema de Desarrollo</b>	
Pregunta N° 18	Respuesta
¿En la empresa se realiza el diagnóstico de necesidades de adiestramiento del personal?	No, no se lleva a cabo el diagnóstico de necesidades de adiestramiento.
Pregunta N° 19	Respuestas
¿El personal que labora en la empresa recibe capacitación periódicamente? De ser así defina con cuanta frecuencia se hace.	Si, el personal recibe capacitación siempre que su superior lo postule a unos de los cursos abiertos que se den en la sala de Multiskill y a éste le sea útil en su formación profesional, o en caso tal de que el mismo trabajador quiera asistir éste se postula y asiste al adiestramiento, de esta forma es que se lleva a cabo la capacitación en la capacitación no hay una planificación ni un cronograma como tal.
Pregunta N° 20	Respuestas
¿Existe documentado el plan de carrera estipulado para cada cargo?	No, los planes de carrera no se han desarrollado para ningún cargo.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista realizada

La importancia del subsistema de desarrollo radica en que a través de este se logra que el personal cumpla con los objetivos a nivel personal, intelectual y profesional, en las diversas áreas de formación según sea el diagnóstico arrojado mediante la utilización de herramientas como el DNA evaluación de desempeño entre otras, y por tanto permite establecer

estrategias que conduzcan al progreso del personal y el desarrollo de sus habilidades y competencias.

Es en este subsistema donde más hace énfasis la Norma ISO 9001:2008 puesto que según la cláusula 6.2 el personal debe ser competente con respecto a las actividades que desarrolla a su cargo y este debe estar consciente que su desempeño laboral afecta los requisitos del producto o servicio prestado por la empresa.

De la misma manera la cláusula 6.2.2 estipula la necesidad de implantar un proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento que logre determinar las carencias de formación que presenta el personal para lograr ser solventadas y poder cubrir estas brechas aplicando las acciones formativas correspondientes y haciendo la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas.

Según lo establecido Chiavenato (1998: 67) explica lo siguiente: “Que la organización debe evaluar programa de formación a cada uno de sus miembros que conforma la organización y que permite así conocer los avances logrados en su desempeño laboral”.

Dada la información suministrada por el entrevistado se evidenció que la empresa no está en cumplimiento con dichas clausula, debido a no se lleva a cabo el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento, por tanto no se planifica el proceso de desarrollo profesional del personal y no se ha establecido un plan de carrera para cada miembro de la organización

Cuadro 11 – Análisis subsistema de control

<b>Subsistema de Control</b>	
Pregunta N° 21	Respuesta
¿Se lleva registro y se mantiene actualizada la documentación persona, de formación y gestiones del personal que labora en la empresa?	Si, se mantienen actualizados los registros de los trabajadores en el expediente de cada uno, se archivan los soportes de educación y los de formación profesional que haya realizado el mismo.
Pregunta N° 22	Respuestas
¿Se lleva a cabo auditorías destinadas a verificar la gestión de recursos humanos?	No, dentro de la empresa no se lleva un control que valide la gestión de recursos humanos sólo se plantea hacer mejoras a la gestión según los lineamientos del sistema de gestión de calidad para estar en cumplimiento con la ISO para lograr la certificación.

El subsistema de control es el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos de la gestión de recursos humanos y hacer seguimiento de dicho proceso.

Según lo expresado por el entrevistado se observa que en la empresa no existe un sistema de control de recursos humanos solo se hace seguimiento a la actualización de los registros de los soportes de educación y formación profesional de los trabajadores por lo que se evidencia que no existe un sistema de control eficiente.

Sin embargo a efectos de las cláusulas con competencia de recursos humanos de la norma ISO 9001:2008 es válido, puesto que el control exigido en la cláusula 6.2.2 se refiere a la evidencia documentada de soportes que certifique la educación formación habilidades y experiencia del trabajador, lo cual se cumple según la información del entrevistado, que afirma que se mantiene registro a través de un expediente, de los soportes de educación y formación profesional de cada uno de los trabajadores.

Con respecto al análisis del cuestionario se hizo mediante el uso de tablas, que permitió conocer a detalle los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores y así poder percibir su criterio en cuanto a la gestión de recursos humanos según la norma ISO 9001. Como se puede apreciar, los resultados trascienden de manera tal que caracteriza el desempeño de la gestión de recursos humanos.

Para analizar cada uno de los ítems se procedió a tabular los datos donde se obtuvo el resultado en porcentaje de los valores absolutos representados por 2 alternativas presentes SI y NO, que permiten conocer a detalle las opiniones de la población referentes al cumplimiento de las cláusulas de la Norma ISO 9001:2008 en estudio.

A continuación, se refleja a detalle los ítems evaluados y sus resultados:

**1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?**

Tabla 1. Resultado de la encuesta según Clausula 5.5.1

Opciones	Respuestas	%
SI	9	69.23%
NO	4	30.76%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Con respecto al resultado correspondiente a la pregunta hecha a cada uno de los trabajadores de la empresa. Es evidente que la mayoría representada por el 69.23 % conoce el mismo, pero es preocupante que el 30.76% restante desconoce la existencia del organigrama, lo que concuerda con lo expresado por el entrevistado cuando hace referencia que el organigrama lleva dos años sin ser actualizado.

por lo tanto no está conforme con lo estipulado en la norma ISO 9001:2008 ya que para estar en cumplimiento con lo establecido en la cláusula 5.5.1 todos los miembros de la empresa deben conocer el organigrama y éste debe ser comunicado a través de los canales informativos de la empresa.

**2. ¿Dentro del organigrama se encuentran definidos todos los cargos de la empresa?**

Tabla 2. Resultado de la encuesta según Clausula 5.5.1

Opciones	Respuestas	%
SI	5	38.46 %
NO	8	61.8 %
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

El resultado arrojado por esta pregunta es similar al anterior es evidente que aproximadamente el mismo porcentaje de personas conoce si en el

organigrama se encuentran definidos todos los cargos de la empresa por lo que se confirma el desconocimiento del organigrama estructural por gran parte de los miembros de la organización.

**3. ¿Las responsabilidades y funciones específicas de su cargo fueron comunicadas formalmente a través de una descripción de cargo?**

Tabla 3. Resultado de la encuesta según Clausula 5.5.1

Opciones	Respuestas	%
SI	3	23.07%
NO	10	76.92%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Según los resultados arrojados el 23.07% es decir 3 personas de la población se les comunico las responsabilidades y funciones específicas de su cargo a través de una descripción de cargo formal, el resto un 76.92% que representa un total de 10 personas no les fue comunicado sus funciones a través de una descripción de cargo. Lo cual evidencia que solo 3 cargos cuentan con descripciones de cargos, y para estar en cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 es necesario dejar evidencia documentada de todos los cargos, responsabilidades y funciones específicas de cada uno de estos y establecida según la cláusula 5.5.1 de la norma ISO 9001:2008.



**4. ¿Conoce su descripción de cargo y éste se encuentra firmado y aceptada por usted?**

Tabla 4. Resultado de la encuesta según Clausula 5.5.1

Opciones	Respuestas	%
SI	2	15.38%
NO	11	84.61%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

El resultado anterior evidencia que sólo el 15.38% de la población representado por 2 trabajadores conoce su descripción de cargo y este se encuentra firmado y aceptado por ellos, sin embargo un alto porcentaje un 84.61% que alude a 11 trabajadores no poseen descripción de cargo sellado y aceptado por ellos lo que no es válido a efectos de la norma ISO y este incumplimiento se traduce en una NO Conformidad en el Sistema de Gestión de Calidad.

**5. ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa es competente y posee la educación, formación habilidades y experiencia apropiadas para ejercer su cargo?**

Tabla 5. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2

Opciones	Respuestas	%
SI	12	92.30%
NO	1	7.69%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Los resultados de la pregunta número 5 reflejan que casi en su totalidad un 92.30% que simboliza a 12 trabajadores, consideran que el personal que labora en la empresa es competente con respecto a la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para ejercer su cargo, sólo una persona opina lo contrario, lo que indica que la mayoría de las personas está en cumplimiento con lo establecido en la cláusula 6.2.2 de competencia, formación y toma de conciencia, obteniendo así el cumplimiento de la norma ISO.

**6. ¿Cree usted que la realización del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña tareas inherentes a la elaboración del mismo?**

Tabla 6. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2

Opciones	Respuestas	%
SI	10	76.92%
NO	3	23.07%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Con respecto a los resultados arrojados por la pregunta anterior se logra cristalizar que el 10 trabajadores representado por el 76.92% están de acuerdo en el hecho de que el personal que realiza actividades inherentes a la realización del producto afecta directamente al producto o servicio que se elabora en la organización sólo el 23.07% que figura a 3 trabajadores no tienen conciencia de que el producto o servicio, puede verse afectado por el personal que interviene en su realización.

Por lo que está en cumplimiento con la norma, ya que a efectos del sistema de gestión de calidad fundamentado en la norma ISO 9001:2008 específicamente la cláusula 6.2 que indica la importancia que el personal que participe en la elaboración del producto o servicio sea competente y capaz de realizar las actividades inherentes a la elaboración de éste.

#### 7. ¿En la empresa se realizan acciones formativas constantemente?

Tabla 7. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2

Opciones	Respuestas	%
----------	------------	---

SI	11	84.61%
NO	2	15.38%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

En la pregunta anterior el 84.61% de los trabajadores consideran que en la empresa se realizan acciones formativas constantemente en contraste con 2 trabajadores representado por el 15.38% de las personas no reciben el adiestramiento de manera constante; Cabe destacar que para estar en cumplimiento con la cláusula 6.2 de la norma ISO 9001:2008 el personal debe estar capacitado en el área correspondiente a la necesidad detectada en el trabajador.

**8. ¿Considera usted que su formación profesional está acorde con las actividades que desempeña actualmente en la empresa?**

Tabla 8. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2

Opciones	Respuestas	%
SI	11	76.92%
NO	2	23.07%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

En referencia a los resultados de la pregunta anterior se logra apreciar que en su mayoría el 76.98% representado por 11 personas considera que posee la formación profesional está acorde con las actividades que desempeña en su cargo, contrastado con el 23.07% que representa a 2

trabajadores que no están de acuerdo con dicha afirmación. Según los resultados son aceptables teniendo en cuenta que la norma ISO en la cláusula 6.2.2 reza que el trabajador debe ser competente con base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

**9. ¿Considera usted que posee la experiencia laboral necesaria para ejercer las actividades de su cargo?**

Tabla 9. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2

Opciones	Respuestas	%
SI	13	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

En los resultados arrojados en la pregunta anterior se logra cristalizar que todo el personal que labora en la empresa considera que posee la experiencia necesaria para ejecutar las labores que realiza en su cargo. Que posee relación directa con lo establecido en la norma ISO 9001:2008 de la cláusula 6.2.2 donde establece que el personal debe poseer la experiencia, competencia y formación necesaria para ejercer su cargo en la organización.

**10. ¿Ha participado usted en algún proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento?**

Tabla 10. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2.2

Opciones	Respuestas	%
----------	------------	---

SI	3	23.07%
NO	10	76.92%
<b>Total</b>	13	100%

Según los resultados anteriores 3 personas representadas por el 23.07% afirma haber participado en un procesos de diagnóstico de necesidades de adiestramiento dentro de la empresa, por lo que en su mayoría 10 personas representado por 76.92% responde negativamente a lo antes mencionado; para estar en cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 es necesario realizar un plan diagnóstico de necesidades de adiestramiento y en base a los resultados de este, desarrollar planes de formación para adecuados a las necesidades de los trabajadores para lograr dar cumplimiento e la cláusula 6.2.2 de la norma ISO 9001:2008.

#### 11. ¿En la empresa se llevan a cabo planes de adiestramiento?

Fuente: Tabla 11 Resultado de la encuesta según Cláusula 6.2.2  
Elaboración propia según cuestionario (2014)

Opciones	Respuestas	%
SI	7	53.84%
NO	6	46.15%
<b>Total</b>	13	100%

Los resultados de la pregunta número 11 reflejan una tendencia equitativa donde los trabajadores en un 53.84% respondieron afirmativamente en contraste con el 46.15% lo cual indica que no existe unificación de criterios en la organización, en lo que respecta a la planeación de los adiestramientos, por lo tanto no está en cumplimiento con lo establecido en la norma ISO 9001:2008 ya según la cláusula 6.2.2 se debe brindar formación constante a los trabajadores acordes a las necesidades de estos.

**12. ¿En la empresa se evalúa la eficacia de las acciones de adiestramiento tomadas?**

Tabla 12 Resultado de la encuesta según Clausula 6.2.2

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
SI	3	23.07%
NO	10	76.92%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Con respecto a la evaluación de la eficacia de las acciones de adiestramiento tomadas el 76.92% representado por 10 trabajadores quienes contestaron negativamente en contraste con 3 trabajadores representado por 23.07% quienes afirman que si se evalúa la eficacia de las mismas lo que respalda el resultado anterior; es importante señalar la relevancia de la reevaluación de las acciones de adiestramiento como requisito para estar en cumplimiento de la cláusula 6.2.2 de la norma ISO 9001:2008.

**13. ¿Dentro de la organización se mantiene en expediente, registro de los soportes de la educación, formación habilidades y experiencia de los trabajadores?**

Tabla 13. Resultado de la encuesta según Clausula 6.2.2

<b>Opciones</b>	<b>Respuestas</b>	<b>%</b>
SI	12	92.30%
NO	1	7.69%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

El 92.30% representado por 12 trabajadores están conscientes de que en la empresa se mantiene registro de los soportes de educación, formación habilidades y experiencia de los trabajadores en contraparte con el 7.69% 1 persona que afirma lo contrario; Es de vital importancia para el cumplimiento de la norma mantener este registro actualizado de todos los trabajadores de la empresa. Tal como lo establece la norma ISO 9001:2008 en su cláusula 6.2.2 que en es de carácter de obligatoriedad llevar un registro apropiado de los expediente de cada trabajador.

**14. ¿Cree usted las instalaciones de la empresa están acordes al espacio necesario para la elaboración del producto o servicio?**

Tabla 14. Resultado de la encuesta según Clausula 6.3

Opciones	Respuestas	%
SI	9	69.23%
NO	4	30.76%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).



La cantidad de respuestas afirmativas con respecto a si el espacio está acorde para la elaboración del producto fue de un 69.23% en contraparte con el 30.76% que opina lo contrario para estar en cumplimiento con la cláusula 6.3 infraestructura de la norma ISO 9001:2008 el espacio debe estar acorde a las necesidades de elaboración del producto o ejecución del servicio.

**15. ¿El espacio físico de la empresa es el adecuado para la distribución de los puestos de trabajo existentes?**

Tabla 15. Resultado de la encuesta según Clausula 6.3

Opciones	Respuestas	%
SI	8	61.53%
NO	5	38.46%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Con respecto a la distribución de los puestos de trabajo en relación a el espacio existente en la empresa un 61.53% representado por 8 personas de los trabajadores considera que el espacio este acorde con los puestos existentes mientras que 5 personas representadas por un 38.46% expresa no sentirse conforme con la distribución del espacio por el cual no está el cumplimiento con lo establecido de la norma ISO 9001:2008 que estipula que la empresa debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto y servicio.

**16. ¿La empresa les brinda el servicio de transporte a los trabajadores?**

Tabla 16. Resultado de la encuesta según Clausula 6.3

Opciones	Respuestas	%
SI	0	0%
NO	13	100%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Según las respuestas expresadas por los trabajadores el 100% afirma que la empresa no presta el servicio de transporte; para estar en cumplimiento con la norma ISO 9001:2008 es necesario prestar los servicios de apoyo para los trabajadores entre ellos el de transporte.

**17. ¿La empresa cuenta con un sistema de información acorde a la modalidad de trabajo?**

Tabla 17. Resultado de la encuesta según Clausula 6.3

Opciones	Respuestas	%
SI	10	76.93%
NO	3	23.07%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Entre los servicios asociados están los sistemas de información, un 76.93% afirma que la empresa cuenta con un sistema de información acorde a la modalidad de trabajo mientras que la contraparte un 23.07% opina lo

contrario, por lo que no se cumple a cabalidad lo establecido en la cláusula 6.3 de la norma ISO 9001:2008.

**18. ¿Las condiciones de trabajo bajo las cuales usted labora son óptimas con respecto a: ruido, temperatura, humedad iluminación y condiciones climáticas?**

Tabla 18. Resultado de la encuesta según Clausula 6.4

Opciones	Respuestas	%
SI	13	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Es evidente que las condiciones laborales son óptimas según la opinión de los trabajadores ya que el 100% de los encuestados contestaron afirmativamente. Para estar en cumplimiento con la Norma ISO 9001:2008 es necesario que el ambiente de trabajo esté adecuado a las necesidades del trabajador y que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo tal como lo establece la cláusula 6.4 de la norma ISO para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

**19. ¿Dentro de la empresa se encuentran definidas las condiciones mínimas de trabajo con respecto a: Ruido, temperatura, humedad, iluminación y condiciones climáticas?**

Tabla 19. Resultado de la encuesta según Clausula 6.4

Opciones	Respuestas	%
SI	7	53.84%
NO	6	46.15%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Según la opinión de los trabajadores un 53.84% representado por 7 trabajadores en la empresa consideran que las condiciones mínimas de trabajo se encuentran definidas, mientras que un 46.15% opina lo contrario lo que refleja equilibrio en la opinión de los encuestados, en base a esto no se encuentra en cumplimiento con la cláusula 6.4 de la norma ISO 9001:2008.

**20. ¿Cree usted que la organización promueve el desarrollo de la cultura de seguridad, orden y limpieza entre sus trabajadores?**

Tabla 20. Resultado de la encuesta según Clausula 6.4

Opciones	Respuestas	%
SI	13	53.84%
NO	0	46.15%
<b>Total</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia según cuestionario (2014).

Según la opinión del 100% de los encuestados la organización promueve la cultura de seguridad, orden y limpieza, para estar en cumplimiento con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 es necesario tener un sistema de mantenimiento de la seguridad, orden y limpieza en la

empresa, para un óptimo ambiente de trabajo y para el desarrollo de las labores en la organización.

## **CONCLUSIONES**

En la siguiente sección se procede a realizar un análisis general, donde se expone el cumplimiento de los objetivos y se presentan los hallazgos arrojados por la investigación

### **Objetivo N°1**

- Evaluar las clausulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 con competencia de recursos humanos de la norma ISO 9001:2008.

Este objetivo se logró en el capítulo II donde se realizó el desglose de los requerimientos de cada una de estas cláusulas y se llegó a las siguientes conclusiones:

- Según los hallazgos es evidente que la gestión de recursos humanos que sustenta la Norma ISO 9001:2008 es irrisoria en lo que concierne a la gestión de todos los subsistemas, pues se deja en evidencia que se limita a enmarcar la gestión del subsistema de aplicación, el subsistemas de mantenimiento donde solo se hace referencia al área de seguridad y salud laboral y el subsistema de control solo se refiere a la verificación y justificación documentada de la educación y formación del personal.
  
- La norma no especifica los estándares a seguir para la gestión de la remuneración y pago de beneficios, que es importante al momento de mantener el salario de los trabajadores acorde a la oferta del mercado
  
- Con respecto a la gestión del subsistema de provisión de recursos humanos que contempla el reclutamiento, selección e inducción del personal, no se plantean parámetros a seguir ni estándares de calidad para tal fin.
  
- En la parte de infraestructura y ambiente de trabajo la norma hace énfasis en las condiciones necesarias para la realización del

producto y el control de las condiciones mínimas de trabajo tales como (el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación y las condiciones climáticas) que plantean parámetros para accionar la gestión de la seguridad y salud laboral.

- Ante esta situación se puede afirmar que la norma ISO 9001:2008 está más enfocada al cumplimiento de los requisitos del producto, que al bien estar del personal que labora en la empresa, que es el factor más importante en la organización pues sin el recurso humano, la empresa no cumpliría los procesos ni los objetivos planteados.

## **Objetivo N°2**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la entidad didáctica.

Con respecto al diagnóstico del modelo de gestión de recursos humanos actual, según la información suministrada por el entrevistado se observa que:

- La empresa no cuenta con Departamento de recursos humanos por lo tanto no existe planeación de actividades a seguir, ni tampoco se posee planteamiento de objetivos ni políticas que cumplir.
- Se determinó que se lleva a cabo la gestión de recursos humanos pero sin un hilo conductual que logre que se cumplan los objetivos de la gestión.
- No se gestionan de manera unificada los subsistemas de recursos humanos.
- El subsistema de reclutamiento y selección de personal es el que se acopla más a los parámetros de gestión habitual, ya que se cumple el reclutamiento, selección e inducción del personal, mas sin embargo le faltan componentes claves para formalizar el proceso.
- El subsistema de mantenimiento se gestiona de forma dispersa el pago de nómina lo hace la administración, y no un personal con competencia en recursos humanos y el personal que lleva a cabo la gestión de seguridad por medio del comité de seguridad y salud laboral, no posee la formación necesaria para accionar tales procesos.
- El subsistema de aplicación de la empresa presenta déficit, ya que no existe un procedimiento de análisis de cargo, no se encuentran elaboradas las descripciones de cargo y no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño por lo tanto la gestión no cumple con los parámetros habituales.
- En el subsistema de desarrollo se determinó que la empresa no aplica el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento, por consiguiente no se realiza el plan de



formación acorde a las necesidades del trabajador, y no se planifica ni se hace evaluación de las acciones formativas tomadas.

- El subsistema de control no se realiza el seguimiento de la gestión de recursos humanos pues no se manejan indicadores que reflejen los resultados de la gestión y en consecuencia no se controla ni se hace mejora continua de este proceso, lo que no está en cumplimiento con estándares de calidad requeridos por la ISO; solo se verifica la documentación registrada de la educación y formación de personal a efectos de control del sistema de gestión de calidad.

### **Objetivo N°3**

- Verificar si la gestión de RRHH actual está en cumplimiento con los requerimientos establecidos en la ISO 9001:2008.

Según los resultados de la encuesta hecha a los trabajadores se puede concluir que:

- Los encuestados conocen el organigrama, mas sin embargo no se ha hecho un buen uso de los canales informativos debido a que al menos un 38% de la población estudiada desconoce el mismo, y con respecto al conocimiento de las funciones específicas del personal existe una debilidad pues se detecta que no están elaboradas las descripciones de cargo por lo que no cumple con los requerimientos de la cláusula 5.5.1.

- Según los resultados obtenidos la gestión está en cumplimiento con la cláusula 6.2 los encuestados afirman que el personal que labora en la empresa es competente y posee la formación, habilidades y experiencia apropiada para ejercer las funciones inherentes a su cargo y de igual forma reconocieron que el personal es consciente de que la realización del producto se ve afectada por su desempeño laboral.
  
- Según los resultados obtenidos solo se cumplen algunos tópicos planteados en la cláusula 6.2.2:
  - **No cumplimiento:**
    - En la empresa no se realiza diagnóstico de necesidades de adiestramiento.
    - Con respecto a la planeación de acciones formativas la tendencia se mostró equitativa lo cual indica que no hay unidad de criterios al momento de ejecutar los planes de adiestramiento.
    - No se evalúa la eficacia de las acciones formativas tomadas.
  
  - **En cumplimiento:**
    - Se corrobora que el personal es consciente de que su formación y actividades referidas a su cargo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.
    - Se evidencio que el personal recibe formación constantemente.
    - En la empresa se mantienen registro en expediente de los soportes de la educación, formación habilidades y experiencia de los trabajadores

- Se evidencio que las instalaciones de la empresa están acordes a la elaboración del producto, de igual forma es funcional para la distribución de los puestos de trabajo, en lo que se refiere a un sistema de información acorde a la modalidad del trabajo la tendencia fue positiva por lo que la gestión si está en cumplimiento con la cláusula 6.3 en dichos tópicos, mas sin embargo los encuestados afirmaron que la empresa no cuenta con el servicio de transporte, por tanto no cumple este requerimiento a cabalidad.
  
- Las condiciones de ambiente de trabajo son óptimas con respecto al ruido, temperatura, humedad iluminación y condiciones climáticas y la empresa fomenta el desarrollo de la cultura de seguridad orden y limpieza entre sus trabajadores, sin embargo la tendencia se mostró equilibrada con respecto a la definición de las condiciones mínimas de trabajo por tanto no está en total cumplimiento con la cláusula 6.4.

## **RECOMENDACIONES**

Sobre la base de las conclusiones realizadas, se considera pertinente elaborar una serie de recomendaciones a la problemática detectada, basadas en la gestión de recursos humanos en cumplimiento con los requerimientos de la clausulas 5.5.1; 6.2; 6.2.2; 6.3 y 6.4 de la Norma ISO 9001:2008 En este sentido, se recomienda:

- La constitución de un Departamento de recursos humanos.
- Plantear objetivos, normas, políticas y procedimientos del departamento.
- Diseñar indicadores de gestión para el control del sistema de recursos humanos.
- Optimizar la gestión de recursos humanos unificando la gestión de cada subsistema.

- Requiere de un especialista en el subsistema de mantenimiento que realice las funciones de pago de nómina y gestión de seguridad y salud laboral
- Diseñar un manual de análisis de cargo y elaborar las descripciones de cargo de cada departamento.
- Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño basadas en las funciones especificadas de cada cargo y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- Elaborar un plan de diagnóstico de necesidades de adiestramiento y aplicarlo al menos una vez al año.
- Difundir la información institucional referente a la asignación de responsabilidades y niveles de mando que convergen en la organización.
- Unificar los criterios con respecto a la elaboración de los planes de adiestramiento.
- Evaluar la eficacia de las acciones formativas tomadas.
- Brindar el beneficio de un sistema de transporte acorde a la necesidad del personal.
- Establecer parámetros que indiquen cuales son las condiciones mínimas de trabajo y su correctivo.

## LISTA DE REFERENCIAS

Armstrong, Michael (2003) **Calidad Total y Gestión de recursos Humanos**. Editorial Pearson, México

Bavaresco, Antonio (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Universidad del Zulia. Venezuela.

Berry, Jhon (1994) **Calidad y Gestión**. Artículo en Línea. Disponible en: [http://www.calidadgestion.com.ar/boletin/58\\_ciclo\\_pdca\\_estrategia\\_para\\_mejora\\_continua.html](http://www.calidadgestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html) Consulta: 2013 Septiembre 14.

Chiavenato, Idalberto (1998) **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill, México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°36.860**. Diciembre 30, 1999, Caracas.

Cautrecasas, Lluís (2012) **Gestión Integral de la Calidad total**. Editorial Profit. Madrid, España.

Delgado, Colombo y Orfilia (2003) **Conduciendo a la Investigación**.

Davis y Newstrom, (2001) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mc Graw Hill, México.

Evans, James (2008) **Administración y Control de Calidad**. Editorial Cengage Learning, México.

Fondonorma - **Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad**. Disponible en:<http://www.fondonorma.org.ve/> Consulta: 2013 Agosto 25.

Guajardo, Edmundo (2003) **Administración de la Calidad Total**. Editorial Pax, México.

Hernández, Sara (2010) **Análisis de la Norma ISO 9000:2008 Sistema de Gestión de Calidad**. Tesis de grado publicada, Universidad Veracruzana, México.

Hernández, María (2001) **Evaluación y Desarrollo de un Sistema de Mejoramiento de la Calidad en los Procesos de Adiestramiento de un Centro de Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos de Acuerdo a los Criterios de la Norma ISO 9001:2000**. Tesis de grado publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, L (2003). **Metodología de la Investigación**. 3era Edición. Mc Graw Hill, México.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6076, Extraordinario. Decreto N° 8939.** Abril 30, 2012, Caracas.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°38.236.** Julio 26, 2005.

Ley Orgánica del Sistema de la Calidad (2002). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°37555.** Octubre 23, 2002.

Masaaki Imai, (1994) **La Clave de la Ventaja Competitiva de Japón.** Editorial, Patria. México

Norma Internacional ISO 9001, (2008). **Sistema de Gestión de Calidad.** Disponible en: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm) Consulta: 2013, Noviembre03.

Osterman, Stuart (2012) **Mejorando su Impacto en la Organización.** Editorial Profit, España.

Parra, Javier (2003). **Guía de Muestreo,** Editorial Luz, Colombia.

**Revista Calidad y Liderazgo** (2011). Editorial Fondonorma, Venezuela.

Reza, Jesús (2006) **Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones.** Editorial Panorama, México. Libro en línea. Disponible en: [http://books.google.co.ve/books?id=aaK7gMWHCUoC&printsec=frontcover&dq=jesus+reza&hl=es&sa=X&ei=9Al5Uv6ND8vgsAS\\_4H4Cw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=jesus%20reza&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=aaK7gMWHCUoC&printsec=frontcover&dq=jesus+reza&hl=es&sa=X&ei=9Al5Uv6ND8vgsAS_4H4Cw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=jesus%20reza&f=false) Consulta: 2013, Octubre, 29.



Robles, Miguel (2007). **Gestión de Calidad en las Empresas del Sector Azucarero**. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/142446578/tesis-de-gestion-calidad-maestria>. Consulta: 2013, Julio 25

Rojas, Lorena (2010). **Gerencia de Calidad. Libro en línea**. Disponible en: <http://www.articuloz.com/noticias-y-sociedad-articulos/normativa-de-calidad-y-su-aplicacion-en-la-empresa-venezolana-2098682.html> Consulta: 2013: Julio 05.

Rodríguez, José (2013). **Las pymes pueden ser más competitivas a través del modelo de excelencia organizacional**. Disponible en: <http://www.codigovenezuela.com/2013/09/noticias/politico/las-pyme-pueden-ser-mas-competitivas-a-traves-de-modelos-de-excelencia-organizacional> Consulta: 2013 Noviembre 01.

Rodríguez, Luis (2013). **Calidad y Productividad ahora más que nunca**. Ponencia presentada en el foro de calidad y productividad. Caracas, Venezuela.

Rodríguez Yajaira, Ochoa Nilda y Pineda, Miguel (2012). **La Experiencia de Investigar**. Face, Bárbula, Editorial Predios.

Senlle, Thom (2000). **Calidad y Liderazgo**. Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.

Silva, Robinson (2012) **Sistema de Información para la Gestión de Calidad Aplicado al Almacén de una Empresa Cartonera**. Tesis de especialización publicada, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Ugaz, Luis (2012). **Propuesta de Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008 Aplicado a una Empresa de Fabricación de Lejas**. Tesis publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Velásquez, Gustavo (2005). **Sociología de la Organización**. Editorial Limusa, México.

Vilar, José (1985). **Auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad**. Libro en línea. Disponible en:

<http://books.google.co.ve/books?id=oRq7CUUrgdcC&printsec=frontcover&dq=sistema+de+gestion+de+calidad&hl=es&sa=X&ei=6nmcUvWLF5HpkQeb6oHYDg&ved=0CEQQ6AEwAw#v=onepage&q=sistema%20de%20gestion%20de%20calidad&f=false>. Consulta: 2013, Noviembre 28.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**INSTRUMENTO Nº 1**  
**(GUÍA DE ENTREVISTA)**

El siguiente instrumento tiene como objetivo evaluar la percepción del entrevistado, con fines de describir las inquietudes referentes a la problemática existente en la entidad didáctica.

La guía de entrevista consta de 22 preguntas cuya información será sólo para fines de la investigación, constituyendo así base de datos primordial para el Trabajo de Grado de la Universidad de Carabobo.

### **GUIA DE ENTREVISTA**

El objetivo del siguiente instrumento es el de verificar la situación actual de la gestión de recursos humanos llevada a cabo en la organización:

#### **Generalidades (subsistemas de Recursos humanos):**

1. ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?

2. ¿Dentro de la empresa existe la figura de un departamento formal de recursos humanos?
3. ¿En la empresa existen cargos enfocados en llevar a cabo la gestión de recursos humanos? De ser así describa brevemente sus funciones.
4. ¿Cuál es el cargo encargado del pago de sueldos y salarios dentro de la empresa?
5. ¿Qué tipo de nómina se maneja en la empresa: quincenal, semanal o nomina diaria?
6. ¿Dentro de la organización existen cargos enfocados a llevar a cabo la gestión de la seguridad y salud laboral?
7. ¿En la empresa se encuentra constituido el comité de seguridad y salud laboral? De ser así indique que cargos ocupan el delegado de prevención y el representante de la organización.
8. ¿Cuáles cargos se encargan del proceso de selección de personal?
9. ¿Qué tipos de selección se llevan a cabo en la organización?
10. ¿Qué medios se usan para la búsqueda de los perfiles solicitados?
11. ¿Qué formularios se llenan en el proceso de reclutamiento y selección?
12. ¿En el proceso se realizan pruebas pre empleo?
13. ¿Existe un proceso de inducción formal para ser proporcionado al personal que ingrese a la empresa?
14. ¿La empresa posee un organigrama donde se logre apreciar los cargos que conforman que conforman la misma?

15. ¿Cuántos cargos activos posee la empresa actualmente?
16. ¿La empresa cuenta con descripciones de cargo?
17. ¿Se emplea la evaluación de desempeño para evaluar la eficiencia en el ejercicio de las actividades realiza el trabajador?
18. ¿En la empresa se realiza el diagnostico de necesidades de adiestramiento del personal?
19. ¿El personal que labora en la empresa recibe capacitación al menos periódicamente? De ser así defina con cuanta frecuencia se hace
20. ¿Existe documentado el plan de carrera estipulado para cada cargo?
21. ¿Se lleva registro y se mantiene actualizada la documentación personal, de formación y gestiones del personal que labora en la empresa?
22. ¿Se llevan a cabo auditorias destinadas a verificar la gestión de recursos humanos?

## **ANEXO Nº 2**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



## **INSTRUMENTO N°2 (CUESTIONARIO)**

El siguiente cuestionario es un instrumento que permitirá determinar opinión que tienen los trabajadores de la entidad didáctica, importante para el Trabajo de Grado de la Universidad de Carabobo, el cual es requisito indispensable para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Dicho cuestionario es anónimo.

Por tal razón, deseamos conocer su opinión acerca de cada uno de los aspectos desarrollados para ello se le presentan una serie de afirmaciones las cuales servirán para determinar la percepción que usted posee sobre la gestión de recursos humanos.

De antemano se le agradece toda la colaboración prestada.

Fecha:    /    /

### **INSTRUCCIONES**

Lea cuidadosamente la encuesta. Razone cada una de sus respuestas y marque con una (X) en la casilla correspondiente de acuerdo a su criterio.

<b>5.5.1 Responsabilidad y Autoridad</b>
--

1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

SI

NO

2. ¿Dentro del organigrama se encuentran definidos todos los cargos de la empresa?

SI

NO

3. ¿Las responsabilidades y funciones específicas de su cargo fueron comunicadas formalmente a través de una descripción de cargo?

SI

NO

4. ¿Conoce su descripción de cargo y esta se encuentra firmada y aceptada por usted?

SI

NO

### 6.2.1 Generalidades

5. ¿Cree usted que el personal que labora en la empresa es competente y posee la educación, formación habilidades y experiencia apropiadas para ejercer su cargo?

SI

NO

6. ¿Cree usted que la realización del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña tareas inherentes a la elaboración del mismo?

SI

NO

7. ¿En la empresa se realizan acciones formativas periódicamente?

SI

NO

8. ¿Considera usted que su formación profesional está acorde con las actividades que desempeña actualmente en la empresa?

SI

NO

9. ¿Considera usted que posee la experiencia laboral necesaria para ejercer las actividades de su cargo actual?

SI

NO



### 6.2.2 COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA

10. ¿Ha participado usted en algunos procesos de diagnóstico de necesidades de adiestramiento

SI  NO

11. ¿En la empresa se llevan a cabo planes de adiestramiento?

SI  NO

12. ¿En la empresa se evalúa la eficacia de las acciones de adiestramiento tomadas?

SI  NO

13. ¿Dentro de la organización se mantiene en expediente, registro de los soportes de la educación, formación habilidades y experiencia de los trabajadores?

SI  NO

### 6.3 INFRAESTRUCTURA

14. ¿Cree usted las instalaciones de la empresa están acordes al espacio necesario para la elaboración del producto o servicio?

SI  NO

15. ¿El espacio físico de la empresa es el adecuado para la distribución de los puestos de trabajo existentes?

SI  NO

16. ¿La empresa les brinda el servicio de transporte a los trabajadores?

SI  NO

17. ¿La empresa cuenta con un sistema de información acorde a la modalidad de trabajo?

SI

NO

<b>6.4 AMBIENTE DE TRABAJO</b>
--------------------------------

18. ¿Las condiciones de trabajo bajo las cuales usted labora son óptimas con respecto a: ruido, temperatura, humedad iluminación y condiciones climáticas?

SI

NO

19. ¿Dentro de la empresa se encuentran definidas las condiciones mínimas de trabajo con respecto a: Ruido, temperatura, humedad, iluminación y condiciones climáticas?

SI

NO

20. ¿Cree usted que la organización promueve el desarrollo de la cultura de seguridad, orden y limpieza entre sus trabajadores?

SI

NO

Participantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total SI	% SI	Total NO	% NO
Ítems																	
1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	9	69.23	4	30.76
2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	5	38.46	8	61.38
3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	23.07	10	76.92
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	15.38	11	84.61
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12	92.30	1	7.69
6	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	10	76.92	3	23.07
7	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	11	84.61	2	15.38
8	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	84.61	2	15.38
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100	0	0
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	23.07	10	76.92
11	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	7	53.84	6	46.15
12	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	23.07	10	76.92
13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	12	92.30	1	7.69
14	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	9	69.23	4	30.76
15	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	8	61.38	5	38.46
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100
17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	10	76.92	3	23.07
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100	0	0
19	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	7	53.84	6	46.15
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100	0	0

**Total General: 162 98**

