



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

BONILLA GARCÍA, JOSUÉ

LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN DE LA  
TENENCIA O NO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000. ALGUNAS EVIDENCIAS/INDICADORES  
ASOCIADOS

Estudios Gerenciales, vol. 26, núm. 115, abril-junio, 2010, pp. 39-64

Universidad ICESI

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218554002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN DE LA TENENCIA O NO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000. ALGUNAS EVIDENCIAS/ INDICADORES ASOCIADOS.**

**JOSUÉ BONILLA GARCÍA**

Máster en Sistemas de la Calidad, Universidad Católica Andrés Bello (2008), Venezuela.

Profesor-Investigador y Director de Extensión del Instituto de Investigaciones Económicas

y Sociales de la UCAB, Venezuela

Director de la Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales (UCAB), Venezuela

Dirigir correspondencia a:

Universidad Católica Andrés Bello, Edificio Cincuentenario,

Avenida Teherán, Urb. Montalbán, Caracas, Venezuela.

[jbonilla@ucab.edu.ve](mailto:jbonilla@ucab.edu.ve)

Fecha de recepción: 10-03-2009

Fecha de corrección: 24-08-2009

Fecha de aceptación: 13-04-2010

## **RESUMEN**

Esta investigación compara la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan o no con la certificación ISO 9001:2000. Una herramienta basada en los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad, permitió que las organizaciones los evaluaran y describieran las evidencias/indicadores asociados, determinando su impacto. Los resultados indican que no existen diferencias entre los grupos de empresas con respecto a la presencia e impacto de las evidencias/indicadores. Se identifica la necesidad de concebir programas de certificación específicos para RR.HH. así como de planes y estrategias orientados a la mejora continua y relaciones con el proveedor, así como de desarrollar prácticas asociadas a indicadores para el seguimiento y control de la gestión organizacional.

## **PALABRAS CLAVES**

ISO 9001:2000, certificación, sistemas de gestión, calidad, recursos humanos.

**Clasificación JEL:** M1, M12.

## ABSTRACT

*Quality of human resources management systems as a function of the ISO 9001:2000 certification. Some associated evidence/indicators.*

This research study compared the quality of human resources management systems of companies that have been ISO 9001:2000 certified against companies that do not have this certification. A tool, based on the eight principles of a quality management system, enabled the organizations to evaluate and describe the associated evidence/indicators and to determine their impact. The results indicate that there are no differences among the sets of companies with regard to the presence and impact of the evidence/indicators. We identified the need to design HR-specific quality management programs as well as strategies and plans aimed at continuously improving relations with suppliers. Furthermore, there is a need to develop practices associated with indicators to control and keep close track of organizational management.

## KEYWORDS

ISO 9001: 2000, certification, management systems, quality, human resources.

## RESUMO

*A qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos em função da posse ou não de certificação ISO 9001:2000. Algumas evidências / indicadores associados.*

Esta pesquisa compara a qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos entre as empresas que contam ou não com certificação ISO 9001:2000. Uma ferramenta baseada nos oito princípios de sistemas de gestão da qualidade, permitiu que as organizações os avaliassem e descrevessem as evidências/indicadores associados, determinando o seu impacto. Os resultados indicam não haver diferenças entre os grupos de empresas com relação à presença e impacto das evidências/indicadores. É identificada a necessidade de criar programas específicos de certificação de RH bem como planos e estratégias orientados para a melhoria contínua e relacionamento com o fornecedor, bem como desenvolver práticas associadas a indicadores para monitorização e controle da gestão organizacional.

## PALAVRAS CHAVE

ISO 9001:2000, certificação, sistemas de gestão, qualidade, recursos humanos.

## ANTECEDENTES

### I. LA CERTIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (ISO 9001:2000) Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RR.HH.

Por años, las organizaciones e instituciones especializadas se han encargado de difundir y proyectar estándares de calidad. Una de las principales organizaciones encargadas de la promoción y difusión de acuerdos y convenimientos en cuanto a la calidad es la “International Organization for Standardization” (ISO), la cual se ha centrado en promover la cooperación intelectual, científica, tecnológica y económica entre las naciones. Gracias a este trabajo, la serie ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional sobre los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003), calificado por algunos entendidos como el de mayor influencia en el mundo (Simmons y White, 1999).

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

Aun cuando la no certificación no necesariamente implica que estas organizaciones no cuenten con un

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

En lo que los autores califican como un incremento del interés global en el estándar ISO 9000, Subba, Ragu-Nathan y Solís (1997), estudiaron de manera empírica, en 649 organizaciones certificadas, distribuidas en cuatro países (Estados Unidos, India, China y México), la efectividad de dicho estándar, su relación con las prácticas gerenciales y la calidad de los resultados, obteniendo entre sus hallazgos que las empresas que contaban con la certificación poseían ma-

iores niveles de calidad en cuanto a ocho factores: liderazgo, información y análisis, calidad de la estrategia en planificación, desarrollo de recursos humanos, aseguramiento de la calidad, relaciones con los proveedores, orientación al cliente y calidad de los resultados.

Simmons y White (1999) trataron de responder desde una perspectiva empírica a si la certificación ISO 9000 realmente funcionaba. En el estudio se comparaban algunas medidas de rendimiento o resultados en 63 organizaciones certificadas ISO y 63 no certificadas, pertenecientes a la industria electrónica. De acuerdo con los autores, luego de procesar varios estudios encontraron que entre las razones principales para obtener la certificación estaban: a) mantener la cuota de mercado, b) satisfacer las exigencias del cliente, c) mejorar la eficiencia de los procesos, d) reducir costos y e) por exigencia de los clientes. Los resultados del estudio apuntaron a que no existían diferencias significativas entre las empresas certificadas y las que no en materia de rendimiento operacional o de exportaciones. No obstante en materia de rentabilidad, las empresas certificadas tendrían ventaja sobre las que no la poseían, sin embargo no pudieron demostrar que esos efectos eran atribuibles exclusivamente a la certificación.

Chaudhuri y Acharya (2000) trataron en su estudio de medir la efectividad y conveniencia de un sistema de gestión ISO 9000 y abordaron lo que a su entender era una preocupación o desilusión de los máximos líderes de las organizaciones por la no materialización de los beneficios esperados.

Los autores intentaron identificar las razones de dicha preocupación así como una metodología para cuantificar la efectividad de la implantación del Sistema ISO. Sugerían una metodología en cinco etapas: a) la política de la calidad debe ser trasladada a objetivos específicos medibles, b) identificar los procesos principales, c) aplicar una herramienta adecuada de evaluación, d) conducir la auditoría de acuerdo con un esquema predefinido, y e) cuantificar la efectividad de los objetivos.

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

Chow-Chua *et al.* (2005), también centraron su estudio en la relación entre ISO 9000 y el rendimiento de las organizaciones, comenzando por preguntarse si realmente la certificación contribuía a incrementarlo. Su aproximación fue empírica y se realizó en 146 organizaciones de Singapur certificadas y no certificadas. Los resultados del estudio apuntaban a que las organizaciones certificadas demuestran un mejor rendimiento fi-

nanciero global, mientras que las organizaciones no certificadas demuestran mejores procesos de documentación, mayor comprensión de la calidad de productos y servicios, y mejor comunicación entre los empleados.

Recientemente Nava y Rivas (2008) en un estudio realizado en 123 organizaciones mexicanas certificadas resaltaron, como una de sus principales conclusiones, que el desempeño de las organizaciones mejora cuando se implanta un sistema de gestión ISO 9001:2000. Lo cual se corresponde con lo planteado en la revisión que dichos autores hacen sobre el estado del arte en materia de implantación de programas de calidad a través de la cual identificaron nueve modelos: Zhang (2000), Dyjack (1996), Han (2000), Harrison (2000), Slaby (2000), Kelley (1999), Jhonsen (1999), Knight (1997) y Huang (1994),<sup>1</sup> citados en Nava y Rivas (2008).

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

Se podría pensar que el contar con la certificación ISO 9001:2000 no da la certeza de calidad y que estar seguros que una organización está basada en la filosofía de la calidad amerita estudios más profundos y específicos, incluso centrados en las áreas claves de la organización, como lo es el sistema de gestión de RR.HH.

Cuando se hace referencia a los sistemas de gestión de RR.HH., se evidencia, que la única manera de determinar su nivel estratégico de influencia en la toma de decisiones está en la posibilidad de medir los resultados. Con respecto a la importancia del impacto y la medición de la gestión de RR.HH. en los resultados de la organización, se identifican algunos trabajos que hacen referencia a la temática abordándola desde diferentes ángulos.

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

<sup>1</sup> Aun cuando existe una amplia literatura sobre el desempeño y la certificación de calidad, para efectos de la presente investigación sólo se presentan estos antecedentes como marco de referencia para la discusión sobre la temática central: la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH.

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

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

En los trabajos reseñados no se desarrolla un enfoque que permita la articulación del sistema de gestión de RR.HH. con el sistema de gestión de la calidad, existiendo por tanto un vacío al respecto (Saldarriaga, 2008).

## **2. RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE RR.HH. Y LA TENENCIA O NO DE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000. UN ENFOQUE PARA LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación parte del estudio de la gestión de RR.HH. y de su medición tomando como referencia los principios de la calidad, lo cual involucra el cumplimiento de ciertos objetivos de la calidad en términos de lo que se ambiciona o pretende (Fondonorma 2005) en cada una de las principales organizaciones seleccionadas que cuenten o no con la certificación ISO 9001:2000, para posteriormente profundizar sobre los resultados obtenidos en ambos grupos. El interés radica en estudiar hasta qué punto los sistemas de gestión de RR.HH. se orientan según los principios de la calidad y qué tipo de evidencias/indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición como punto de partida para comparar los resultados obtenidos entre empresas certificadas y no certificadas.

A partir de este planteamiento resulta posible formular una pregunta de investigación: ¿Existen diferencias en la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no? ¿Cuáles son los indicadores/evidencias asociados a su medición y qué impacto tienen en la gestión?

### 3. OBJETIVO GENERAL

Comparar la calidad de los procesos de gestión de RR.HH. entre las empresas u organizaciones que cuentan y aquellas que no cuentan con la certificación de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001:2000. Identificar y describir las evidencias/indicadores asociados a los principios de gestión de la calidad en los sistemas de ges-

tión de RR.HH., así como su impacto en la medición.

#### Variables del estudio

1. Calidad en la gestión de los procesos de RR.HH. (ver operacionalización de las variables en Tabla 1).
2. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad (tenen-

**Tabla 1.** La calidad del sistema de gestión de RR.HH.

| Variable  | Dimensiones   | Indicadores   |
|---|---|---|
| Calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos (RR.HH.) | <p>1. Enfoque al cliente en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que los sistemas de gestión de RR.HH. se orientan a los clientes, en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.</p> <p>2. Liderazgo en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que los líderes del área de RR.HH. establecen su propósito y orientación, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.</p> <p>3. Participación en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado de involucramiento y compromiso del personal en los sistemas de RR.HH..</p> <p>4. Enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la gestión de RR.HH. se aborda bajo una orientación como un proceso.</p> <p>5. Enfoque de sistemas en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos interrelacionados como un sistema.</p> <p>6. Mejora continua en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la gestión de RR.HH. se orienta bajo los principios de mejora continua.</p> | <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>1.1. Identificación y control de las necesidades de los clientes</p> <p>1.2. Comprensión de las necesidades de los clientes</p> <p>1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas de los clientes</p> <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>2.1. Estrategias de liderazgo</p> <p>2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos</p> <p>2.3. Ambiente Interno</p> <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>3.1. Estrategias de Involucramiento del personal</p> <p>3.2. Involucramiento</p> <p>3.3. Compromiso</p> <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>4.1. Diseño/Definición del proceso</p> <p>4.2. Ejecutores del proceso</p> <p>4.3. Infraestructura del proceso</p> <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>5.1. Identificación del sistema</p> <p>5.2. Gestión del Sistema</p> <p>5.3. Personal y enfoque sistemático</p> <p>Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:</p> <p>6.1. Identificación de áreas de mejora</p> <p>6.2. Estrategias y acciones de mejora</p> <p>6.3. Medición de la mejora</p> |

(Continúa)

**Tabla 1.** La calidad del sistema de gestión de RR.HH. (cont.)

| Variable | Dimensiones   | Indicadores   |
|----------|---|---|
|          | 7. Enfoque basado en hechos en los procesos de sistemas de RR.HH.: grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de RR.HH. se basan en el análisis de los datos y en la información previa.   | Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:<br>7.1. Presencia de indicadores<br>7.2. Solidez de los indicadores<br>7.3. Uso de indicadores   |
|          | 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los sistemas de gestión de RR.HH.: grado en que la unidad responsable de la gestión de RR.HH. mantiene una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades. | Consideración y uso de mejores prácticas en los sistemas de gestión de RR.HH. en cuanto a:<br>8.1. Estrategias orientadas a proveedores<br>8.2. Participación/involucramiento de los proveedores<br>8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios |

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

- cia o no de la certificación ISO 9001:2000.
3. Evidencias/indicadores asociadas a los principios de gestión de la calidad.

#### 4. METODOLOGÍA

Esquemáticamente, el procedimiento que siguió la investigación fue de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, causal comparativo y de campo (Hernández, Fernández y Batista, 2006). Específicamente, se inicia con la identificación de los aspectos claves para la medición de la calidad de los sistemas de gestión de recursos RR.HH. con base en los principios de los sistemas de la calidad. Se utilizó información extraída de las normas ISO 9000:2000 e ISO 9001:2000, así como la información documental necesaria para completar los aspectos teóricos relacionados con las variables. Seguidamente, se diseña el instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de RR.HH.. Se realiza la evaluación de la validez del instrumento de medición y se procede a la realización de la selección de la muestra de em-

presas certificadas y no certificadas en cuanto a sus sistemas de gestión de la calidad. Una vez escogida la muestra, se contactan las empresas que participarían en el estudio, con el objetivo de asegurar el acceso a la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Para la recolección efectiva de la información mediante el trabajo de campo, fue necesaria la identificación de personas claves vinculadas a la gestión de RR.HH. en las organizaciones seleccionadas. La recolección de la información se realizó mediante el esquema de entrevista estructurada y la revisión de documentación organizacional, procesamiento y presentación de los resultados y finalmente, discusión, conclusiones y formulación de recomendaciones sobre el estudio.

##### 4.1. Población y muestra

La población está representada por empresas u organizaciones cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas. En este sentido destacan dos tipos de empresas:

*Tipo 1:* Empresas u organizaciones que cuentan con la certificación ISO 9001:2000. De un listado general se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional.

*Tipo 2:* Empresas u organizaciones sin la certificación ISO 9001:2000. De esta población se seleccionó una muestra de diez empresas u organizaciones de manera intencional.

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

Dichas organizaciones pertenecen a diez sectores económicos distintos, distribuyéndose entre máximo cuatro y mínimo una empresa, para cada sector económico.

El grupo de empresas seleccionadas caracterizan bastante bien a organizaciones consolidadas en el país, y en general se constituyen como referencia fundamental sobre la gestión de RR.HH. Su situación actual y sus prácticas permiten una aproximación a la realidad organizacional venezolana, en lo que respecta a los niveles de presencia e importancia de los principios de la calidad como pilar fundamental de los sistemas de gestión de la calidad.

#### **4.2. Técnicas y herramientas (recolección de datos)**

Para el estudio de la calidad de procesos de gestión de RR.HH., se diseñó un instrumento de recolección de datos. El instrumento está conformado por tres secciones y un anexo: la primera incluye algunas características o rasgos de las organizaciones participantes, que fueron utilizadas como variables de estratificación.

En la segunda sección del instrumento se miden las dimensiones de la calidad de gestión de RR.HH., basada en los ocho principios: 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) participación en los PGRR.HH., 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque de sistemas, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. La medición se realiza a través de tres ítems o preguntas. Cada ítem o pregunta cuenta con una escala del uno al cinco: excelente (excede los requisitos), muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); regular (cumple parcialmente con los requisitos), insatisfactorio (no cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 1 y 5 puntos.

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

Las evidencias/indicadores se miden en función de su impacto para los sistemas de gestión de RR.HH., en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto).

Como una referencia para el contraste de la información suministrada, se añade una última pregunta orientada a medir la calidad global de los sistemas de gestión de RR.HH. así como el impacto global de las evidencias/indicadores.

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

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

#### **4.3. Confiabilidad y validez del instrumento**

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se calculó el alfa de Cronbach para la dimensión “evaluación de los principios de calidad” y para la de “impacto de las evidencias/indicadores asociados” obteniendo valores de 0,857 y de 0,739 respectivamente, lo cual garantiza una alta consistencia interna.

La validez del constructo se logró mediante el manejo de las teorías y antecedentes asociados a la variable. La validez de contenido se obtuvo por *juicio experto*. El instrumento fue revisado por un grupo de seis expertos: tres del área de calidad y tres del área de RR.HH., específicamente en cuanto a la pertinencia de las dimensiones, la pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones, el formato de medición, entre otros.

### **5. RESULTADOS**

Concluido el trabajo de campo realizado en la muestra de empresas

seleccionadas para el estudio, se procesó la información utilizando como herramientas los programas “Hoja de cálculo de Microsoft Excel” y “Statistic Package for Social Science (SPSS versión 12)”.

De acuerdo con la estructura del instrumento el análisis se presenta en dos partes o secciones, a saber:

1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio.
2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH., evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición

#### **5.1. Caracterización de las empresas participantes en el estudio**

Tal como se explicó en la sección sobre el método, se seleccionó una muestra intencional de 20 empresas cuyo centro de operaciones se ubica en el Área Metropolitana de Caracas. La primera sección del instrumento permitió obtener información de interés para caracterizar a este grupo de empresas. Específicamente en lo que respecta a:

##### *Sector económico*

Las empresas participantes en el estudio pertenecen al sector privado, específicamente a las ramas de consumo masivo (alimentos, bebidas, tabaco y otros), 20%; telecomunicaciones, 15%; computación e informática / información tecnológica, 10%; servicios profesionales, 10%; biotecnología y farmacéutica, 10%; energía y construcción, 10%; sustancias y productos químicos, 10%; banca, servicios financieros y seguros, 5%; automotor (fabricación de vehículos, piezas y

accesorios automotores), 5%; bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas, 5%.

#### *Tiempo de operaciones y personal*

Otros datos de interés corresponden al tiempo de operaciones de las empresas y al número del personal con el cual contaban la fecha. Las empresas certificadas analizadas tienen en promedio más tiempo operando (56 años) y mayor cantidad de personal (950 personas) que las no certificadas (18 años y 683 personas). Al analizarlas conjuntamente se observa que al menos el 50% de éstas han operado alrededor de 47 años y cuentan con 756 personas.

Se entrevistaron líderes con la suficiente experiencia y conocimiento sobre los sistemas de gestión de RR.HH., los cuales ejercen el cargo desde hace aproximadamente cuatro años, lo que permite inferir que hicieron una evaluación precisa y completa. Se trata de personas que actualmente ocupan las posiciones de mayor jerarquía en las unidades responsables del área (Directores, Gerentes, Vicepresidentes, Coordinadores Generales o Especialistas). Unidades que son denominadas, en la mayoría de los casos Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano. Un aspecto que resulta de interés se refiere al nivel de reporte de los líderes entrevistados, esto demuestra la importancia que dan las organizaciones a las unidades de Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano. En este sentido, todos los entrevistados reportaban directamente a las máximas autoridades, a saber, Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General o Dirección Regional.

#### **5.2. Los principios del sistema de gestión de la calidad en los sistemas de RR.HH.: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición**

Los representantes de las empresas participantes evaluaron los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. Además, proporcionaron información sobre las evidencias/indicadores relacionados con cada principio y opinaron sobre su impacto en dichos procesos.

#### *Evaluaciones de los principios de la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. en empresas certificadas y no certificadas*

Este punto responde al objetivo central de la investigación, comprobar si existen diferencias entre los niveles de calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. de las organizaciones certificadas y no certificadas. Se obtuvieron datos tanto de las evaluaciones de los principios como de las del impacto de las evidencias/indicadores asociados, utilizando como medida estadística la prueba o distribución “t de student” para muestras independientes, con un nivel de confianza de 95%.

Los datos obtenidos evidencian que no hay diferencias significativas entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no, en cuanto a la presencia y aplicación de cada uno de los principios de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. (ver Tabla 2).

Los resultados generales vinculados a la Evaluación Total Real y a la Evaluación Total Estimada, utilizada como dato de contraste, tampoco

**Tabla 2.** Diferencia de medias con respecto a la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas

| Principios de la Calidad                            | Grupo          | Media | Desviación estándar | Prueba t |    |       |
|---|----------------|-------|---------------------|----------|----|-------|
|   |                |       |                     | t        | gl | p     |
| <b>n = 10</b>                                       |                |       |                     |          |    |       |
| Enfoque al cliente                                  | No Certificada | 3,03  | 0,6                 | -0,103   | 18 | 0,919 |
|   | Certificada    | 3,07  | 0,83                |          |    |       |
| Liderazgo   | No Certificada | 3,73  | 0,89                | -0,372   | 18 | 0,714 |
|   | Certificada    | 3,87  | 0,71                |          |    |       |
| Participación                                       | No Certificada | 3,93  | 0,56                | 0,75     | 18 | 0,463 |
|   | Certificada    | 3,7   | 0,81                |          |    |       |
| Enfoque basado en procesos                          | No Certificada | 3,33  | 0,72                | -0,535   | 18 | 0,599 |
|   | Certificada    | 3,5   | 0,67                |          |    |       |
| Enfoque de Sistemas                                 | No Certificada | 3,47  | 0,88                | 0,696    | 18 | 0,495 |
|   | Certificada    | 3,2   | 0,83                |          |    |       |
| Mejora continua                                     | No Certificada | 3,2   | 0,8                 | 1,964    | 18 | 0,065 |
|   | Certificada    | 2,5   | 0,79                |          |    |       |
| Enfoque basado en hechos                            | No Certificada | 3,13  | 0,82                | 0,077    | 18 | 0,94  |
|   | Certificada    | 3,1   | 1,1                 |          |    |       |
| Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor | No Certificada | 2,2   | 0,76                | 1,598    | 18 | 0,127 |
|   | Certificada    | 1,7   | 0,64                |          |    |       |

muestran diferencias significativas entre los grupos estudiados (ver Tabla 3).

*Impacto evidencias/indicadores en empresas certificadas y no certificadas*

Sobre el impacto, los datos indican que no existen diferencias significativas entre las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001:2000 y las que no, con relación a siete de los

ocho principios de la calidad. El único principio en el que los grupos difieren es en el de mejora continua, donde el promedio del grupo de empresas no certificadas es mayor al de las empresas certificadas, lo que indica que en las empresas no certificadas las evidencias/indicadores asociados al principio de mejora continua de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH. tienen mayor impacto que en las empresas certificadas. Estos

**Tabla 3.** Diferencia de medias del total real y del total estimado sobre la evaluación de los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

| Totales             | Grupo          | Media | Desviación estándar | t     | Prueba t |       |
|---------------------|----------------|-------|---------------------|-------|----------|-------|
|                     |                |       |                     |       | gl       | p     |
| <b>n=10</b>         |                |       |                     |       |          |       |
| Puntuación Real     | No Certificada | 3,25  | 0,54                | 0,812 | 18       | 0,427 |
|                     | Certificada    | 3,08  | 0,41                |       |          |       |
| Puntuación Estimada | No Certificada | 3,1   | 0,74                | 0,000 | 18       | 1,00  |
|                     | Certificada    | 3,1   | 0,74                |       |          |       |

resultados del impacto podrían estar relacionados con las características y rasgos fundamentales de las organizaciones estudiadas (tiempo operando, número de personas, sector, equipo de RR.HH., entre otros) (ver Tabla 4).

Finalmente, en lo que respecta a los resultados generales vinculados al

Impacto Total Real y al Impacto Total Estimado, utilizados como datos de contraste, no se evidencian diferencias significativas entre los grupos estudiados (ver Tabla 5).

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

**Tabla 4.** Diferencia de medias con respecto al impacto de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

| Principios de la Calidad                            | Grupo          | Media | Desviación estándar | Prueba t |    |       |
|---|----------------|-------|---------------------|----------|----|-------|
|   |                |       |                     | t        | gl | p     |
| <b>n = 10</b>                                       |                |       |                     |          |    |       |
| Enfoque al cliente                                  | No Certificada | 4,13  | 0,32                | -1,213   | 18 | 0,241 |
|   | Certificada    | 4,3   | 0,29                |          |    |       |
| Liderazgo   | No Certificada | 4,4   | 0,41                | -0,325   | 18 | 0,749 |
|   | Certificada    | 4,47  | 0,50                |          |    |       |
| Participación                                       | No Certificada | 4,17  | 1,22                | 0,435    | 18 | 0,669 |
|   |                | 3,97  | 0,79                |          |    |       |
| Enfoque basado en procesos                          | No Certificada | 4,27  | 0,56                | 0,87     | 18 | 0,396 |
|   |                | 4,1   | 0,22                |          |    |       |
| Enfoque de Sistemas                                 | No Certificada | 4,37  | 0,48                | 1,599    | 18 | 0,127 |
|   |                | 4,07  | 0,34                |          |    |       |
| Mejora continua                                     | No Certificada | 4,53  | 0,36                | 3,351    | 18 | 0,004 |
|   |                | 3,8   | 0,59                |          |    |       |
| Enfoque basado en hechos                            | No Certificada | 4,4   | 0,38                | 1,187    | 18 | 0,25  |
|   |                | 4,1   | 0,70                |          |    |       |
| Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor | No Certificada | 3,23  | 0,75                | 2,007    | 18 | 0,06  |
|   |                | 2,53  | 0,80                |          |    |       |

**Tabla 5.** Diferencia de medias del global real y del global estimado de las evidencias/indicadores sobre los principios entre empresas certificadas y no certificadas.

| Totales             | Grupo          | Media | Desviación estándar | Prueba t |    |       |
|---------------------|----------------|-------|---------------------|----------|----|-------|
|                     |                |       |                     | t        | gl | p     |
| <b>n = 10</b>       |                |       |                     |          |    |       |
| Puntuación Real     | No Certificada | 4,19  | 0,28                | 2,327    | 18 | 0,032 |
|                     | Certificada    | 3,92  | 0,24                |          |    |       |
| Puntuación Estimada | No Certificada | 4,5   | 0,53                | 1,633    | 18 | 0,12  |
|                     | Certificada    | 4,1   | 0,57                |          |    |       |

El último punto al que se hará referencia tiene que ver con la relación entre la evaluación de los principios de la calidad y el impacto de las evidencias/indicadores asociados a éstos (ver Gráfico 1). De esta manera, es posible corroborar los diferenciales o brechas entre la evaluación y el impacto de los principios de la calidad, por lo que al no haber diferencias significativas entre ambos grupos de empresas, los datos serán procesados de manera global.

Resalta que en todos los principios, las puntuaciones alcanzadas en su evaluación se encuentran por debajo de las que se obtienen al medir el impacto de las evidencias/indicadores asociadas a estos. Específicamente, se obtiene que la relación es significativa en los principios de Liderazgo y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor y significativa pero

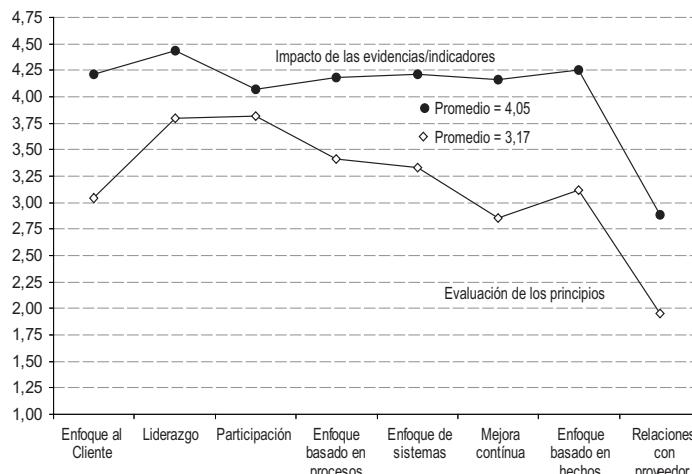
en menor grado para los principios de Mejora continua y Enfoque basado en hechos (NC: 95%). Esto apunta a que una mayor puntuación en la evaluación se asocia con mayores puntuaciones en el impacto o importancia de las evidencias/indicadores asociados a los mencionados principios.

En cuanto a los resultados globales, se destaca la asociación entre los puntajes obtenidos en la Evaluación Total Real y la Evaluación Total Estimada, lo que indica que una mayor puntuación en la estimación se asocia con mayores puntuaciones en la evaluación real, entonces es posible inferir que la evaluación estimada puede ser un predictor de los resultados a obtener luego de la evaluación de cada principio (evaluación real) (ver Tabla 6). A diferencia de lo que ocurre entre la Evaluación Total Real y la

**Tabla 6.** Resultados sobre evaluación del cumplimiento de principios de la calidad y del impacto de las evidencias/indicadores asociados a éstos.

| Evaluación cumplimiento principios      | Total | Media | Mediana | S    | As       | K     | Min  | Max |
|---|-------|-------|---------|------|----------|-------|------|-----|
| Enfoque al Cliente                      | 183   | 3,05  | 3       | 0,98 | 0,12     | -1,08 | 1    | 5   |
| Liderazgo                               | 228   | 3,8   | 4       | 1,12 | -0,57    | -0,72 | 1    | 5   |
| Participación                           | 229   | 3,82  | 4       | 0,93 | -0,41    | -0,62 | 2    | 5   |
| Enfoque de procesos                     | 205   | 3,42  | 4       | 0,94 | -0,31    | -0,43 | 1    | 5   |
| Enfoque de sistemas                     | 200   | 3,33  | 3       | 0,99 | 0,04     | -1,06 | 2    | 5   |
| Mejora continua                         | 171   | 2,85  | 3       | 1,02 | 0,70     | -0,54 | 1    | 5   |
| Enfoque basado en hechos                | 187   | 3,12  | 3       | 1,03 | -0,14    | -0,29 | 1    | 5   |
| Relaciones con proveedor                | 117   | 1,95  | 2       | 0,93 | 1,55     | 3,01  | 1    | 5   |
| Calidad Global: cumplimiento principios | 1520  | 3,17  | 3       | 1,13 | -0,01    | -0,98 | 1    | 5   |
| Impacto de las evidencias/indicadores   | Total | Media | Mediana | S    | As       | K     | Min  | Max |
| Enfoque al Cliente                      | 253   | 4,22  | 4       | 0,58 | -0,59    | 2,46  | 2    | 5   |
| Liderazgo                               | 266   | 4,43  | 5       | 0,67 | -0,78    | -0,47 | 3    | 5   |
| Participación                           | 244   | 4,07  | 4       | 1,04 | -1,54    | 2,32  | 1    | 5   |
| Enfoque de procesos                     | 251   | 4,18  | 4       | 0,7  | -1,49    | 6,06  | 1    | 5   |
| Enfoque de sistemas                     | 253   | 4,22  | 4       | 0,64 | -0,62    | 1,32  | 2    | 5   |
| Mejora continua                         | 250   | 4,17  | 4       | 0,67 | -0,20    | -0,72 | 3    | 5   |
| Enfoque basado en hechos                | 255   | 4,25  | 4       | 0,63 | -0,24    | -0,57 | 3    | 5   |
| Relaciones con proveedor                | 173   | 2,88  | 3       | 1,04 | 0,15     | -0,43 | 1    | 5   |
| Impacto Global de evidencia/indicadores | 1945  | 4,05  | 4       | 0,89 | -1,15    | 1,66  | 1    | 5   |
| Calidad e impacto Global (estimado)     |       |       |         |      | Estimada |       | Real |     |
| Evaluación sobre los principios         |       |       |         |      | 3.1      |       | 3.17 |     |
| Impacto de las evidencias/indicadores   |       |       |         |      | 4.3      |       | 4.05 |     |

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



Para determinar la relación entre la evaluación y el impacto se utilizó el Coeficiente de Correlación de Spearman

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

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados apuntan a que la certificación ISO 9001:2000 no garantiza mayores niveles de presencia o consideración de los principios de los sistemas de gestión de la calidad como arma para apuntalar su desempeño. Es posible que la naturaleza y alcance de dicha certificación tengan algo que ver con esto. Sin embargo su carácter general, que abarca aspectos organizacionales macro, parece no ser suficiente para garantizar que el sistema de gestión de la calidad esté

presente en todos los procesos de la organización y específicamente en los sistemas de gestión de RR.HH. (Simmons y White, 1999).

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

El sólo hecho de analizar la tenencia o no de la certificación abre las puertas a estudios más específicos relacionados con la temática. Entre otras, cabrían consideraciones como

¿en las organizaciones coexisten realidades distintas en cuanto a niveles de calidad o principios de calidad?, ¿tendrían estas realidades algo que ver con la tenencia de la certificación?

### **6.1 Evaluación de los principios de la calidad en los sistemas de gestión de RR.HH.: Las evidencias/indicadores asociados a los principios de la calidad**

Uno de los objetivos de la presente investigación es la construcción de un marco conceptual sobre cada principio, al cual se le da respuesta mediante la incorporación a cada uno de los conceptos generales desarrollados por la norma (ISO 9000:2000), de tres dimensiones particulares, resultando en veinticuatro definiciones específicas derivadas de los ocho principios de la calidad. Este esquema conceptual se convierte en un aporte del estudio, marcando el camino a las organizaciones, sus líderes y equipos de trabajo para profundizar en dichos principios. Además, con base en los resultados de la evaluación de los principios, se consideró útil indagar sobre las evidencias/indicadores asociados, esto con el objeto de identificar las prácticas, estrategias, planes, acciones y demás iniciativas relativas a la calidad, impulsadas por los responsables de los sistemas de gestión de RR.HH.. De esta manera fue posible describir con un mayor nivel de detalle qué está pasando con los principios de los sistemas de gestión de la calidad en esta importante área de la organización.

A continuación se hacen algunos comentarios al respecto, y con fines ilustrativos, se incluyen los resul-

tados de las medias obtenidas para cada principio y sus correspondientes dimensiones. Por no haberse encontrado diferencias significativas entre los grupos o tipos de organizaciones que participaron en el estudio, las 20 empresas participantes se tomaron como un solo grupo.

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

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

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

Las unidades encargadas de los sistemas de gestión de RR.HH. deberían

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

2. Liderazgo (3,80/muy bueno)  
 Estrategias de liderazgo (3,60/muy bueno)  
 Establecimiento de objetivos (4,10/muy bueno)  
 Ambiente Interno (3,70/muy bueno)

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

Aun cuando los resultados son positivos y demuestran que el liderazgo es actualmente considerado como uno de los aspectos más importantes en los sistemas de gestión de RR.HH., no se ubican en el máximo nivel, lo cual hace necesario la identificación de áreas de mejora y la incorporación de

prácticas que contribuyan con éstas. No basta con la medición y registro de los resultados, es necesario que se asocien a la definición de nuevas estrategias, al fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y de los programas de formación, y de acuerdo con el caso, evaluar la posibilidad de relacionarlos con los esquemas de compensación e incentivos vigentes, así como lo reportaron dos organizaciones participantes (Hammer, 2007).

3. Participación (3,82/muy bueno)  
 Estrategias involucran./compromiso (3,75/muy bueno)  
 Involucramiento (3,75/muy bueno)  
 Compromiso (3,95/muy bueno)

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

Al igual que el principio de liderazgo, a pesar de que los resultados son alentadores, no se ubican en el máximo nivel, por lo que haría falta consolidar un vínculo más cercano entre líderes y responsables, y al mismo tiempo fortalecer mecanismos

para el establecimiento de nuevas estrategias y el afianzamiento de las ya existentes, de manera que se contribuya positivamente a la capacidad de respuesta del área y a una visión global sobre su impacto. Esto involucra ampliar el alcance de lo que implica la participación del personal en la definición de acciones de mejora o en la participación en proyectos en los que los roles cambien conjuntamente con la naturaleza de la responsabilidad asumida por los miembros del equipo de recursos humanos, consolidando la medición del compromiso como una actividad continua y sistematizada.

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

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

Dados los resultados, las organizaciones deben insistir en su esfuerzo por respaldar la gestión de procesos

en sistemas de información logrando una interrelación óptima entre los procesos de RR.HH. con el resto de los procesos de la organización. La sistematización de dichos procesos posibilitaría la medición de la gestión y arrojaría los datos necesarios para identificar áreas de mejora (Kaplan y Norton, 2002).

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

El principio de enfoque basado en sistemas, también superó los tres puntos, considerado como un nivel de presencia “bueno” en el esquema planteado. En general, la interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de RR.HH. se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo. En muchos casos, el diseño y dinámica del sistema permite a las organizaciones tener una visión del todo sobre las partes y una buena cantidad de personas que conforman el equipo del área de recursos humanos comprenden el enfoque sistémico. Regularmente, en las actividades que se desarrollan en el área prevalece este enfoque y globalmente se entiende como tal. En la mayoría de las organizaciones participantes, los entrevistados manifiestan que sus modelos organizativos se basan en el enfoque sistémico.

Entre los aspectos por mejorar, debe señalarse la necesidad de continuar e insistir en la formación del personal, de manera tal que se haga posible que el enfoque sistémico se entienda, internalice y prevalezca en el pensa-

miento y accionar de los miembros del equipo de RR.HH.. De esta manera, los líderes y el personal responsable de los sistemas de gestión de RR.HH. estarán en capacidad de proponer mejoras de mayor alcance e impacto. Además, debe procurarse que este enfoque sea extendido a clientes y proveedores internos y externos (Urquijo, 2005).

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

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

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

Como aspectos o áreas a desarrollar relacionadas con el principio de mejora continua, debe considerarse la posibilidad de que los miembros del

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

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

Este principio es evaluado en el nivel “bueno”, y refleja que varias de las organizaciones que participan en el estudio, cuentan con un conjunto de indicadores para la medición de los sistemas de gestión de RR.HH., estos indicadores se encuentran clara y correctamente definidos y se utilizan regularmente para monitorear desempeño, identificar causas fundamentales de problemas e impulsar mejoras en el área. Sin embargo, los indicadores reportados sólo abarcan algunos de los procesos de RR.HH. y a pesar de utilizarse regularmente, sus usuarios no los consideran estratégicos y en muchos casos están divorciados de planes y estrategias de alcance global, al menos así lo refleja la información específica relacionada con las evidencias/indicadores asociados al principio. Entre las causas a las que se puede atribuir esta situación podrían estar la dificultad, experticia y costo que implica la elaboración de un sistema de indicadores de gestión así como la complejidad para su aplicación o control, muchas veces

como consecuencia de la falta de respaldo de sistemas de información adecuados que permitan su relación e integración con otros procesos claves de la organización, de todos modos sería interesante indagar con más profundidad sobre éstas y otras causas del bajo perfil relacionado con su utilización.

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

**8.Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (1,95/regular)** Estrategias orientadas a proveedores (2,30/regular) Participación/involucramiento (2,20/regular) Identificación/registro/control y cuan. (1,25/Instisfactorio)

Es el principio que resultó peor evaluado por las organizaciones, y en este sentido el de más baja consideración. Las evaluaciones y resultados de las evidencias/indicadores reflejan que en la mayor parte de los casos, para

la definición de estrategias asociadas a los sistemas de gestión de RR.HH. sólo se consideran las necesidades de los proveedores esporádicamente o por un hecho específico. En casi la totalidad de los casos, los proveedores se involucran a las empresas u organizaciones clientes de manera parcial o por una necesidad específica. Además, se evidencia que el área de recursos humanos no cuenta con un sistema para la identificación, registro, control o cuantificación del impacto de su gestión en beneficio de sus proveedores.

Es posible que este enfoque relativamente nuevo en el que se vincula a los proveedores en los procesos de la organización, condicionando los niveles de calidad de la gestión a dicho enfoque, no haya sido internalizado aún por las organizaciones y específicamente en los sistemas de gestión de RR.HH.. La causa podría estar asociada a la separación natural y al tipo de relación tradicional entre las organizaciones, en las que independientemente de mantener un vínculo cliente-proveedor éste ha resultado frágil.

Tal situación hace posible la identificación de varias áreas de mejora, entre las que destacan definir esquemas para identificar y registrar sistemáticamente las necesidades de los proveedores. Esto implica que el área de RR.HH. mantenga una retroalimentación constante y fluida con sus proveedores, la cual se apoya en sistemas y tecnología de información. Frecuentemente deben actualizarse dichas necesidades y adecuarse las estrategias en función de éstas.

Involucrar al proveedor en la definición de estrategias, considerando sus

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

### **6.2. Impacto de las evidencias/indicadores asociados a los principios de la calidad**

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

Las evidencias/indicadores asociados a los principios de liderazgo, enfoque basado en hechos, enfoque de sistemas, enfoque en el cliente, enfoque basado en procesos, mejora continua y participación fueron evaluados por encima de cuatro puntos, lo cual refleja un impacto alto, mientras que las únicas evidencias/indicadores consideradas como de impacto medio, son las asociadas al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Del puntaje de cada una de las evidencias/indicadores se obtuvo el impacto global real (promedio de los resultados), el cual alcanzó un puntaje que la sitúa en niveles altos de impacto.

Con respecto al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con

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

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

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados se concluye que la estrategia organizacional para reducir brechas entre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. y el impacto de las evidencias/indicadores es un aspecto clave, ya que en la actualidad hay un desequilibrio entre lo que se tiene y lo que se pretende. Pareciera que las organizaciones tienen una idea general sobre los principios de la calidad y los evalúan según esta idea, pero al momento de revisar lo que realmente respalda la gestión de los principios (evidencias/

indicadores) se notan debilidades importantes lo cual contrasta con las evaluaciones realizadas. Esto indica que las organizaciones no cuentan con los mecanismos necesarios ni aplican prácticas acordes con la importancia que otorgan a las evidencias/indicadores, y que además, los niveles de presencia de los principios de la calidad son inferiores a los que podrían considerarse como óptimos de acuerdo con lo esperado por los evaluadores (Petrick y Furr, 2003).

En este sentido, resulta necesario que se inicien estrategias y acciones orientadas al diseño, elaboración, implantación y mantenimiento de mecanismos, herramientas, prácticas y/o acciones que permitan la identificación, coordinación, monitoreo, control y mejora de los principios de la calidad asociados a los sistemas de gestión de RR.HH. La identificación de esta brecha o diferencial se convierte en un punto de partida para el planteamiento de estrategias y acciones dirigidas a aminorarlas (Roos *et al.*, 2004).

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

*Un balance general sobre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH.*

Los principios de participación, liderazgo, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas, enfoque basado en hechos y enfoque en el cliente se situaron por encima de tres puntos en la escala de puntuación, lo que los ubica en un nivel de presencia que oscila entre “bueno” (cumple con los requisitos) y “muy bueno” (cumple

a cabalidad con los requisitos). Los principios con menor puntuación fueron el de mejora continua y el de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, situándose en un nivel de presencia “Regular” (cumple parcialmente con los requisitos). Del puntaje asociado a estos principios se obtuvo la Calidad Global Real (promedio de los resultados de cada principio), la cual alcanzó un puntaje que la ubica en un nivel general “bueno” (cumple con los requisitos).

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional (Fondonorma, 2000); sin embargo, la presencia de estos principios y la importancia que se le otorga a cada uno es particular, lo cual se hace patente en el resultado de las evaluaciones.

Las diferencias en el tratamiento de los principios parece lógica, máxime si se considera que tradicionalmente los componentes asociados a estos principios no se han abordado de manera articulada, incluso pareciera que se han segmentado y diluido dentro de los procesos de RR.HH.. Un ejemplo de ello es la evaluación sobre el principio de participación del personal, al que la propia organización del trabajo favorece por cuanto los procesos de RR.HH. son atendidos por equipos pequeños, presionados por una gran demanda de servicios, lo que exige mayor involucramiento y compromiso de las personas. Otro ejemplo es el del liderazgo que, independientemente del sistema de gestión de la calidad, actualmente se considera como un proceso clave, convirtiéndose en una de las prioridades de la organización, así lo indican los resultados de la evaluación de este principio, ubicándose

en el nivel “muy bueno”, que lo sitúa por encima del promedio de evaluación general (bueno).

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

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

Como lo evidencian los hallazgos de la presente investigación, el contar con

una certificación ISO 9001:2000 no necesariamente garantiza la calidad de los procesos de la organización. Al profundizar en la gestión de RR.HH., se nota que este tipo de certificación sólo cubre parcialmente algunos de los aspectos que determinan la calidad de dichos procesos, haría falta el diseño de nuevas herramientas que permitan la medición de la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. incluso algún tipo de certificación específica centrada en esta importante área. Esta afirmación también es válida para el resto de los procesos de la organización (Simmons y White, 1999).

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

#### *Otras recomendaciones*

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

Para profundizar aún más en la temática podría ser interesante hacer una selección más rigurosa de organizaciones por regiones o a nivel nacional, lo cual permitiría recabar información sobre un mayor número de organizaciones. Tal iniciativa sería útil para contrastar los resultados de la presente investigación, así como para realizar estudios comparativos sobre la calidad de los sistemas de gestión de RR.HH. a nivel regional o nacional incluso en la pequeña y mediana industria (Chow-Chua, Goh y Boon Wan, 2003).

#### *Algunas limitaciones del estudio*

Una limitación del estudio tiene que ver con el tamaño de la muestra, que se basó en un número mínimo necesario de empresas (20), para la elaboración de contrastes de medias utilizando la prueba *t* de student. En este sentido resultaría de interés verificar la confiabilidad del instrumento (alfa de Cronbach) con una muestra mayor de empresas.

Para la fecha no estaban disponibles los listados de organizaciones que contaban o no con la certificación ISO 9001:2000, esto imposibilitó la definición de la población total de estudio, afectando la determinación de la muestra, por lo que se decidió la definición de ciertos parámetros que permitieron su selección de manera intencional.

Además, ninguna de las organizaciones contaba con la certificación ISO 9001:2000 con un alcance específico que abarcara a los sistemas de gestión de RR.HH. Esto no permitió que el análisis se hiciera con mayor precisión entre organizaciones que

cuentan con procesos de RR.HH. certificados y las que no cuentan con este tipo de certificación. Sin embargo, esto abre la posibilidad a nuevos estudios, incluso sobre procesos distintos (otras áreas) utilizando las herramientas que se proponen en la presente investigación.

Otra limitación tuvo que ver con la fuente de la información; aun cuando se entrevistó a los líderes de RR.HH. su visión podría comprender algún tipo de sesgo, el cual podría controlarse mediante la entrevista a otros involucrados.

Esta investigación se centró, de manera general, en todo el sistema de gestión de RR.HH., lo cual podría considerarse como una limitación si se toma en cuenta que cada proceso que integra el área (provisión, compensación, formación y desarrollo, registro y control, etc.) podría arrojar resultados precisos sobre sus niveles de calidad, los cuales no necesariamente son los mismos. Resultaría interesante profundizar en este aspecto (intraprocesos) cuyos resultados para una organización podrían compararse con los de otras empresas pertenecientes a uno o varios sectores económicos.

La información recabada sobre las evidencias/indicadores no fue todo lo precisa que se esperaba, sólo se contó con una descripción general proporcionada por los entrevistados, en algunos casos puntuales esta información pudo corroborarse en manuales y documentos escritos; sin embargo no se siguieron las exigencias que implica un proceso de Auditoría de la Calidad, dado que no era el objetivo principal del estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Barcelona, España: Gestión 2000.
2. Cahudhury, A. y Acharya, U. (2000). Measuring effectiveness and suitability of a quality system. *Total Quality Management*, 11(2), 149-153.
3. Carrillo, R. (1997). La gerencia de la gente. *Revista Calidad Empresarial*, 2, 33-40.
4. Chow-Chua, C., Goh, M y Boon Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 8-9.
5. Dinero (2007). *Las principales empresas privadas*. Recuperado el 11 de septiembre de 2007 de: <http://www.dinero.com.ve/ranking100.html>.
6. Fitz-Enz, J. (2001). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York, NY, USA: AMACON.
7. Fondonorma (1987). Norma A3-1987, ANSI/ASQC.
8. Fondonorma (2000). Norma ISO 9000: 2000.
9. Great Place to Work Institute (2007); Las Mejores Empresas para Trabajar en Venezuela. Recuperado el 11 de septiembre de: <http://www.greatplacetowork.com.ve/best/lists.php?year=current&idListName=ve&detail=1&order=rank>.
10. Guest, D. y Peccei, R. (2002). *Trust, exchange and virtuous circles of cooperation: A theoretical and empirical analysis of partnership at work*. London: The Management Centre Research Papers. King's College.
11. Hammer, M. (2007). La Auditoría de procesos. *Harvard Business Review*, Abril 2007. 114-128.
12. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4a ed.). México: McGraw Hill.
13. ISO (2005). *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates, 14th Cycle: Up to and including 31 December 2005*. International Organization for Standardization, Geneve.
14. Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
15. Nava, V. y Rivas L. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 107-128.
16. Okes, D. (2001). *The long-term impact of ISO 9000: Changing perspectives, roles and organizations. Quality Congress*. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings
17. Petrick, J. y Furr, D. (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
18. Roos, G., Fernström, L. y Pike, S. (2004). Human resources management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 38-37
19. Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
20. Simmons, B. y White, M. (1999). The Relationship Between ISO 9000 and Business Performance:

- Does Registration Really Matter. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 330-343.
21. Subba Rao, S., Ragu-Nathan, T.y Solis, L. (1997). Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *The Journal of Total Quality Management*, 8(6), 336-346.
22. Urquijo, J. (2005a). *Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI*. Caracas, Venezuela: UCAB.
23. Venamcham (2007). *Ranking Top 100 Companies. Business Online*. Recuperado en Octubre de 2007 de: <http://www.bvonline.com.ve.>