



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Estudio descriptivo sobre la relación existente entre la aplicación de la norma ISO-9000 y el rol de los RRHH según conceptos de Dave Ulrich, en una consultora de RRHH y una empresa metalúrgica de la ciudad de Bs.As. en el año 2010: “Hacia la modernización de los RRHH.”

Autora:
Ing. Solangel Stella Herrera Patiño

Directora:
Magister. Laura Cabezón

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objetivos	7
1.1.1 Objetivo General	7
1.1.2 Objetivos Específicos	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1. Conceptos De La Calidad	13
2.2.Origen y Evolución de las Normas	14
2.3.Normalización	15
2.4.Sistemas de Gestión de Calidad: ISO 9000	16
2.5 Las Normas ISO:9000	18
2.6 Las definiciones, según la Norma ISO:9000 (2008)	20
2.6.1 Aseguramiento de la Calidad	20
2.6.1 Sistema de Calidad	20
2.7 Conceptos fundamentales de la gestión de calidad	21
2.7.1 PLAN (Planificar)	22
2.7.2 Do (Hacer)	22
2.7.3 CHECK (Verificar)	22
2.7.4 ACT (Actuar)	23
2.8 Sistema de Gestión de Calidad	23
2.9Principios Los Sistemas de Gestión de la Calidad.	25
2.9.1 Clientes	25
2.9.2 Personal	26

2.9.3	Procesos	28
2.9.4	Gestión de la calidad	29
2.9.5	Mejora continua	29
2.9.5.1	Secuencia del mejoramiento	30
2.9.5.2	Toma de decisiones	31
2.10	Numeral 6.2 Recursos humanos ISO:9000	32
2.10.1	Generalidades	33
2.10.2	Competencia, toma de conciencia y formación	33
2.11	Recursos Humanos	34
2.12	Roles de Recursos Humanos	35
2.12.1	Arquitectos de la Estrategia	39
2.12.1	Ejecutor Operativo	40
2.12.2	Aliado del Negocio	40
2.12.3	Activista Creíble	41
2.12.4	Guía de la Cultura y Cambio	41
2.12.5	Gestor del talento y diseñador organizacional	42
3	METODOLOGÍA	48
3.1	Planteamiento de hipótesis y variables	48
3.2	Técnicas de recolección de datos	49
4	PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	53
4.1	Caso1: Resource Consultant	53

4.2 Caso 2: Metalmec	55
5 PRESENTACIÓN DE DATOS	58
6 RELACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	63
7 CONCLUSIONES	70
8 SUGERENCIAS	76
9 BIBLIOGRAFÍA	78
9.1 Bibliografía Citada	78
9.2 Bibliografía de Referencia	79
10 ANEXOS	82
Anexo 1: Entrevista para definir el negocio y la estructura de Human Resource.	83
Anexo 2: Entrevista para definir el negocio y la estructura de Metalmec.	84
Anexo 3: Guía de preguntas para entrevista dirigida Basada en la Norma ISO: 9000	85
Anexo 4: Estudio de evaluación de Roles de Recursos Humanos (Ulrich Dave 2007)	86
Anexo 5: Transcripción de entrevistas	92
Anexo 6: Sumatoria de las respuestas del cuestionario por Rol	110

1. INTRODUCCIÓN.

Los enormes recursos que una empresa pierde, cuando en su gestión no atiende la calidad de sus procesos, servicios y productos, son los que hacen tomar la decisión de adoptar modelos de mejora continua.

Estudios efectuados por diversos investigadores y gurús del nivel de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa, nos hablan de desperdicios debidos a la falta de calidad que rondan en promedio entre el 25 y 35 por ciento del total facturado, siendo la falta de calidad uno de los principales motivos generadores de otros numerosos tipos de desperdicios, generados éstos por la necesidad de cubrir o superar las falencias en este aspecto.

Teniendo en cuenta las cifras antes enunciadas queda totalmente claro el enorme potencial de mejora que en materia de beneficios y rentabilidad tiene para la empresa mejorar sus niveles de calidad, y así generar productos y servicios "a la primera" pero no sólo para el cliente externo sino también para los internos.

La gestión de calidad implica aumentar los niveles de productividad y consecuentemente reducir los costos de producción, pero también los costos generales de la empresa, aumentando la competitividad tanto por la mayor

calidad, como por los menores costos. Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primero, calidad hacia dentro de la misma.

Los procesos productivos, la capacitación, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.

Es por ello que volvemos a subrayar que cuando se trata de Gestión de Calidad se hace referencia a todos y cada uno de los aspectos de la organización, Implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores, internos (a los efectos del proceso) y externos (en cuanto a los productos y servicios ofrecidos), y es aquí donde el área de RRHH toma gran preponderancia, en un modelo de mejora continua; es por esta razón tendremos en consideración el modelo de múltiples roles de Dave Ulrich (2006), que permite dar respuestas al rol que se manifiesta en la Gestión de Calidad.

A partir de aquí, realizaremos un estudio de caso del tipo descriptivo, tomando a dos empresas de la provincia de Bs.As. de diferente rubro: una consultora de RRHH y la otra, una empresa metalúrgica, para verificar la siguiente hipótesis:

“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”

1.1. Objetivos

Los Objetivos se desprenden del siguiente interrogante:

¿Cuál es el aporte del área de RR.HH. en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9000?

Responder este interrogante es el que genera el interés de esta investigación, tomando dos empresas como estudio de caso. Es importante aclarar que las conclusiones de esta investigación se encuentran directamente relacionadas con los casos en estudio seleccionados.

1.1.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la certificación bajo la norma ISO: 9000 permite que RRHH se convierta en un Aliado del Negocio.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que desarrolla el área de Recursos Humanos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9000.
- Reconocer las competencias que posee el área de RRHH en cada una de las organizaciones de estudio.
- Relacionar actividades que desarrolla el área de Recursos Humanos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9000, con las planteadas por Dave Ulrich.

2. MARCO TEÓRICO

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad. Desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. Gracias a esta iniciativa de mejora ha sido posible avanzar en el progreso de todo tipo de productos.

Por ejemplo, los fenicios utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos. Se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda y el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de

inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario. En ese momento la inspección se basaba en descartar los productos defectuosos o que no se ajustaban a los “estándares” deseados. Para esta época estaba fuertemente incorporada la teoría de Taylor y es allí en donde la función de inspección se separa de la producción.

El control de calidad tal como lo llamamos ahora, comienza en los años 30 con la aplicación del cuadro de control, pero es en la segunda guerra mundial en donde éste se aplica en Estados Unidos, para la producción de artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. (Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa, 1988)

El cambio en el proceso de producción trajo transformaciones en la organización de las empresas. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Debido en parte a la incorporación de la calidad se estimula el avance tecnológico.

Durante este mismo periodo Inglaterra desarrolla lo que es conocido como la estadística moderna y desarrolla, al igual que Estados Unidos, normas de calidad.

Sin embargo, la Calidad Total, como concepto, tuvo su origen en Japón.

Japón derrotado en la segunda guerra mundial queda en ruinas, y es la ocupación norteamericana la que observa fallas en el servicio de telefonía, que

no se debían a la guerra que acababa de terminar, porque descubren fallas de calidad en los equipos utilizados, y deciden impartir enseñanza sobre control de calidad en el desarrollo de estos productos y así mejorar este servicio. Por otro lado los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania y así es difundido en diferentes industrias el control de calidad. En sus inicios Japón adopta la estadística moderna para su trabajo de control de calidad que se basaba solamente en la inspección.

En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y transformó su reputación en la producción en un motivo de admiración y elogio. (Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa*, 1985)

Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon y cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial.

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad. (Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa, 1985)

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía debería ser capaz de graficar un sistema en particular, que estaba funcionando y luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, aparece el concepto de Calidad Total.

La Calidad Total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo que la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las

empresas, para asegurar su futuro. Para ser competitiva a largo plazo y lograr el éxito, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiera en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Por otro lado, Motorola a mediados de los '80 después de que sus ejecutivos advirtieran que la compañía estaba en riesgo y amenazada por sus rivales japoneses cuyos productos tenía un nivel de defectos mucho menor, desarrolla un modelo llamado Six Sigma. El nombre Six Sigma proviene de la medida de variabilidad estadística, conocida como "desvío estándar", que es la base del sistema.

La implementación de este sistema en Motorola a lo largo de esta última década ha supuesto para la multinacional un gran incremento en sus resultados.

Desde entonces y en vista del éxito del sistema, otras multinacionales y grandes empresas han adoptado este sistema, entre otras: IBM, General Electric, Sony, Siemens, Toshiba, Ford, Mercedes, Volvo, Polaroid, Du Pont, American Express, Texas Instruments, Coca Cola, Sherwin Williams, Praxair, Allied Signal, Embraer, Nokia, Telefónica, etc.

Después de un breve resumen sobre la historia de la calidad, mencionaremos algunos conceptos acerca de la calidad planteados por diferentes autores.

2.1. Conceptos De La Calidad

La palabra calidad tiene múltiples significados:

Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

- Definición de la norma ISO 9000: *“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”*
- Real Academia de la Lengua Española: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*
- Philip Crosby: “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- Joseph Juran: “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- Armand V. Feigenbaum: “Satisfacción de las expectativas del cliente”.

- Genichi Taguchi: “Calidad es la menor pérdida posible para la sociedad”.
- William Edwards Deming: “Calidad es satisfacción del cliente”.
- Walter A. Shewhart: "La calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).

Cabe aclarar que la calidad no se debe confundir con niveles superiores de los atributos del producto o servicio, sino que es la fabricación de los atributos ofrecidos, que satisfagan a los clientes para los que ha sido diseñado.

Para fijar las bases de la calidad se han establecido documentos que por consenso y aprobado por un organismo reconocido, determina reglas y directrices. Estas normas han ido evolucionado de acuerdo al contexto histórico y conceptos de calidad.

2.2. Origen y Evolución de las Normas.

A medida que el hombre va creando y mejorando los productos que utiliza, y satisfaciendo un mayor número de necesidades, acondicionándolos, cada vez más, a especificaciones de material, forma, tamaño, peso, etc., según el uso a que los destine, en esa misma medida se va civilizando, moldea sus actividades según Normas para vestirse, construir sus casas, cazar, etc.

- En los Años 50: Surge la necesidad en empresas de modelos organizativos, para asegurar la calidad en los productos.

- En los años 60: programas de Aseguramiento de la calidad en el ámbito militar (Contratos con proveedores).
- En los años 70: Conceptos de calidad en el sector nuclear.
- En los Años 80 – 90: ISO a través de su Comité de Normalización TC 176, emitió la serie de normas ISO 9000 (1987) y las revisó en 1994.
- En el Año 2000-2008: Nueva revisión de las normas. La Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente. (Norma ISO: 9001/2008).

2.3. Normalización

Es una actividad que establece, con relación a problemas reales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el objeto de lograr un grado óptimo de orden en un contexto dado.

En otras palabras consiste en: "Elaboración, publicación y aplicación de Normas" (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario)

Ahora nos focalizaremos en Sistemas de Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo que entraremos a definir.

2.4. Sistemas de Gestión de Calidad.

La Gestión de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporara la prevención como forma de vida, para anticipar los errores antes de que éstos se produjeran.

Según James Harrington (1997), cuando se deja de pensar en la estructura organizacional y se empieza a centrar en los procesos que controlan esas interacciones para satisfacer las necesidades del cliente.

Diferencias entre una organización centrada en la estructura organizacional y la que está centrada en los procesos según James Harrington:

CENTRADA EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADA EN LOS PROCESOS
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar las personas	Eliminar barreras
Controlar a las personas	Desarrollo de las personas

No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Tabla 1 – Tabla extraída del libro Administración de la Mejora Continua H. J. Harrington (1993)

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua. (Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa, 1993)

De aquí se desprenden diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.

El mejoramiento continuo es parte fundamental del modelo de gestión de Calidad. Un Sistema de Gestión de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente.

Ya definidos los conceptos de Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo que son la base de la Norma ISO-9000, pasaremos a hablar de la evolución de la Norma ISO-9000.

2.5. Las normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 comienzan en el campo militar, para evitar desastres como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes que mantuvieran por escrito todos los procedimientos, para que estos fueran luego aprobados. A partir de 1959 en los Estados Unidos se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó la AQAP (Allied Quality Assurance Procedures o aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados) para aplicarla a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la idea de la estandarización fue más allá del

ámbito militar, y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; esta siguió desarrollándose para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable.

La primera versión de la ISO 9000, fue publicada en un documento para 1987, la ISO 9000:1987, y se derivó de la BS 5750, utilizando además sus modelos para los sistemas de administración de la calidad. Se utilizó una nueva versión en 1994 y en el 2000 se eliminaron los requerimientos demasiado rígidos de documentación y se incluyeron en forma explícita conceptos como la mejora continua y el monitoreo y seguimiento de la satisfacción del cliente, hoy en día tenemos la ISO 9000:2008 como última revisión.

Estas surgen del consenso entre representantes de los distintos países integrados a la I.S.O. Periódicamente, se realizan reuniones de equipos técnicos especialistas para actualizar o modificar estas normas considerando su evolución según la economía e industrialización mundial.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad de todo aquello que una organización ofrece.

Se ha puesto en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan las fallas en los productos, más bien que a través del control de los procesos se ha evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad.

Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

Ya entrados en la norma y su contexto histórico hablaremos de conceptos básicos que maneja la norma ISO-9000.

2.6. Las definiciones, según la Norma ISO:9000 (2008)

Una estrategia mundialmente adoptada, ha sido la implementación del modelo de evaluación y mejora del proceso diseñado por ISO: 9000, Este nivel de calidad considera muchas actividades dentro del desarrollo de productos y servicios.

A continuación pasaremos a definiciones que incluye la norma.

2.6.1. Aseguramiento de la Calidad:

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

2.6.2. Sistema de Calidad:

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

A continuación se definen los conceptos base de la norma y hacen al mejoramiento continuo que hace a la misma.

2.7. Conceptos fundamentales de la gestión de calidad.

ISO se deriva del griego isos que significa igual o estándar.

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) aplicables a cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, empresa de producción o empresa de servicios.

El mejoramiento continuo según la norma ISO: 9000 se basa en 4 conceptos básicos, que están dados por el circuito de Deming o PDCA, que son una estrategia de mejora continua de la calidad, y consiste en cuatro pasos:

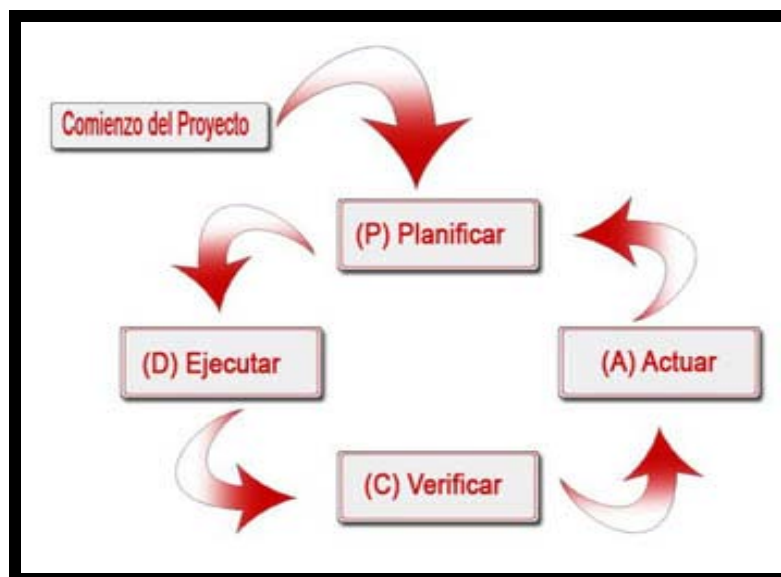


Figura 1 – Círculo de Deming

2.7.1. PLAN (Planificar)

Consiste en establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Actividades principales de la planeación:

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

2.7.2. Do (Hacer)

En esta fase en la que se implementan los procesos se:

- Ejecutan los procesos definidos en el paso anterior.
- Documentan las acciones realizadas.

2.7.3. CHECK (Verificar)

Se trata de seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actividades principales de verificar son:

- Pasado un periodo de tiempo, previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- Documentar las conclusiones.

2.7.4. ACT (Actuar)

Se puede definir de la siguiente forma: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Actividades principales de actuar:

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario.
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior
- Documentar el proceso.

(Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario)

2.8. Sistema de Gestión de Calidad

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está

determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas.

El objeto de un Sistema de Gestión de Calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad. Dichos niveles de determinación del objeto son los diferentes estados en que se manifiesta el mismo, que van desde las necesidades y expectativas potenciales de los clientes en materia de productos, pasando luego por necesidades y expectativas reales de los clientes (requisitos del cliente), después por especificaciones técnicas (requisitos del producto) hasta llegar a las características de calidad del producto.

Las empresas en general están preocupadas por la mejora y optimización de sus procesos a fin de elevar su eficacia y eficiencia. Muchas instituciones han encontrado en las normas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000:2008 el instrumento adecuado y eficaz para el logro de sus objetivos. (Jurán, J.M. Manual de Control de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. España (1993)

2.9. Principios Los Sistemas de Gestión de la Calidad.

La versión 2008 de las normas ISO de la familia 9000 se basa en ciertos principios de gestión de la calidad. Se entiende por estos principios aquellas reglas o creencias amplias y fundamentales, para dominar y operar una organización, apuntando a un desempeño continuamente mejorado en el largo plazo, dirigiendo necesidades de todos los involucrados.

2.9.1. Clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y deberían comprender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Acciones para determinar las necesidades del cliente:

- Comprender el alcance de las necesidades y expectativas de los clientes para los productos, condiciones de entrega, precio, seguridad de funcionamiento, etc.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de los clientes y de las otras partes interesadas.
- Comunicar estas necesidades y expectativas en toda la organización.
- Medir la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados.

Lo correcto es desviar la atención a los métodos, procedimientos y hábitos de trabajo pues en ellos se encuentran las claves de los resultados de la empresa. (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario).

2.9.2. Personal

Una relación personal permite intercambiar información y determinar en forma conjunta las pautas de desempeño, flexibilizando así una estructura basada en normas y reglamentos, para dirigir con autonomía centrado en parámetros de gestión y objetivos.

Una de las prioridades de la gestión de calidad es la de garantizar el Talento Humano y planteamientos erróneos al respecto como son:

- Creer que el entrenamiento no es responsabilidad propia, sino de RRHH.
- Mandar al personal a cursos externos para motivarlos.
- Considerar el entrenamiento como un fin en sí mismo.
- Creer que con el entrenamiento se solucionan los problemas de una organización defectuosa.
- Creer que el entrenamiento genera potencial en las personas.
- Creer que con entrenamiento se soluciona una mala selección de personal.
- Creer que la selección de personal es responsabilidad del departamento de RRHH.

- Hacer traslados y ascensos en forma precipitada.
- No desarrollar estándares de contratación y de promoción
- No desarrollar fuentes externas e internas de reclutamiento de personal.
- Prometer expectativas durante el proceso de contratación que estén fuera del alcance.
- Reconocer los meritos solo a algunos.
- Faltarle el respeto a la gente.
- No ponerse en el lugar de la gente.
- No escuchar al personal.
- Prometer expectativas que no se pueden cumplir.
- No aceptar al personal como es.

El personal con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para beneficio de la organización. (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario).

Las actividades de Recursos humanos están diseñadas para coordinar al personal construir y mantener un entorno de excelencia para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización, que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes

corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados.

Según Ulrich en su libro *recursos Humanos Champion* (2006) menciona que más allá de las actividades de contratación de personal, formación, compensación, beneficios, comunicación, etc., que han definido al área, es importante que RRHH sea más innovador en su gestión, convirtiéndose en socios, actores y pioneros. Las prácticas de esta área deben focalizarse en prácticas dirigidas a la cadena de valor y proporcionar resultados, aumentando así la competencia individual y las capacidades de la organización.

2.9.3. Procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como proceso.

Acciones para el trabajo por procesos:

- Definir el proceso para lograr resultados deseados.
- Identificar y medir las entradas y salidas del proceso.
- Identificar interfaces en el proceso con las funciones de la organización.
- Establecer responsabilidades y autoridades claras en la gestión del proceso. (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario)

2.9.4. Gestión de la calidad.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado. Mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

Acciones que garantizan la gestión de la calidad:

- Definir y estructurar el sistema desarrollando procesos que afectan un objetivo concreto para alcanzarlo de forma eficaz.
- Entender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación. (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario)

2.9.5. Mejora continua.

La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización.

- Lograr que la mejora continua sea un objetivo para todo el personal de la organización.
- Establecer auditorías periódicas en base a criterios de excelencia para identificar áreas de mejora.
- Mejorar continuamente en la eficacia y efectividad de los procesos.
- Determinar medidas y objetivos para orientar y seguir las mejoras.

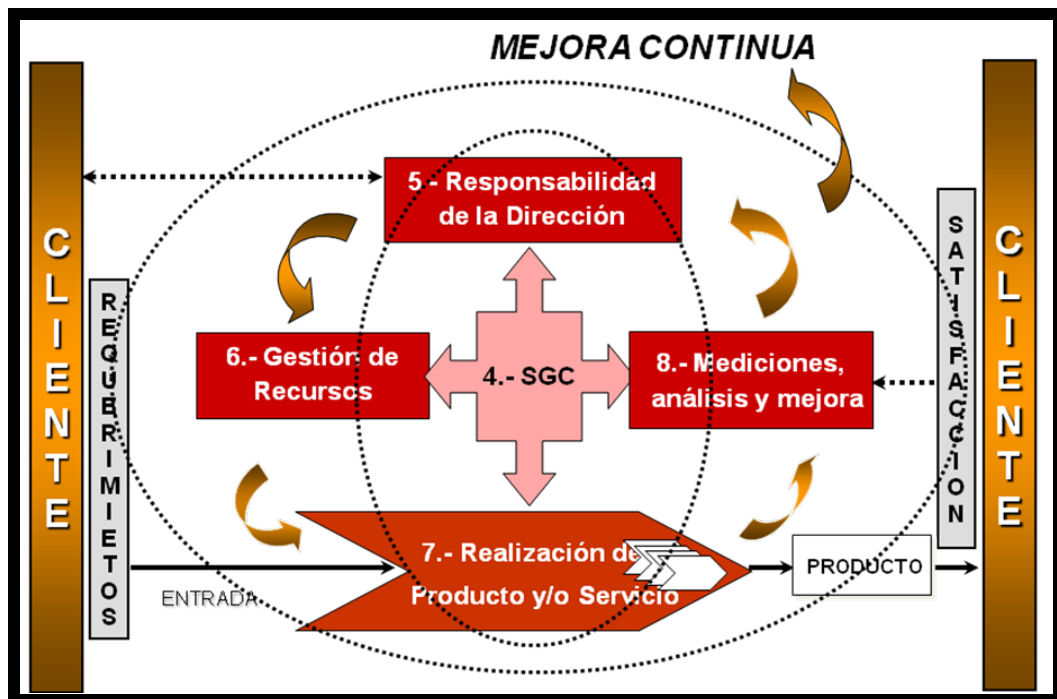


Figura 2 – Esquema de la mejora continua, Berau Veritas

2.9.5.1. Secuencia del mejoramiento.

Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad, dándole diferentes enfoques metodológicos, pero lo más importante es reconocer que el mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de las organizaciones para incrementar la ventaja competitiva.

Deming hace algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran.

- Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.
- Instituir la capacitación en calidad.
- Adoptar e instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor.
- Derribar las barreras entre las áreas del personal.

Aplicando estas recomendaciones podremos lograr cambios y la implementación de un sistema de gestión de calidad

Según James Harrington (1993), para mejorar un proceso, es necesario cambiarlo, de esta manera hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso, es acá que adquiere valor el área de RRHH, pues es ésta, quien desarrollará las competencias necesarias para tal desafío.

2.9.5.2. Toma de decisiones.

Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se observará que los

valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado.

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Acciones para la toma de decisiones:

- Medición y toma de datos e información relativos al objetivo.
- Asegurar que estos sean precisos y fiables.
- Analizar éstos con métodos válidos.

El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. (Norma ISO: 9000/2008. Vocabulario)

Teniendo en cuenta que el propósito de este estudio es comprender el impacto de la certificación en la gestión de RRHH, nos detendremos en el numeral de la norma ISO-9000 que hace referencia al área.

2.10. Numeral 6.2 Recursos humanos ISO: 9000

Para comprender los casos de estudio analizados en la presente tesis, es preciso conocer los puntos planteados por la Norma ISO: 9000/2008 que tienen que ver con el área de RRHH, pues en estos haremos foco en nuestro caso de estudio.

2.10.1. Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. (Norma ISO: 9000:2008)

2.10.2. Competencia, toma de conciencia y formación

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- Asegurarse de que su personal sea consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad,
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. (Norma ISO:9000:2008)

Es por esto que a continuación hablaremos del tema de recursos humanos.

El trabajar por procesos en una organización, se da por la necesidad de generar satisfacción al cliente generando valor en la organizaciones de una

manera sistemática, el área de recursos humanos hace parte del sistema de gestión de calidad y es aquí en donde queremos enfocarnos, analizando esta área como un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes.

En este punto es de suma importancia mencionar que la entrevista dirigida está basada en este numeral de la norma y hace parte de la metodología seleccionada para nuestro caso de estudio.

Por otro lado y siguiendo nuestra misma línea de estudio hablaremos sobre la gestión de Recursos Humanos y como se relaciona con Sistemas de Gestión de Calidad.

2.11. Recursos Humanos

La evolución de los RRHH, han atravesado cambios a través del tiempo, en donde hoy son considerado un activo fijo de las organizaciones, por tal motivo se hace importante la planeación, adquisición y utilización de los empleados.

Teniendo en cuenta que el aspecto humano es importante en todos los ámbitos de las organizaciones, es importante tenerlos en cuenta en los Procesos de Mejora Continua para que tengan éxito.

Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores, y consiste en involucrarse en el ambiente laboral.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima y sugieran mejoras.

Contar con empleados con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización. (HARRINGTON, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw Hill, Bogotá. (1993).

A partir de este momento definiremos los Roles de Recursos Humanos y las actividades que realiza, basada en los estudios realizados por Dave Ulrich, quien es considerado la persona más influyente de esta profesión y está incluido entre los cincuenta pensadores más importantes del mundo.

2.12. Roles de Recursos Humanos

Es importante reconocer que una organización estará en ventaja o desventaja frente a su competencia si se encuentra en capacidad de

prever, influir o controlar la naturaleza y repercusión de las fuerzas externa e internas con las cuales ha de interactuar en el desarrollo de sus negocios.(GUVENEC. G. Alpander. Planeación estratégica de los Recursos Humanos.1985)

Es notable que en la medida que ha avanzado la calidad, haya avanzado el rol de los RRHH. Ejemplos de esto son las empresas como Motorola, General Electric, han desarrollando roles de RRHH mucho más comprometidos con la estrategia de la empresa. Este aspecto refuerza la idea de que el talento humano es la base de cualquier organización y gracias a este recurso se logran los avances y mejoras para la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de cualquier organización, que son el fin de su existencia.

La evolución de la función de los RRHH se halla estrechamente ligada a los cambios ocurridos en los conceptos gerenciales a lo largo de muchas décadas.

Dave Ulrich está considerado como uno de los principales “gurús” de los Recursos Humanos quien explica cómo debe cambiar el rol del Director de Recursos Humanos para convertirse en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía, una cadena en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes.

Durante los últimos años, las organizaciones han orientado sus procesos a maximizar su rentabilidad, buscando el aumento de la

productividad, implementando procesos como reingeniería, centrándose en procesos orientados hacia la calidad, aumentando su eficiencia, mejorando procedimientos y la reducción de costos, desde luego, todas estas actividades tienen directa relación con los RRHH. (ULRICH, Dave. Evaluación de los resultados: el nuevo desafío para los profesionales de los recursos humanos. (2000).

Los Roles que define Dave Ulrich (2006), se describen en el siguiente gráfico, y están determinados por las personas o por el negocio:

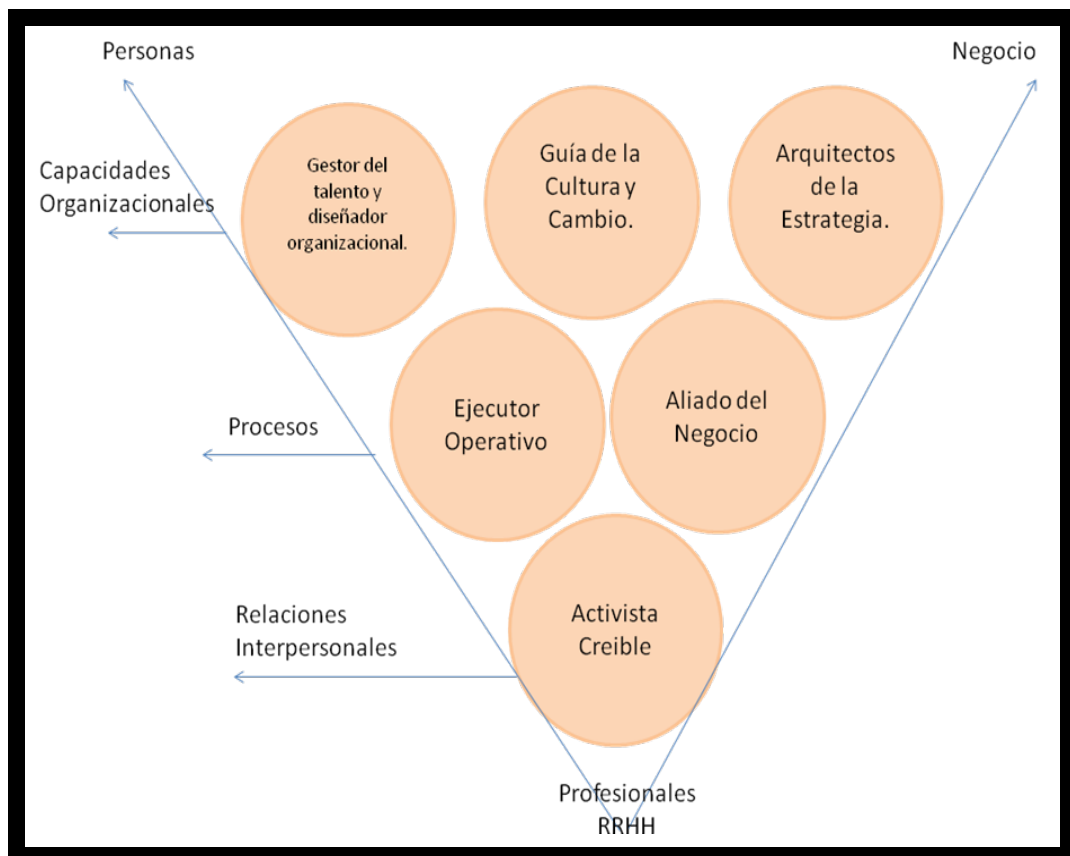


Figura 3 – Modelo de competencias de Recursos Humanos. Extraída del artículo del libro HR Competencias por Dave Ulrich (2006).

Los Roles planteados por Ulrich son los siguientes:

- Arquitectos de la Estrategia.
- Ejecutor Operativo.
- Aliado del negocio.
- Activista Creíble.
- Guía de la Cultura y Cambio.
- Gestor del talento y diseñador organizacional. (ULRICH, Dave. La propuesta de valor de los recursos humanos (2006).

Al observar el gráfico anterior es notorio que el Rol de Activista Creíble está en la parte inferior, esto no es aleatorio, está dado así, porque una gestión eficaz del área de Recursos Humanos requiere de este tipo de Rol, siendo esta la competencia que mas impacta en el negocio, por tal motivo nos detendremos ya que son la base de desarrollo de los otros roles que muestra el gráfico.

El Activista Creíble es respetado y es proactivo. Los individuos creíbles que no son activistas podrían ser respetados, pero tienen pequeño impacto. Los activistas que no son creíbles podrían tener buenas ideas, pero no los escuchan. (Cotese, Horacio La gestión Humana en situación y tiempo real, 2011).

Para el desarrollo de la competencia de Activista Creíble se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Lograr resultados con integridad.
- Compartir información.
- Construir relaciones de confianza.
- Gestionar Recursos Humanos con actitud

Sin importar con que tipo ideal se encuentre mas identificada su gestión de Recursos Humanos, el Activista Creíble es la competencia base para el desarrollo de de otros roles como mencionamos anteriormente.

Es necesario aclarar que el conjunto de competencias desarrolladas en su totalidad es un norte al que debe aspirar el área de Recursos Humanos, es un tipo ideal que no se da en forma pura en la realidad, pero sirve de referencia de comparación de la gestión que está desarrollando el área.

En la mayoría de las empresas progresistas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable

A continuación se hará una descripción de cada uno de los roles definidos por Dave Ulrich(2008):

2.12.1. Arquitectos de la Estrategia

Ejercer influencia sobre el diseño de la estrategia de negocio, vincular las prácticas internas de la organización con las expectativas de los clientes externos, además facilitar el entendimiento y la aplicación de los procesos

requeridos para llevar a cabo el cambio organizacional a fin de alinearlos con el rumbo estratégico elegido, facilitando el cambio hacia el alineamiento estratégico convirtiendo lo que se debería hacer en lo que realmente se está haciendo.

2.12.2. Ejecutor Operativo.

Administrar el trabajo diario de dirigir personas en la organización. Se requiere la definición, adaptación e implementación de políticas, atender de manera adecuada las necesidades administrativas de los empleados (ej. necesitan ser pagados, trasladados, seleccionados, capacitados, etc.)

Si se realiza este trabajo diario de RH sin errores y respetando las políticas establecidas de manera consistente, se asegura la credibilidad del área.

Para esto se requiere la elaboración, adaptación, e implementación de políticas de gestión.

El trabajo rutinario genera credibilidad cuando es realizado sin errores y basado en una aplicación consistente de las políticas.

2.12.3. Aliado del negocio

Contribuir al éxito del negocio a partir de su conocimiento de la cadena de valor del mismo (quiénes son los clientes, por qué compran los productos y servicios de la empresa), debe reconocer el

contexto social en el cual el negocio opera y reconocer la propuesta de valor del negocio: cómo la empresa organiza sus recursos para ganar dinero (quienes son los clientes, por que compran los productos y/o servicios de la misma), es decir, como dispone la organización sus recursos para ganar dinero.

2.12.4. Activista Creíble

Profesionales que son creíbles pero no activos, son admirados, pero no tienen mucho impacto.

Aquellos que son activistas pero que carecen de credibilidad, pueden tener ideas pero no son escuchados.

Incluye la habilidad “política” para hacer que las cosas pasen y la habilidad de conectar a los actores clave de manera eficiente, de esta manera son generadores de confianza, deben ganar su credibilidad construyendo la organización a través de la obtención de resultados.

Es un rol que se trata de credibilidad y de acción.

2.12.5. Guía de la Cultura y Cambio

El profesional de RR.HH. reconoce, articula y ayuda a desarrollar la cultura. Esta cultura debería comenzar teniendo claridad con

respecto a las expectativas de los clientes (identidad o marca corporativa), para luego poder traducir estas expectativas a comportamientos internos de empleados y de la organización en su conjunto. Implica respetar la cultura del pasado y también ayudar a desarrollar la nueva cultura, para esto debe entrelazar los estándares culturales con las prácticas y procesos de RR.HH., además, debe tener la capacidad de entender y aplicar las herramientas de cambio organizacional, lo cual siempre tiene implicaciones para la cultura.

2.12.6. Gestor del talento y diseñador organizacional.

Significa dominar la teoría, las investigaciones y las prácticas tanto con respecto a la gestión del talento, como al diseño organizacional, hacen foco en cómo los individuos entran, ascienden, rotan y dejan la organización.

El diseño organizacional hace foco en la estructura, el gobierno y los procesos, ambas conforman las capacidades organizacionales, o lo que la organización hace bien y por lo que es conocida, deben aportar conceptos y herramientas relevantes y comprobadas a estas áreas de gestión, no se trata de talento u organización, sino de los dos elementos juntos.

Dave Ulrich (2006) plantea que el tema de los recursos humanos, no son más un tema exclusivo del área, como lo ha sido tradicionalmente y cuando los

profesionales de RR.HH. desarrollan todos los roles, se convierten en Aliados del negocio.

En este punto es importante aclarar que si el área de Recursos Humanos desarrolla todas las competencias mencionadas por Dave Ulrich, se convertiría en Aliado del Negocio.

Tomando como base la tesis del la Lic Laura Cabezón sobre Reingeniería: aspectos ocultos detrás de un éxito aparente, en donde hace referencia a un artículo de la revista Fortune de 2007 sobre las corporaciones “más admiradas”, se evidencia un desarrollo notable del rol de recursos humanos. Este ranking se basa en la reputación de grandes compañías que se orientan a la gestión de los recursos humanos. En el estudio se tienen en cuenta diferentes aspectos como los son la gestión de las personas, la calidad del management y la eficiencia en sus negocios a escala global.

Este estudio demuestra que el éxito de estas organizaciones se debe a su gestión de Recursos Humanos, ligada al alto compromiso con sus metas, ligadas a sus valores y cultura.

El siguiente cuadro muestra las posiciones de las 25 empresas más admiradas por sus prácticas de recursos humanos:

El resultado de este estudio fue publicado en la revista Gestión de julio-agosto de 2007.

PUESTO	COMPAÑÍA	INDUSTRIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO EN ATRIBUTOS DE RR.HH
1	Procter & Gamble	Productos de consumo	8.90
2	Walgreens	Minorista de alimentos y medicamentos	8.60
3	Tesco (Reino Unido)	Minorista de alimentos y medicamentos	8.55
4	Walt Disney	Entretenimiento	8.42
5	United Parcel Service	Delivery	8.33
6	General Electric	Electrónica	8.29
7	FedEx	Delivery	8.29
8	Anheuser-Busch	Bebidas	8.13
9	Texas Instruments	Semiconductores	8.08
10	Exxon Mobil	Refinado de petróleo	8.05
11	BP	Refinado de petróleo	8.03
12	Apple Computer	Computadoras	8.03
13	PepsiCo	Productos alimenticios de consumo	8.01
14	Nestlé	Productos alimenticios de consumo	8.00
15	Intel	Semiconductores	8.00
15	Illinois Works Tool	Equipamiento agroindustrial	7.93
17	Safeway	Minorista de alimentos y medicamentos	7.92
18	Berkshire Hathaway	Seguros	7.88
19	George Weston	Minorista de alimentos y medicamentos	7.81
20	Chevron	Refinado de Petróleo	7.77

21	IBM	Computadoras	7.71
22	DuPont	Química	7.67
23	Applied Materials	Semiconductores	7.60
24	Continental Airlines	Aerolíneas	7.59
25	Deere	Equipamiento agroindustrial	7.59

Tabla 2 – Las 25 empresas más admiradas por sus prácticas globales de Recursos Humanos. Extraída del artículo publicado por la Revista *Gestión* (Jul-Ago 2007).

Luego de entrevistar a un grupo de líderes de recursos humanos de diferentes industrias que ocupan un lugar destacado en el ranking, aparecen algunos principios básicos:

- Adhesión a valores idealistas.
- Sólida cultura corporativa.
- Calidad en cuanto a las metas primordiales de negocios.
- Comprensión del negocio por parte de los líderes de recursos humanos.
- Visión no centrada en su país de origen.

Las empresas más admiradas por su gestión de recursos humanos poseen culturas corporativas muy diversas, pero sí existe un denominador común como es su fuerte compromiso con sus respectivas metas de negocios.

Con este estudio podemos inferir que el mundo de los recursos humanos enfrenta una transición del estilo tradicional a un rol estratégico.

Veremos a continuación las diferencias de un estilo tradicional y el del arquitecto de la estrategia, teniendo como base la tesis de la Lic. Laura Cabezón quien desarrollo una tabla con dichas diferencias.

Rol tradicional	Rol estratégico
Centrado en tareas	Centrado en resultados y aportes de valor
Operativo	Estratégico
Cualitativo	Cuantitativo
Controlador	Socio
Corto plazo	Largo plazo
Administrativo	Consultor
Orientado funcionalmente	Orientado al negocio
Mirando hacia adentro de la organización	Mirando hacia el cliente interno y externo
Reactivo	Proactivo
Responsabilidad absoluta de los recursos humanos	Responsabilidad compartida
Orientado al hacer	Orientado a la prevención y resolución de problemas

Figura 4 – Rol tradicional y estratégico de recursos humanos. Elaboración por Laura Cabezón a partir del libro Recursos Humanos Champions (ULRICH, D.; 1997)

Las organizaciones que quieren potenciar sus clientes, tienen que crear procesos y entrenar gente para cumplir con los requisitos del cliente, siendo este uno de los caminos expuestos por Dave Ulrich (2006), para el crecimiento del rol de RRHH, y el que es de interés en este trabajo por su nexo con la

Gestión de calidad bajo la norma ISO: 9000. Es por esto que realizamos un recorrido por los roles que deberán desempeñar los profesionales de recursos humanos desarrollados por Dave Ulrich (2006), relacionándolos con actividades que plantea La Calidad con base en La Norma ISO:9000

A continuación pasamos a detallar la metodología empleada en el caso de estudio.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Planteamiento de hipótesis y variables.

La diferenciación entre empresas ya no se realiza por la tecnología sino por el hombre, como hemos visto en nuestro marco teórico.

La inclusión de los Recursos Humanos dentro de la Gestión de Calidad es necesaria, pues sus competencias y el desarrollo del capital humano, hacen que las organizaciones funcionen y tengan éxito, por tal motivo nuestro caso de estudio hace énfasis en la importancia del área de Recursos Humanos en procesos de certificación.

A partir de esto es que se plantea la hipótesis de este caso: ***“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”***

Con base en nuestra hipótesis se desprenden las siguientes variables:

Como variable independiente tenemos: ***“La certificación bajo la norma ISO-9000”***, para el desarrollo de esta variable se elaboró una entrevista dirigida.

Partiendo de la teoría de múltiples roles planteados por Dave Ulrich aparece nuestra variable dependiente: ***“Aliado del Negocio”***. Para medir esta variable se utilizó el cuestionario de Dave Ulrich (2007)

.Con el fin de mantener la confidencialidad de las empresas que se han seleccionado como casos de estudio, sus nombres no serán revelados, por tal motivo se utilizarán nombres de fantasía.

Para nuestro caso de estudio se han seleccionado dos empresas de la provincia de Buenos Aires, una consultora de Recursos Humanos y una empresa de Metalmecánica, esto se ha hecho con la intención de relacionar nuestra empresas de estudio estrictamente con la certificación bajo la norma ISO:9000, pues son disímiles en su tipo de estructura y negocio, en donde se ha realizado un estudio descriptivo, orientado a relacionar aspectos de los RRHH, teniendo como base la norma ISO:9000 y el rol que desempeña el área en las organizaciones de estudio para La comprobación de las hipótesis.

3.2. Las técnicas de recolección de datos

Definiremos las técnicas de recolección a continuación

- Entrevista abierta: Es cuando el entrevistador tiene amplia libertad para las preguntas o para las intervenciones permitiendo toda la flexibilidad necesaria para cada caso particular. Hay una flexibilidad que permite que el entrevistado (Anexos 1 y 2 primera etapa)
- Entrevista dirigida: Es una entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas. Esta entrevista busca obtener información de un tema específico, esta se basó en el numeral 6.2 de la Norma ISO: 9000. (Ver guía de preguntas realizadas en Anexo 3)

- Cuestionario sobre evaluación de roles de recursos humanos (ULRICH. Dave: 2007). Ver modelo de cuestionario en Anexo 4
- Charlas informales con diferentes miembros de las organizaciones de estudio.
- Análisis de documentación brindada por la organización.

Como la referencia de estudio es la norma ISO:9000, se toma como base para la realización de la entrevista el numeral 6.2, ya que es el que hace referencia a las actividades y procesos relacionados al área de recursos humanos y es la que nos dará respuestas para nuestro caso de estudio.

La clave de las entrevistas es la de generar un espacio de confianza, para que de esta manera los Responsables de Recursos Humanos de las organizaciones nos revelen la información necesaria.

Estas entrevistas fueron realizadas, como una especie de auditoría al área y se realizaron en el año 2010.

Fueron realizadas dos entrevistas en profundidad con los responsables del área de RRHH de ambas organizaciones estudiadas. Ambos tienen acceso a toda la información del área, sus actividades y procesos.

El estudio se divide en las siguientes 3 etapas:

- La primera etapa fue indagatoria y tuvo como objeto conocer pertinente a las organizaciones de estudio.

Se recorrió el lugar de trabajo, manteniendo charlas informales con diferentes miembros de las organizaciones de estudio. Las entrevistas fueron muy abiertas y se analizó la documentación brindada.

- La segunda etapa tuvo como objeto el relevamiento de la información pertinente a los procesos relacionados a la gestión de calidad de la organización, siempre tomando como base la norma ISO: 9000, para esta etapa se realizaron la entrevistas dirigidas basadas en numeral 6.2 de la norma. (Ver ANEXO 3: Guía de preguntas dirigida).
- Tercera etapa se realizó sobre el final de las entrevistas y se administró la encuesta de roles de recursos, tanto a los responsables de RRHH como a los otros miembros de las organizaciones de estudio (Ver ANEXO 4: estudio de evaluación de Recursos Humanos), de la siguiente manera en cada organización:

HUMAN RESOURCE	METALMEC
Responsable RRHH	Responsable RRHH
Responsable de Gestión de Calidad	Responsable de Control de Calidad
Personal del área (2)	Personal del área (2)
Clientes de RRHH (4)	Clientes de RRHH (4)
	Jefe Inmediato (Jefe de Gestión de Calidad)

Para los fines de este estudio, han sido tomados los promedios de cada pregunta por empresa.

Ya conociendo los instrumentos utilizados, pasaremos a presentar las empresas en que ha sido realizado nuestro estudio.

4. PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Como se ha mencionado anteriormente fueron seleccionadas dos empresas de la provincia de Buenos Aires, que se encuentran certificadas bajo la norma ISO: 9000, esto se hace con el objeto de relacionar las organizaciones en este aspecto y bajo ningún otro, y de esta manera responder la siguiente hipótesis: ***“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”***

A continuación describiremos las dos organizaciones de estudio.

4.1. Caso 1: Resource Consultant.

Es una organización que integran "consultoría" y "tecnología", apuntando a mejorar la atracción, selección, retención y desarrollo del Capital Humano, desarrollando e implementando soluciones apalancadas en herramientas tecnológicas, que lleva 10 años en el mercado.

Utilizan una herramienta que a través de una metodología, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas, y sus habilidades, identificando sus Fortalezas y Áreas de Desarrollo. Genera completos reportes, escritos y

graficados, que ayudan a potenciar procesos de selección y desarrollo del Capital Humano, asimismo permite evaluar las demandas conductuales de una posición y generar compatibilidades detalladas aplicables a los distintos procesos de RR.HH.

Esta herramienta se administra de forma "on line" y entrega resultados inmediatos. Con la información arrojada por la herramienta, la organización brinda a sus clientes soluciones a medida para la "Gestión del Talento".

La organización se basa en los siguientes aspectos:

- **Misión:** “Fortalecer la “Gestión de Personas” desarrollando e implementando soluciones apalancadas en herramientas tecnológicas”
- **Soluciones**, que integran "consultoría" y "tecnología", apuntan a mejorar la Atracción, Selección, Retención y Desarrollo del Capital Humano.
- **Implementamos** en nuestros Clientes soluciones creativas e innovadoras para la "Gestión del Talento".

Su estructura al ser una consultora, es pequeña, cuenta con 20 personas en su plantel, que se encuentra en tres unidades principales, las cuales son:

- Sistemas
- Marketing
- Consultoría, seguimiento y soporte:

De esta se desprende gestión de calidad y recursos humanos.

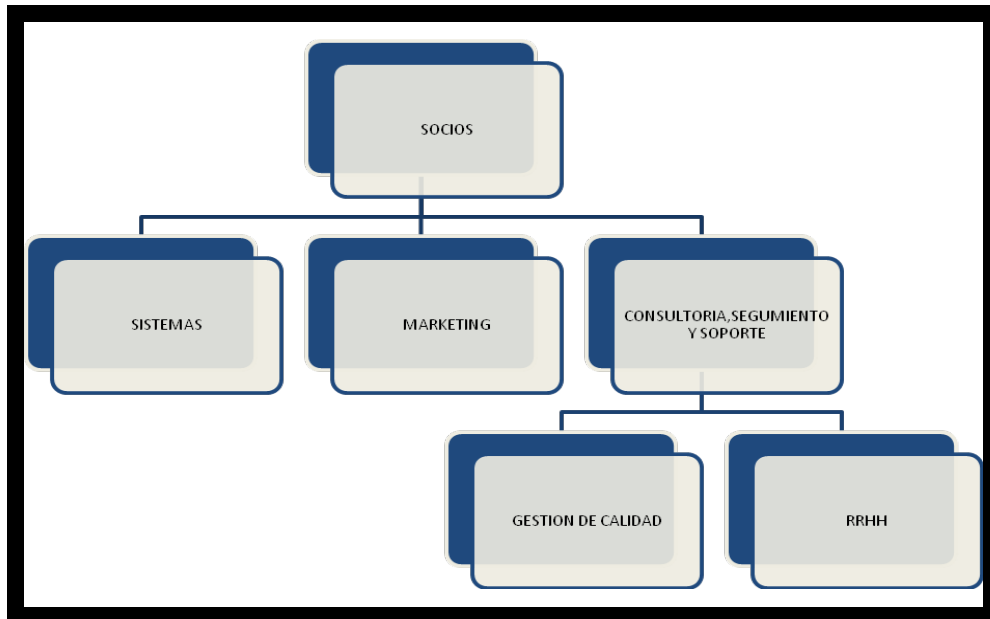


Figura 5 – Estructura de la organización, basado en el ANEXO 1.

4.2. Caso 2: Metalmec

Industria metalmecánica dedicada a la fabricación de equipamiento para petróleo y gas y estructura metálica pesada para industria petroquímica, siderúrgica, minera, centrales térmicas, hidroeléctrica, nuclear, industria alimenticia e industrias afines. Cuenta con certificación ASME.

Sector a quien se dirige la organización es a: Empresas petroleras, empresas petroquímicas empresas constructoras, acerías, empresas mineras, energía nuclear, empresas alimenticias, etc.

Fue fundada en 1976, la población con la que cuenta es aproximadamente de 80 empleados, y por su facturación es considerada una mediana empresa.

Se ha especializado en la fabricación de equipos y estructuras complejas de acero al carbono, acero inoxidable y otras aleaciones especiales, como el equipamiento para industria de: petróleo, gas, petroquímica, siderúrgica, minera, centrales eléctricas, centrales hidráulicas, nuclear, y alimenticia. De igual manera cuenta con ingeniería de fabricación de: recipientes de presión según código ASME, filtros, separadores, reboilers, torres de destilación, trampas de scraper, plantas paquetizadas, intercambiadores de calor, puentes grúa, equipos rodantes especiales para servicio a pozo petrolero, estructuras metálicas pesadas en general, cucharas de acero líquido, cestas de chatarra para industria siderúrgica.

Pilares de la organización:

- Misión: “Satisfacer la demanda del mercado nacional y regional aportando una sólida ingeniería básica y de detalle, ajustándose a las normas y estándares más exigentes vigentes en la actualidad.”
- Personal: Está formado por ingenieros y técnicos altamente especializados, complementados por un calificado grupo de soldadores y un experimentado plantel de oficiales de calderería. Todo el plantel se ajusta a un exigente programa de entrenamiento permanente establecido en un sistema intensivo de capacitación.

La estructura de la organización está definida por cuatro áreas principales:

- Administración y finanzas.
- Producción
- Calidad

De ésta área de desprenden Gestión de calidad, y de esta se desprenden: Control de Calidad, RRHH.

- Ventas

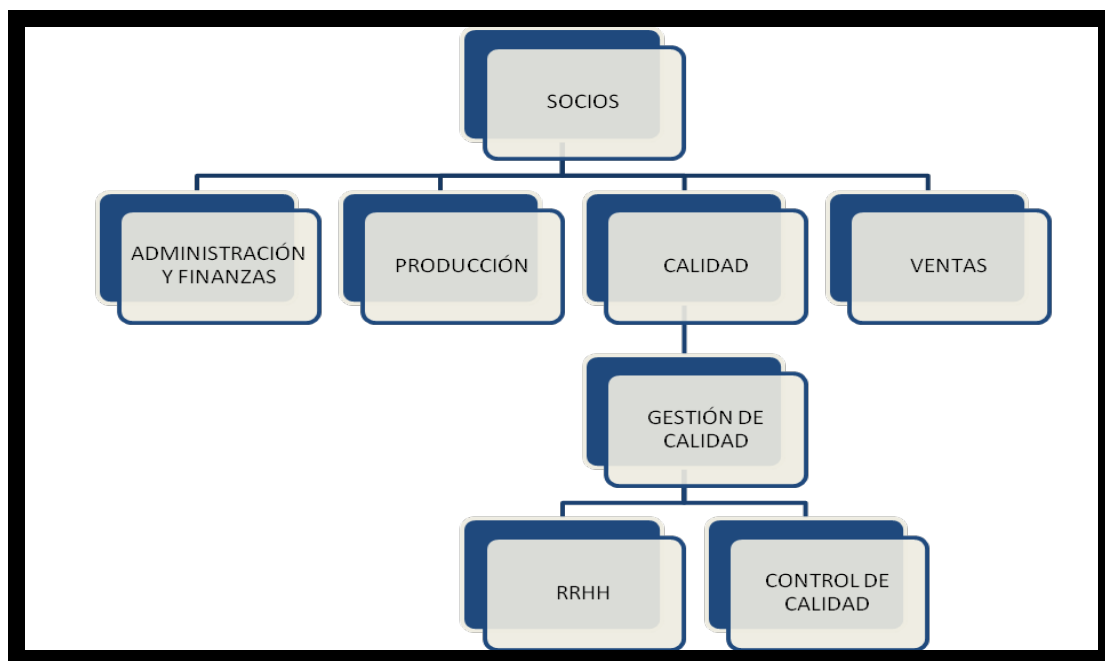


Figura 6 – Estructura de la organización, basado en el ANEXO 2

Después de la presentación de los casos del estudio, procederemos al análisis de los cuestionarios.

5. PRESENTACIÓN DE DATOS

La gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, funciones como: selección o reclutamiento, capacitación, remuneración, beneficios, etc., al ser integrados determinan el rol que ejerce el área RRHH.

Como se analiza en el marco teórico en el punto 2.10, los profesionales de RR.HH agregan valor en las organizaciones, según Dave Ulrich (2006) están determinados por las personas o por el negocio según desarrollo, los cuales son: Arquitectos de la Estrategia, Ejecutor Operativo, Aliado del negocio, Activista Creíble, Guía de la Cultura y Cambio, Gestor del talento y diseñador organizacional. (ULRICH, Dave. La propuesta de valor de los Recursos Humanos (2006).

Con el fin de determinar el valor que genera el área para su respectiva organización, se le pide a los entrevistados e informantes completar el cuestionario propuesto por Dave Ulrich(2007), con base en la respuesta de los cuestionarios, se podrá determinar las competencias de los profesionales de RRHH. (Ver ANEXO 4), la sumatoria de las respuestas son las que determinarán dicho rol, ya que nos dan una tendencia del área.

La encuesta utiliza descriptores acerca de las prácticas y actividades del área de Recursos Humanos, siendo tabuladas sus respuestas nos permitirán determinar el perfil del área, en las organizaciones nuestro caso de estudio.

El siguiente cuadro nos muestra la cantidad de preguntas por cada Rol y su peso porcentual.

ACTIVISTA CREÍBLE		GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL		ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO		TOTAL PREGUNTAS CUESTIONARIO
TOTAL PREGUNTAS	16	TOTAL PREGUNTAS	28	TOTAL PREGUNTAS	21	TOTAL PREGUNTAS	19	TOTAL PREGUNTAS	13	TOTAL PREGUNTAS	16	113
PORCENTAJE	0,14	PORCENTAJE	0,25	PORCENTAJE	0,19	PORCENTAJE	0,17	PORCENTAJE	0,12	PORCENTAJE	0,14	1,00

La escala de calificación utilizada está entre 1-4. Esta escala se refiere a la calidad de las actividades realizadas por el área, (1 nunca, 2 rara vez, 3 frecuente, 4 siempre).

La puntuación total de los roles se encuentra entre los siguientes rangos (113 hasta 452), puntuaciones por encima de de 392 podremos decir que se considera alta en cuanto a la calidad del servicio prestada por el área hacia la organización, pero si el puntaje es inferior a 271 se considera baja la calidad del servicio prestada por la misma, ya que estaría por debajo del 60% de la suma total, siendo este el porcentaje planteado por Dave Ulrich, como de baja calidad de los servicios prestados por el área.

En el siguiente cuadro podemos ver los puntajes máximos y mínimos por cada Rol, así como el rango de puntuación del total de los cuestionarios procesados.

ACTIVISTA CREÍBLE		GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR		ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO		RANGO DE CALIFICACIÓN TOTAL
VALOR MÁXIMO	64	TOTAL PREGUNTAS	112	TOTAL PREGUNTAS	84	TOTAL PREGUNTAS	76	TOTAL PREGUNTAS	52	TOTAL PREGUNTAS	64	452
VALOR MÍNIMO	16	VALOR MÍNIMO	28	VALOR MÍNIMO	21	VALOR MÍNIMO	19	VALOR MÍNIMO	13	VALOR MÍNIMO	16	113

En el ANEXO 5 se presenta la puntuación procesada de cada entrevistado, con el fin de analizar la tendencia del área de recursos humanos en las organizaciones de nuestro caso de estudio.

ACTIVISTA CREÍBLE			GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO			GESTOR DEL TALENTO Y			ARQUITECTO DE LA			EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO			
Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc	Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc	Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc	Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc	Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc	Pregunta	Resource Consultant	Metalmecc
TOTAL	50	51	TOTAL	84	86	TOTAL	65	65	TOTAL	62	53	TOTAL	39	32	TOTAL	51	46
RESOURCE CONSULTANT					351												
METALMECC					333												

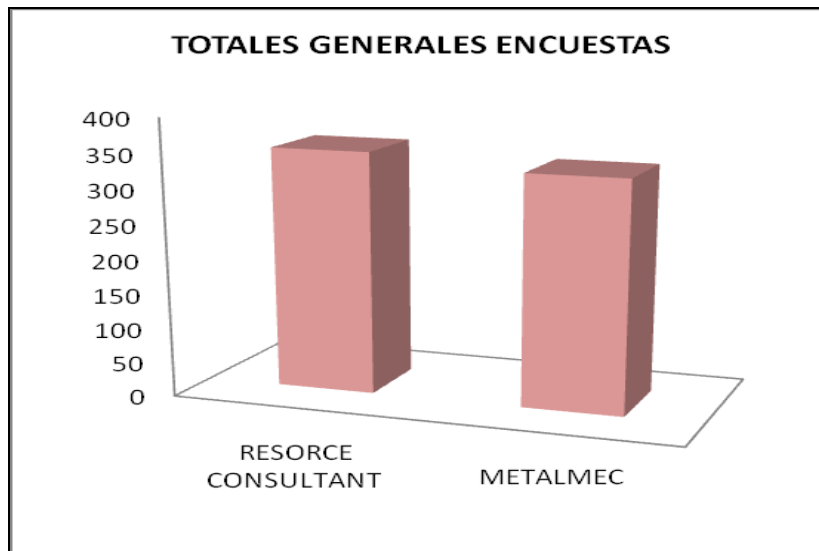


Figura 5 – Totales generales de la encuesta de roles de recursos humanos. Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Los puntajes totales en ambas organizaciones están por encima de 60% planteado por Dave Ulrich, lo que demuestra que el área de Recursos Humanos de estas organizaciones, han avanzado, en busca de la modernización del área, agregando valor a sus respectivas organizaciones de acuerdo a sus necesidades y a las de sus clientes internos y externos. Esto hace referencia que los roles son independientes del tipo de negocio que tenga una organización.

Teniendo en cuenta que no se realiza la misma cantidad de preguntas para cada rol, trabajaremos con promedios para realizar una comparación entre los mismos

ACTIVISTA CREÍBLE		GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR		ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO	
Resource Consultant	Metalmec	Resource Consultant	Metalmec	Resource Consultant	Metalmec	Resource Consultant	Metalmec	Resource Consultant	Metalmec	Resource Consultant	Metalmec
3,13	3,19	3,00	3,07	3,10	3,10	3,26	2,79	3,00	2,46	3,19	2,88

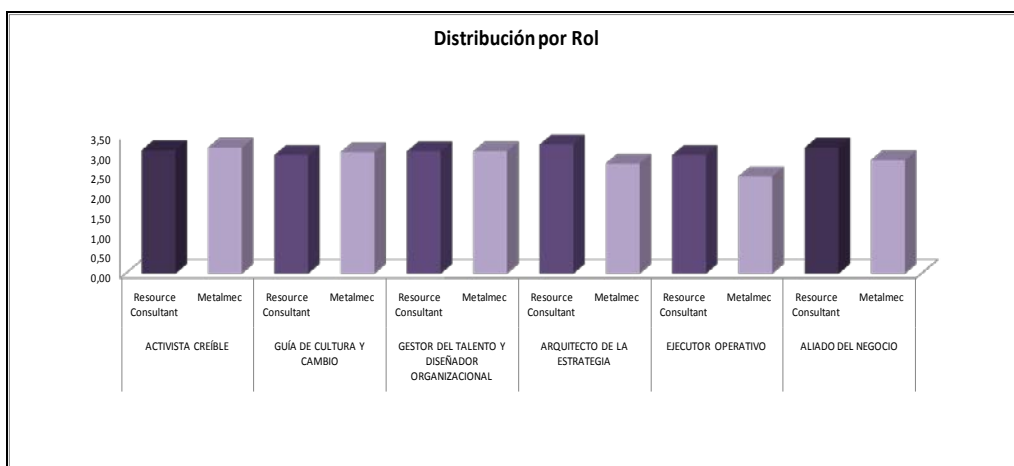


Figura 6 – Distribución por Rol. Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

Los gráficos nos muestran una distribución pareja en cuanto a la organización Resouce Consultant, por otro lado, Metalmec muestra un menor desarrollo en los roles de arquitecto de la estrategia y ejecutor operativo aunque tampoco podemos hablar de un rol no desarrollado.

Ahora bien, si observamos a cada organización en cada uno de los roles y los comparamos, se puede ver una tendencia similar en ambas organizaciones, pero en el rol ejecutor operativo, tienen un desarrollo menor comparado con los otros roles.

6. RELACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el caso de estudio se plantea la siguiente hipótesis: “La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”

En el capítulo 5, se identifica cada rol planteado por Dave Ulrich y su comportamiento en las organizaciones tomadas en nuestro caso de estudio y conocido de antemano el interés de trabajar por procesos en estas organizaciones, por estar certificadas bajo la Norma ISO: 9000, el trabajar por procesos es una metodología que impacta a todos los niveles de una organización, pero para nuestro caso es tomado solamente el área de RRHH.

A continuación tomaremos la segunda parte de las entrevistas, que tuvieron preguntas guía (Anexo 3), siendo estas las que se relacionarán con el cuestionario de Dave Ulrich en su libro: La propuesta de valor de los recursos humanos de 2006.

Luego relacionaremos la entrevista dirigida con las preguntas del cuestionario, y el Rol al que pertenece la pregunta del cuestionario.

El siguiente cuadro muestra la relación existente entre la entrevista dirigida y el cuestionario Dave Ulrich (2008).

PREGUNTAS ENTREVISTA DIRIGIDA ISO:9000	No PREGUNTA CUESTIONARIO	ROL	RELACIÓN CON EL CUESTIONARIO
¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	27	Guía de Cultura y cambio	Alinea las conductas individuales con las metas organizacionales
	29	Guía de Cultura y cambio	Ayuda a los empleados a comprender las implicancias de la conducta en la cultura deseada
	47	Gestor del Talento y Diseñador Organizacional	Establece estándares para el talento requerido
	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales
¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO?	48	Gestor del Talento y Diseñador Organizacional	Evalúa el talento clave
	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales
¿CUÁL ES EL PROCESO DEL SUMINISTRO DE LA CAPACITACIÓN?	54	Gestor del Talento y Diseñador Organizacional	Ofrece programas de entrenamiento
	67	Arquitecto de la estrategia	Se involucra en la solución de problemas con clientes
	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales
¿CÓMO SE EVALÚAN LAS CAPACITACIONES?	2	Acticista Creíble	Lleva registro de sus resultados
	59	Gestor del Talento y Diseñador Organizacional	Diseña procesos de feedback
	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales
¿CÓMO SE MANTIENEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales
¿QUÉ HACE CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	59	Gestor del Talento y Diseñador Organizacional	Diseña procesos de feedback
	87	Ejecutor Operativo	Gestiona las políticas y procedimientos laborales

En este cuadro relacionamos las competencias que desarrolla la Gestión de Calidad para el área de RRHH, y el modelo planteado por Dave Ulrich (2007) y podemos observar que en las repuestas no aparecen todos los roles, esto ya nos indica que la gestión de Calidad no desarrolla todas las competencias planteadas para el área de RRHH.

La columna de la izquierda hace relación a las preguntas de la entrevista dirigida que se basan en el numeral 6.2 de la norma ISO: 9000 y serán nuestros indicadores de la norma para el área de RRHH, la columna de la derecha, hace referencia a la pregunta del cuestionario y que está directamente relacionada con la columna de la izquierda mencionada anteriormente.

Las columnas del medio corresponden al rol que representa cada pregunta de cada pregunta de cada pregunta de la columna de la derecha, que corresponde a las competencias que debe desarrollar el área de Recursos Humanos para convertirse en un Aliado de Negocio.

Enseguida pasaremos a mostrar los puntajes obtenidos por cada organización basados en el cuadro anteriormente descrito, esto nos hará posible medir las competencias que desarrolla el área de Recursos Humanos en Sistemas de Gestión de Calidad basado en la norma ISO:9000.

En este punto es importante recordar que se tomaron los promedios por organización en cada punto de los cuestionarios suministrados, como se mencionó en el capítulo de metodología, estos es para conocer la calificación de los servicios que presta el área de Recursos Humanos por organización, es Sistemas de gestión de Calidad.

PREGUNTAS ENTREVISTA DIRIGIDA ISO:9000	RELACIÓN CON EL CUESTIONARIO	PUNTAJE RESOURCE CONSULTANT	PUNTAJE METALMEC
¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	Alinea las conductas individuales con las metas organizacionales	3	2
	Ayuda a los empleados a comprender las implicancias de la conducta en la cultura deseada	3	3
	Establece estándares para el talento requerido	3	3
	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO?	Evalúa el talento clave	4	4
	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
¿CUÁL ES EL PROCESO DEL SUMINISTRO DE LA CAPACITACIÓN?	Ofrece programas de entrenamiento	4	4
	Se involucra en la solución de problemas con clientes	4	2
	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
¿CÓMO SE EVALÚAN LAS CAPACITACIONES?	Lleva registro de sus resultados	3	3
	Diseña procesos de feedback	3	3
	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
¿CÓMO SE MANTIENEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
¿QUÉ HACE CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?	Diseña procesos de feedback	3	3
	Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4	4
TOTAL		31	28

En este cuadro la columna de la izquierda representa las preguntas de la norma ISO: 9000, que son nuestro indicador de los Sistemas de Gestión de Calidad, la siguiente columna es la competencia que desarrolla el área, de acuerdo el cuestionario planteado por Dave Ulrich (2008), la siguiente columnas representan las calificaciones promedio por empresa, siendo esta relación que nos ha abocado en este estudio.

Al seguir nuestra misma línea de estudio y tomando los valores mencionados en el capítulo anterior que hacen mención al puntaje que es inferior a 272 se

considera baja la calidad del servicio prestada por la misma, ya que estaría por debajo del 60% del puntaje total, considerado como el perfecto o ideal para el área, y el puntaje obtenido al responder las preguntas de la entrevista son muy inferiores, por lo tanto, podemos decir que al implementar un sistema de gestión de calidad, como lo es La Norma ISO:9000, no despliegan al área de RRHH, en un rol definido por los conceptos de Dave Ulrich.

Enseguida pasaremos a mostrar en porcentajes que tienen las preguntas de la entrevista dirigida, para esto tomaremos solamente la cantidad de preguntas por rol.

ACTIVISTA CREÍBLE		GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL		ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO		TOTAL
TOTAL	16	TOTAL	28	TOTAL	21	TOTAL	19	TOTAL	13	TOTAL	16	113
PORCENTAJE	0,14	PORCENTAJE	0,25	PORCENTAJE	0,19	PORCENTAJE	0,17	PORCENTAJE	0,12	PORCENTAJE	0,14	1,00

Ahora determinaremos la cantidad de preguntas respondidas por rol en la entrevista dirigida, esto nos mostrará el porcentaje cumplido por cada Rol, y el peso porcentual de todos los Roles, y así reconocer el comportamiento de las organizaciones de nuestro caso de estudio y la relación generada entre la entrevista dirigida y el cuestionario.

A esta altura de nuestro caso de estudio podemos decir que las actividades que quiere desplegar La Norma ISO: 9000, están en una mezcla de roles, pero y que desarrolla algunas de las competencias planteadas por Dave Ulrich, y es por esto que la hipótesis: **“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”**, es comprobada.

ACTIVISTA CREÍBLE		GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL		ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		EJECUTOR OPERATIVO		ALIADO DEL NEGOCIO		TOTAL
CANTIDAD DE PREGUNTAS	1	CANTIDAD DE PREGUNTAS	2	CANTIDAD DE PREGUNTAS	4	CANTIDAD DE PREGUNTAS	1	CANTIDAD DE PREGUNTAS	1	CANTIDAD DE PREGUNTAS	0	9
PORCENTAJE POR ROL	0,06	PORCENTAJE POR ROL	0,07	PORCENTAJE POR ROL	0,19	PORCENTAJE POR ROL	0,05	PORCENTAJE POR ROL	0,08	PORCENTAJE POR ROL	0,00	0,08
PORCENTAJE TOTAL	0,01	PORCENTAJE TOTAL	0,02	PORCENTAJE TOTAL	0,04	PORCENTAJE TOTAL	0,01	PORCENTAJE TOTAL	0,01	PORCENTAJE TOTAL	0,00	0,08

El cuadro anterior nos muestra que las competencias que desarrollada los Sistemas de Gestión de Calidad basada en la norma ISO: 9000 son los de Gestor del Talento y Diseñador Organizacional, además es notable que el que menos sobresale es la competencia de Aliado del Negocio, con esto nuevamente nuestra hipótesis: **“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”**, es comprobada.

Con anterioridad se mostró que la cantidad de preguntas difiere entre los Roles generando a su vez un peso porcentual diferente, ahora trataremos de mostrar en valores porcentuales por Rol y su peso relativo de acuerdo a los puntajes obtenidos en la relación de la entrevista dirigida y el cuestionario tenemos:

ACTIVISTA CREÍBLE			GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO			GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL			ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA			EJECUTOR OPERATIVO			ALIADO DEL NEGOCIO		
	Resource Consultant	Metalmec		Resource Consultant	Metalmec		Resource Consultant	Metalmec		Resource Consultant	Metalmec		Resource Consultant	Metalmec		Resource Consultant	Metalmec
Total entrevista	3	3	Total entrevista	6	5	Total entrevista	14	14	Total entrevista	4	2	Total entrevista	4	4	Total entrevista	0	0
Porcentaje por Rol	0,06		Porcentaje por Rol	0,07		Porcentaje por Rol	0,19		Porcentaje por Rol	0,05		Porcentaje por Rol	0,08		Porcentaje por Rol	0,00	
Porcentaje por Rol entrevista	0,05	0,05	Porcentaje por Rol entrevista	0,05	0,04	Porcentaje por Rol entrevista	0,17	0,17	Porcentaje por Rol entrevista	0,05	0,03	Porcentaje por Rol entrevista	0,08	0,08	Porcentaje por Rol entrevista	0,00	0,00
Porcentaje Total	0,01		Porcentaje Total	0,02		Porcentaje Total	0,04		Porcentaje Total	0,04		Porcentaje Total	0,01		Porcentaje Total	0,08	
Porcentaje Total entrevista	0,0075	0,0075	Porcentaje Total entrevista	0,015	0,0125	Porcentaje Total entrevista	0,035	0,035	Porcentaje Total entrevista	0,04	0,02	Porcentaje Total entrevista	0,01	0,01	Porcentaje Total entrevista	0,00	0,00

Al sumar los totales de los porcentajes por organización tenemos el peso porcentual generado por la relación planteada anteriormente, siendo:

Porcentaje Total entrevista	Resource Consultant	Metalmec
%	0,10	0,08

El porcentaje total no alcanza el 25%, siendo el 60% aceptado en nuestro estudio, como de baja calidad este porcentaje, por esto que se podría decir que las actividades planteadas por la norma ISO: 9000 no despliega al área de RRHH en todas sus competencias a hablar de la calidad de sus servicios alta.

7. CONCLUSIONES

La presente tesis ha estudiado la relación que existe entre el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO: 9000 y los conceptos planteados por Dave Ulrich, acerca de los roles de RRHH.

Este proceso de investigación permite afirmar que la hipótesis ha sido corroborada, pues el análisis de las entrevistas y los cuestionarios nos lo demuestran.

En el análisis del marco teórico, cuando se habló de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO: 9000 y relacionándolas con las actividades que tiene que desarrollar el área de RRHH según Dave Ulrich, pudimos concluir que la Gestión de Calidad desconoce actividades que competen a RRHH, es decir, que la hipótesis: **“La certificación bajo la norma ISO-9000 no es condición necesaria para que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”** es corroborada

Adicional a nuestra hipótesis lo que pudimos comprobar es que las actividades que propone la norma ISO: 9000, están dirigidas exclusivamente a la capacitación y las competencias del personal, y que cada actividad relacionada tenga un procedimiento para su aplicación, garantizando, que el personal tenga

la competencias necesarias para la organización a la que pertenece y por ende que contribuya al negocio

Al comparar cada uno de los roles de las organizaciones tomadas como caso de estudio, se puede ver una tendencia similar, en donde la calidad de sus servicios es considerada media como se observó en la presentación de datos al ver su calificación promedio.

Basándonos el artículo planteado por el Doctor Horacio Cortese (Menú de competencias que agrega valor), menciona lo siguiente:

- Cuanto más competitivo es el mercado, mayor es la proximidad al tipo ideal aliado del negocio.
- A mayor dependencia estratégica del talento, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
- A mayor gestión estratégica de la cultura organizacional, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.
- A mayor satisfacción del personal, mayor es la proximidad al tipo aliado del negocio.

Esto nos hace confirmar que los procesos de Gestión de Calidad no garantizan que el área de Recursos Humanos sea un Aliado de Negocio.

Según el Doctor Horacio Cortese en su artículo: “El modelo de La Gestión de Humana en Situación en Tiempo Real”, plantea que: **“El modelo de competencias profesionales de Recursos Humanos es un tipo ideal, que no se da en forma pura en la realidad”**, quien descubrió en su investigación,

adopta rasgos específicos, que no son tan arquetipos como el denominado Aliado del Negocio.

En nuestro caso de estudio como ya se mencionó en anteriores capítulos, tomamos organizaciones de negocio y estructuras diferentes, y el rol que ejerce RRHH es similar en ambas, es por esto que podemos plantear que el rol que ejerce el área de recursos humanos no depende del negocio al que pertenece, ni tampoco a su estructura, sólo depende del enfoque que la organización tenga del negocio.

Es importante no desconocer que la implementación de la norma ISO:9000 busca la mejora continua de sus productos y procesos, mejorando su calidad, reduciendo sus costos, e incrementado la productividad, y que dicho sistema conlleva a la obtención de menores costos por fallas internas y externas, pero el área de Recursos Humanos debe ir más allá de las actividades que plantea la norma ISO:9000 y así estar en los modelos que plantea Dave Ulrich y que el Doctor Horacio Cortese esboza en su artículo (Menú de competencias que agrega valor. 2010) para cumplir con alguno de los tipos ideales para el área, siendo éstos ideales los siguientes:

- Básico Transaccional: Su objetivo es mantener la conformidad de reglas internas, externas y el control de procesos.

Las actividades que desarrolla son:

- Reclutamiento.
- Administración de salarios

- Nómina
 - Administración de beneficios
 - Programas Básicos de Desarrollo de Personal
 - Orientación para nuevos empleados
 - Legales/de cumplimiento reglamentario
- Proveedor de Servicios de Recursos Humanos: Provisión de servicios eficaces y eficientes de Recursos Humanos.

Las actividades que desarrolla son:

- Orientado a procesos de
 - Desarrollo de personal
 - Planeación de Carrera
 - Gerencia de Desempeño
 - Programas especializados de entrenamiento
 - Fortalecimiento de equipos
 - Habilidades estratégicas
 - Programas especializados de RH
 - Recompensas e incentivos
- Aliado del negocio: Medición del desempeño, impacto en la estrategia del negocio, desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, innovación de procesos, gestión de la cultura.

Las actividades que desarrolla son:

- Medición del desempeño

- Programas de remuneración basados en competencias
- Mediciones de efectividad organizacional.
- Reclutamiento de talentos claves en los mercados de competencia.
- Desarrollo de liderazgo
- Gestión del cambio
- Innovación de procesos
- Gestión de la cultura

Con lo anterior pudimos corroborar que nuestras empresas de caso de estudio se encuentran en un estado de Básico Transaccional avanzando hacia Proveedor de Servicios de Recursos Humanos, como se mencionó anteriormente que la calidad de sus servicios es considerada media, y se debe tener en cuenta que la funcionalidad de la gestión de Recursos Humanos tiene que ver con el sistema social y estructural, podemos decir: **“La Gestión de Recursos Humanos de una empresa es situacional y funcional al sistema cultural y socio-estructural de la organización”**, reconociendo que las organizaciones extienden sus competencias, sin dejar las anteriores empleadas en el pasado, si se desea cambiar el tipo de gestión del área de Recursos Humanos, se debe tener en cuenta que no es un proceso que sólo involucre al área, es un proceso de aprendizaje organizacional, entonces: “Todo proceso profundo en la gestión de Recursos Humanos de una empresa es un proceso de aprendizaje organizacional” (Cortese , Horacio. La gestión humana en situación y tiempo real. 2011)

Es importante que las organizaciones entiendan que Recursos Humanos es el pilar del éxito de cualquier organización, sin esta sería imposible lograr el desarrollo adecuado de la empresa y el personal que trabaja en ella.

Se debe aclarar que las conclusiones de este trabajo están directamente relacionadas con el caso de estudio y la intención es establecer que las actividades que desarrolla la norma son importantes pero no las únicas.

8. SUGERENCIAS.

Teniendo en cuenta que la implementación de modelos de mejora continua como la Norma ISO:9000, son una manera de avanzar en el trabajo por procesos, es claro, en nuestro caso de estudio, que el área de Recursos Humanos no se puede quedar solamente en las actividades que plantea esta norma, pues con estas actividades aplicaría la pregunta ¿deberíamos abandonar los Recursos Humanos?, claramente la respuesta es un rotundo no, hoy más que nunca es necesaria el área de Recursos Humanos ,sin importar el tipo de industria, el tamaño o la ubicación geográfica, las empresas disponen de factores de producción muy diversos, pero todas las empresas independientemente del sector al cual pertenecen utilizan el factor humano, pero la responsabilidad del avance de la misma, es responsabilidad sólo del director ejecutivo general.

Cada una de las actividades de Recursos Humanos ayudaría a la compañía a servir mejor a sus clientes o a acrecentar el valor de las acciones de la empresa en el mercado.

Ya desarrollado en el capítulo de las conclusiones para las competencias que desarrolla el área de Recursos Humanos es situacional y que si al rea desea avanzar al tipo ideal “Aliado de negocio”, esto dependerá de lo que la organización espera del área, para esto la dirección de la empresa debe

cambiar sus expectativas frente a los Recursos Humanos, para que trabajen enfocados en los resultados y no en las actividades. (Evaluación de los resultados: el nuevo desafío para los profesionales de los recursos humanos. 2000),

Podemos hablar de cómo producir la excelencia de cuatro maneras:

- Primero, tomando parte, junto con los directores y los gerentes de línea en la ejecución de la estrategia.
- Segundo, llegando a ser expertos en cómo el trabajo se organiza y se ejecuta; ello implica excelencia administrativa, reduciendo costos y manteniendo la calidad.
- Tercero, convirtiéndose en paladines de los empleados, esto es representando vigorosamente sus intereses frente a los directores de la empresa; y al mismo tiempo, trabajando para incrementar la contribución de los empleados.
- Y por último, volviéndose agentes de transformación continua, al dar forma a los procesos y la cultura que mejoran la capacidad para el cambio de la organización.

Sabiendo entonces que la mayoría de las empresas progresistas reconocen que Recursos Humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva, éste es el mayor desafío de los Responsables de Recursos, participar del diseño de la estrategia y convertirse en Aliado Del Negocio.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. Bibliografía Citada

CHANG, Richard Y. Mejora Continua de Procesos. Garnica S.A. Buenos Aires (1996).

CORTESE, Horacio. Menú de competencias que agrega valor. Management Herald No 85, Gestión de RRHH, mayo-junio 2010.

CORTESE, Horacio. La Gestión humana en situación y tiempo real. (Estudio de 41 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2010). Buenos Aires (2011).

CUATRECASAS, A. Luis. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Editorial Norma (2005)

DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos (1989)

GUVENEC. G. Alpander. Planeación estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Norma.1985

HARRINGTON, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw Hill, Bogotá (1993).

ISHIKAWA, Kauro. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa, Editorial Norma, Colombia (1988).

Norma ISO: 9000:2008 Vocabulario

Norma ISO: 9001:2008

MIRNADA, Luis Néstor. Six Sigma: Guía para principiantes. Panorama Editorial S.A. México. (2006)

ULRICH, Dave, JILL, Conner. Recursos Humanos Champions, ediciones Garnica S.A. Barcelona, (1997).

ULRICH, Dave. Evaluación de los resultados: el nuevo desafío para los profesionales de los recursos humanos. Ediciones Garnica S.A. Barcelona. (2000).

ULRICH, Dave. La propuesta de valor de los recursos humanos. Ediciones Garnica S.A. Barcelona. (2006).

VARGAS, Marta E.; ALDANA DE VEGA, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. Ediciones ECOE, Universidad de la Sabana. Bogotá. (2006)

9.2. Bibliografía de Referencia

ARGYRIS, Chirs. Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ediciones Garnica. Buenos Aires (1999).

Citas bibliograficas-APA-2010

COLLINS, James, PORRAS, Jerry. Empresas que perduran. Hábitos exitosos de una época. Ediciones Temas. Buenos Aires (1994-2005).

CORTESE, Horacio. Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época. Ediciones Temas. Buenos Aires (1994-2005).

DE LA CRUZ BOVEA, César A. Como implementar un sistema de gestión de la calidad en su empresa; control de los productos no conformes. Mayo 2005.
www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/comoimpeccion.htm

GÁLGANO, Alberto. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, febrero 1996.

GOLDRATT, Eliyahu M. La meta. Un Proceso de Mejora Continua. Ediciones Díaz de Santos S.A. España, (2005).

HAMMER, M. Medir no debe ser un infierno. Buenos Aires. Revista Gestión, julio-agosto 2007.

HAMMER, M. Unificar los procesos. Buenos Aires. Revista Gestión, enero-febrero 1998.

HAY, Eduard J. Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Editorial Norma, Colombia, (2003).

HONDA, AURO KEY, TADEU VIVEIRO, CARLOS. Kaizen. El método japonés para la calidad total, Editorial Métodos S.A. (1994).

JURÁN, J.M. Manual de Control de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. España (1993).

MATURANA, H. El Sentido de lo Humano. Saenz Editor. Santiago de Chile (1991)

SAHAGUN, Mayra Raquel. 3 pasos para lograr ventaja competitiva a través del capital humano, mayo 2010. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/3-pasos-lograr-ventaja-competitiva-capital-humano.htm#mas-autor>

TAYLOR, S. J., BORGAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Piado. Barcelona (1987)

El impacto de la Calidad Total en los resultados empresariales. Algunos problemas de evaluación y medición. Revista Dirección y Organización No. 17, Enero - febrero 1996.

Reingeniería en pequeñas y medianas empresas manufactureras en Japón. Revista UPIICSA, Mayo - Agosto 1997.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista para definir el negocio y la estructura de Human Resource.

Podría definir el negocio de la compañía?

La compañía se dedicada a fortalecer la "Gestión de Personas" desarrollando e implementando soluciones apalancadas en herramientas tecnológicas que apuntan a mejorar la Atracción, Selección, Retención y Desarrollo del Capital Humano, integrando consultoría y tecnología, se basa en una herramienta llamada PDA.

Qué es el PDA?

Es una herramienta que integra las habilidades, experiencia y formación, dando como resultado las competencias que posee cualquier persona de cualquier empresa, la información arrojada por la herramienta brinda a nuestros clientes soluciones a medida para la Gestión del Talento.

Con cuántas persona cuenta la compañía y cómo es su estructura?

Somos 15 personas, que están repartidas en tres grandes áreas, las cuales son: Sistemas, marketing, consultoría, seguimiento y soporte de esta última se desprende gestión de calidad y recursos humanos.

ANEXO 2: Entrevista para definir el negocio y la estructura de Metalmec.

Podría definir el negocio de la compañía?

Es una industria metalmeccánica fundada en 1976, su especialización es la de la fabricación de equipos y estructuras complejas de acero al carbono, acero inoxidable y otras aleaciones especiales, como el equipamiento para industria de: petróleo, gas, petroquímica, siderúrgica, minera, centrales eléctricas, centrales hidráulicas, nuclear, y alimenticia. De igual manera cuenta con ingeniería de fabricación de: recipientes de presión según código ASME, filtros, separadores, reboilers, torres de destilación, trampas de scraper, plantas paquetizadas, intercambiadores de calor, puentes grúa, equipos rodantes especiales para servicio a pozo petrolero, estructuras metálicas pesadas en general, cucharas de acero líquido, cestas de chatarra para industria siderúrgica., por tal motivo sus clientes son: Empresas petroleras, empresas petroquímicas empresas constructoras, acerías, empresas mineras, energía nuclear, empresas alimenticias, etc.

Con cuántas personas cuenta la compañía y cómo es su estructura?

La compañía cuenta con 80 personas, pero por sus niveles de facturación es considerada mediana empresa, la estructura está definida por cuatro áreas principales: Administración y finanzas, Producción, Calidad, y Ventas.

Del área de calidad que se desprenden las áreas de Gestión de calidad, y de esta se desprende Control de Calidad, y RRHH.

ANEXO 3: Guía de preguntas para entrevistas dirigida - Basada en la Norma ISO: 9000 (preguntas de auditoría para el área)

1. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

2. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO?

3. ¿CUÁL ES EL PROCESO DEL SUMINISTRO DE LA CAPACITACIÓN?

4. ¿CÓMO SE EVALUÁN LAS CAPACITACIONES?

5. ¿CÓMO SE MANTIENEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

6. ¿QUÉ HACE CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

ANEXO 4: Estudio de evaluación de Roles de Recursos Humanos
(Ulrich. Dave 2007)

ACTIVISTA CREÍBLE	Calidad (1-4)
Alcanza sus resultados con integridad (es un ejemplo: "Walk to talk")	
1. Cumple sus compromisos	
2. Lleva registro de sus resultados	
3. Demuestra integridad	
4. Construye confianza	
5. Se desempeña impecablemente, libre de errores	
6. Trabaja bien con el equipo de gerencia	
7. Es un modelo de rol para la organización	
8. Responde rápidamente a los pedidos de sus clientes	
Comparte información	
9. La comunicación escrita es efectiva	
10. La comunicación oral es efectivas	
11. Tiene relaciones interpersonales efectivas	
Construye relaciones de confianza	
12. Tiene química con los miembros de la organización	
13. Tiene química con los stakeholders externos de la organización	
Ejecuta sus funciones con actitud (proactividad y vocación de servicio)	
14. Asume los riesgos apropiados	
15. Provee juicios con sinceridad	
16. Influye en los otros	

GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO	Calidad (1-4)
Facilita el cambio	
17. Inspira a los otros para que el cambio ocurra	

18. Ayuda a los demás a comprender por qué el cambio es importante	
19. Identifica e involucra a los actores que hacen que el cambio ocurra	
20. Sostiene el cambio a través de las prácticas de GHO	
21. Articula los resultados del cambio	
22. Construye compromiso con la dirección estratégica	
23. Facilita el proceso de cambio	
24. Monitorea el progreso del proceso de cambio	
25. Adapta los aprendizajes del proceso de cambio a las nuevas iniciativas de cambio	
26. Ayuda a construir la necesidad de cambio	
Habilidad cultural	
27. Alinea las conductas individuales con las metas organizacionales	
28. Identifica la cultura requerida para la estrategia del negocio	
29. Ayuda a los empleados a comprender las implicancias de la conducta en la cultura deseada	
30. Tiene siempre presente el marco cultural para involucrar a los empleados	
31. Promueve que los gerentes actúen consistentemente con la cultura deseada	
32. Traduce la cultura en las prácticas de GHO (Por ej.: reclutamiento, asignación de recursos, compensaciones)	
33. Comunica la cultura deseada dentro de la organización	
34. Tiene un concepto claro de la cultura necesaria para el éxito del negocio	
35. Diseña y ejecuta prácticas de GHO que crean y mantienen la cultura deseada	
36. Comparte el conocimiento a través de la organización	
37. Hace de la gestión cultural una prioridad de negocio	
Evaluación de la cultura	
38. Mide la influencia de la cultura en el desempeño de la organización	
39. Hace que la organización en su conjunto sea más que la suma de sus partes	
40. Su objetivo es lograr que la cultura interna de la organización satisfaga las necesidades del cliente externo	

41. Se asegura que la cultura organizacional es reconocida por los stakeholders externos (clientes y accionistas)	
Individualiza la cultura	
42. Ayuda a los empleados a encontrar el propósito y el significado de su trabajo	
43. Gestiona el balance trabajo – vida dentro de la organización	
44. Fomenta la innovación en el negocio	

GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL	Calidad (1-4)
Asegura el talento de hoy y mañana	
45. Provee feedback preciso y franco	
46. Utiliza el desafío y el trabajo valioso para motivar y retener el talento clave	
47. Establece estándares para el talento requerido	
48. Evalúa el talento clave	
49. Promueve a las personas apropiadas	
50. Retiene a las personas apropiadas	
51. Retira a las personas que no son apropiadas para la organización	
52. Administra y promueve la diversidad de la fuerza laboral	
53. Facilita y establece claros estándares de desempeño	
Desarrolla el talento	
54. Ofrece programas de entrenamiento	
55. Diseña iniciativas de desarrollo que facilitan el cambio	
56. Diseña experiencias de trabajo que fomentan el desarrollo	
57. Desarrolla habilidades de conducción para líderes y gerentes	
58. Establece expectativas para el comportamiento de los líderes	
59. Diseña procesos de feedback	
Da forma a la organización	

60. Facilita el diseño de la estructura de la organización	
61. Sabe cuándo y cómo potenciar los equipos de trabajo	
62. Diagnostica y audita el diseño de la organización	
Cultiva la comunicación efectiva	
63. Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna	
64. Trabaja con los gerentes para enviar mensajes claros y consistentes	
65. Desarrolla una estrategia comprensiva de comunicación interna	

ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA	Calidad (1-4)
Mantiene la agilidad estratégica	
66. Ayuda a establecer la estrategia del negocio	
67. Se involucra en la solución de problemas con clientes	
68. Prevé obstáculos potenciales para el éxito	
69. Tiene una visión del futuro del negocio	
70. Aporta rigor intelectual al proceso de toma de decisiones	
71. Identifica problemas centrales para la estrategia del negocio	
72. Establece la dirección del cambio organizacional	
73. Reconoce tendencias de negocios y su impacto en la estrategia	
74. Le da un encuadre útil a las ideas complejas	
75. Provee insights a los asuntos del negocio	
76. Tiene actitud proactiva frente a las decisiones de negocio	
77. Traduce las estrategias del negocio en iniciativas anuales	
78. Trabaja con los líderes del negocio para articular el propósito y el significado de la organización	
79. Asegura la disponibilidad de recursos (dinero, información, personal) que hacen que el cambio ocurra	
80. Asegura que los líderes claves estén alineados con las mayores iniciativas de cambio	

Involucra a los clientes	
81. Facilita la diseminación de la información acerca de los clientes	
82. Contribuye a construir la marca de la compañía con clientes, accionistas y empleados	
83. Facilita la integración de diferentes funciones del negocio	
84. Elimina el trabajo de bajo agregado de valor	

EJECUTOR OPERATIVO	Calidad (1-4)
Implementa políticas	
85. Vela por el cumplimiento de la Legislación laboral	
86. Contribuye al diseño y ubicación del espacio físico de trabajo	
87. Gestiona las políticas y procedimientos laborales	
88. Diseña jornadas de trabajo flexibles	
89. Gestiona acuerdos de espacio físico y medio ambiente de trabajo	
Diseña sistemas de recompensa	
90. Diseña sistemas de recompensa orientados a la mejora de la performance	
91. Diseña sistemas no financieros de recompensa	
92. Diseña apropiados sistemas de beneficios	
93. Administra los programas de pensión	
94. Se adelanta en la implementación de soluciones de IT para GH	
95. Se apoya en sistemas informáticos para agilizar las prácticas de HR	
96. Utiliza la tecnología para facilitar la transformación organizacional	
97. Se apoya en los sistemas informáticos para tomar mejores decisiones	

ALIADO DEL NEGOCIO	Calidad (1-4)
Sirve a la cadena de valor	

98. Analiza la Gestión Humana de la competencia	
99. Cumple los requerimientos del cliente externo	
100. Atiende los problemas sociales que impactan en el negocio	
101. Tiene en cuenta las tendencias demográficas que influyen en el negocio	
102. Se ocupa de las regulaciones gubernamentales que afectan el negocio	
103. Articula la propuesta de valor	
104. Tiene en cuenta cómo se hace dinero en el negocio (Quién, Dónde, Cómo)	
105. Maneja información financiera clave (Balances, Cash Flow)	
106. Conoce el valor del mercado de capitales y el valor de los intangibles	
107. Conoce los requerimientos de los accionistas	
Se apoya en la tecnología informática	
108. Conoce de los sistemas informáticos que agilizan la gestión de HR y de la compañía	
109. Aporta acerca de nuevas tecnologías informáticas	
110. Conoce sobre E-Commerce	
111. Conoce sobre Investigación y Desarrollo	
112. Se involucra en los procesos de operaciones	
113. Participa en el diseño de los procesos de trabajo	

ANEXO 5: Transcripción de entrevistas.

CONSULTANT RESOUCCE
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

La competencias necesarias para los diferentes cargos de la organización están determinados bajo los parámetros de la herramienta que tienen desarrollada como producto a vender que tiene la organización, cada cargo tiene ya definida 10 competencias ser evaluadas cuando va a ingresar un nuevo empleado.

2.. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO?

Al ingresar el personal a la compañía, por medio de la herramienta y de acuerdo ala cargo define de entrada las necesidades de capacitación, adicional a esto, se capacita al personal de acuerdo a las necesidades que vaya presentando la organización setas necesidades son determinada por cada líder de área y de esta manera ser competitiva, cubriendo las necesidades de sus propios clientes.

3. ¿CUÁL ES EL PROCESO DEL SUMINISTRO DE LA CAPACITACIÓN?

Después de que es determinada la necesidad, se recurre a entidades o personas externas a la organización, pero se ha comenzado a gestionar desde la propia organización actividades de diagnóstico para gestionar la capacitación de forma interna.

4. ¿CÓMO SE EVALÚAN LAS CAPACITACIONES?

Cuando las capacitaciones son de intangibles la única manera de medir es viendo los cambios de actitud presentado en el tiempo, esta evaluación está dada por los líderes de cada área, cuando es la capacitación de líderes, esta está determinada por el conjunto de líderes. Cuando las capacitaciones son de la parte técnica y/o operativa, esta evaluación es dada por la operativa de las funciones, y también son evaluadas por los líderes de área y por las entidades externas que certifican la aprobación de la capacitación.

5. ¿CÓMO SE MANTIENEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

Las competencias del personal son evaluadas periódicamente con la herramienta que desarrolla la organización, de esta manera se hace retroalimentación de las competencias, para lograr mejoramiento.

Las competencias del personal considerado clave para la organización, se puede decir que al ser una organización con una estructura pequeña, la mayoría del personal es clave y por ende sus competencias están definidas.

6. ¿QUÉ HACE CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

Como estas deficiencias están detectadas desde el ingreso del personal, la organización sabe en donde hace foco en la formación de cada empleado y como potencializa las competencias que ya posee, es decir no es aleatorio que el personal no posea ciertas competencias, éstas han sido evaluadas desde su ingreso.

La implementación de la norma ISO 9000 impactó de la siguiente manera: para determinar procesos, quienes lo desarrollan (funciones), responsabilidades y alcance de cada cargo, de esta manera se mejoró el clima laboral, ya que al estar claro las funciones de cada uno se evitan conflictos, por otro lado, cuando no está definido un proceso o aparece uno nuevo se determina de manera rápida, y los que ya están son modificados de acuerdo a sus necesidades, procediendo así la mejora continua de los procesos. La implementación de esta norma ayudó a definir el negocio.

Ahora le voy a pedir que complete esta encuesta acerca de la calidad de los servicios del área de RRHH, en este momento en la organización, utilizando una escala de 4 puntos (1 nunca; 2 rara vez, 3 frecuente, 4 siempre)

Promedio de los participantes por organización.

ACTIVISTA CREÍBLE	Calidad (1-4)
Alcanza sus resultados con integridad (es un ejemplo: "Walk to talk")	4
1. Cumple sus compromisos	
2. Lleva registro de sus resultados	3
3. Demuestra integridad	3
4. Construye confianza	4
5. Se desempeña impecablemente, libre de errores	3
6. Trabaja bien con el equipo de gerencia	3
7. Es un modelo de rol para la organización	3
8. Responde rápidamente a los pedidos de sus clientes	4
Comparte información	3
9. La comunicación escrita es efectiva	
10. La comunicación oral es efectivas	3
11. Tiene relaciones interpersonales efectivas	3
Construye relaciones de confianza	3
12. Tiene química con los miembros de la organización	
13. Tiene química con los stakeholders externos de la organización	3
Ejecuta sus funciones con actitud (proactividad y vocación de servicio)	3
14. Asume los riesgos apropiados	
15. Provee juicios con sinceridad	3
16. Influye en los otros	2

GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO	Calidad (1-4)
Facilita el cambio	3
17. Inspira a los otros para que el cambio ocurra	
18. Ayuda a los demás a comprender por qué el cambio es importante	3
19. Identifica e involucra a los actores que hacen que el cambio ocurra	3
20. Sostiene el cambio a través de las prácticas de GHO	3

21. Articula los resultados del cambio	3
22. Construye compromiso con la dirección estratégica	3
23. Facilita el proceso de cambio	3
24. Monitorea el progreso del proceso de cambio	3
25. Adapta los aprendizajes del proceso de cambio a las nuevas iniciativas de cambio	3
26. Ayuda a construir la necesidad de cambio	3
Habilidad cultural	
27. Alinea las conductas individuales con las metas organizacionales	3
28. Identifica la cultura requerida para la estrategia del negocio	3
29. Ayuda a los empleados a comprender las implicancias de la conducta en la cultura deseada	3
30. Tiene siempre presente el marco cultural para involucrar a los empleados	3
31. Promueve que los gerentes actúen consistentemente con la cultura deseada	3
32. Traduce la cultura en las prácticas de GHO (Por ej.: reclutamiento, asignación de recursos, compensaciones)	3
33. Comunica la cultura deseada dentro de la organización	3
34. Tiene un concepto claro de la cultura necesaria para el éxito del negocio	3
35. Diseña y ejecuta prácticas de GHO que crean y mantienen la cultura deseada	3
36. Comparte el conocimiento a través de la organización	3
37. Hace de la gestión cultural una prioridad de negocio	3
Evaluación de la cultura	
38. Mide la influencia de la cultura en el desempeño de la organización	3
39. Hace que la organización en su conjunto sea más que la suma de sus partes	2
40. Su objetivo es lograr que la cultura interna de la organización satisfaga las necesidades del cliente externo	4
41. Se asegura que la cultura organizacional es reconocida por los stakeholders externos (clientes y accionistas)	3
Individualiza la cultura	
42. Ayuda a los empleados a encontrar el propósito y el significado de su trabajo	3

43. Gestiona el balance trabajo – vida dentro de la organización	3
44. Fomenta la innovación en el negocio	2

GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL	Calidad (1-4)
Asegura el talento de hoy y mañana	
45. Provee feedback preciso y franco	4
46. Utiliza el desafío y el trabajo valioso para motivar y retener el talento clave	3
47. Establece estándares para el talento requerido	3
48. Evalúa el talento clave	3
49. Promueve a las personas apropiadas	3
50. Retiene a las personas apropiadas	3
51. Retira a las personas que no son apropiadas para la organización	3
52. Administra y promueve la diversidad de la fuerza laboral	3
53. Facilita y establece claros estándares de desempeño	3
Desarrolla el talento	
54. Ofrece programas de entrenamiento	3
55. Diseña iniciativas de desarrollo que facilitan el cambio	3
56. Diseña experiencias de trabajo que fomentan el desarrollo	3
57. Desarrolla habilidades de conducción para líderes y gerentes	3
58. Establece expectativas para el comportamiento de los líderes	3
59. Diseña procesos de feedback	4
Da forma a la organización	
60. Facilita el diseño de la estructura de la organización	3
61. Sabe cuándo y cómo potenciar los equipos de trabajo	3
62. Diagnostica y audita el diseño de la organización	3
Cultiva la comunicación efectiva	

63. Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna	3
64. Trabaja con los gerentes para enviar mensajes claros y consistentes	3
65. Desarrolla una estrategia comprensiva de comunicación interna	4

ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA	Calidad (1-4)
Mantiene la agilidad estratégica	
66. Ayuda a establecer la estrategia del negocio	3
67. Se involucra en la solución de problemas con clientes	4
68. Prevé obstáculos potenciales para el éxito	3
69. Tiene una visión del futuro del negocio	4
70. Aporta rigor intelectual al proceso de toma de decisiones	3
71. Identifica problemas centrales para la estrategia del negocio	4
72. Establece la dirección del cambio organizacional	3
73. Reconoce tendencias de negocios y su impacto en la estrategia	3
74. Le da un encuadre útil a las ideas complejas	3
75. Provee insights a los asuntos del negocio	3
76. Tiene actitud proactiva frente a las decisiones de negocio	4
77. Traduce las estrategias del negocio en iniciativas anuales	3
78. Trabaja con los líderes del negocio para articular el propósito y el significado de la organización	4
79. Asegura la disponibilidad de recursos (dinero, información, personal) que hacen que el cambio ocurra	4
80. Asegura que los líderes claves estén alineados con las mayores iniciativas de cambio	3
Involucra a los clientes	
81. Facilita la diseminación de la información acerca de los clientes	3
82. Contribuye a construir la marca de la compañía con clientes, accionistas y empleados	3
83. Facilita la integración de diferentes funciones del negocio	3

84. Elimina el trabajo de bajo agregado de valor	2
--	---

EJECUTOR OPERATIVO	Calidad (1-4)
Implementa políticas	
85. Vela por el cumplimiento de la Legislación laboral	2
86. Contribuye al diseño y ubicación del espacio físico de trabajo	3
87. Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4
88. Diseña jornadas de trabajo flexibles	3
89. Gestiona acuerdos de espacio físico y medio ambiente de trabajo	2
Diseña sistemas de recompensa	
90. Diseña sistemas de recompensa orientados a la mejora de la performance	3
91. Diseña sistemas no financieros de recompensa	3
92. Diseña apropiados sistemas de beneficios	3
93. Administra los programas de pensión	2
94. Se adelanta en la implementación de soluciones de IT para GH	3
95. Se apoya en sistemas informáticos para agilizar las prácticas de HR	3
96. Utiliza la tecnología para facilitar la transformación organizacional	4
97. Se apoya en los sistemas informáticos para tomar mejores decisiones	3

ALIADO DEL NEGOCIO	Calidad (1-4)
Sirve a la cadena de valor	
98. Analiza la Gestión Humana de la competencia	3
99. Cumple los requerimientos del cliente externo	3
100. Atiende los problemas sociales que impactan en el negocio	3
101. Tiene en cuenta las tendencias demográficas que influyen en el negocio	3

102.	Se ocupa de las regulaciones gubernamentales que afectan el negocio	3
103.	Articula la propuesta de valor	3
104.	Tiene en cuenta cómo se hace dinero en el negocio (Quién, Dónde, Cómo)	4
105.	Maneja información financiera clave (Balances, Cash Flow)	3
106.	Conoce el valor del mercado de capitales y el valor de los intangibles	2
107.	Conoce los requerimientos de los accionistas	4
Se apoya en la tecnología informática		
108.	Conoce de los sistemas informáticos que agilizan la gestión de HR y de la compañía	4
109.	Aporta acerca de nuevas tecnologías informáticas	4
110.	Conoce sobre E-Commerce	3
111.	Conoce sobre Investigación y Desarrollo	3
112.	Se involucra en los procesos de operaciones	3
113.	Participa en el diseño de los procesos de trabajo	3

METALMEC

RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿CÓMO SE DEFINEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

Se encuentran redefiniendo los perfiles de acuerdo al cargo y las funciones, cotejándolo con las que ya tenían, adicional a esto por cada cargo se están definiendo competencias cardinales y por cargo para que a futuro se tenga una evaluación de desempeño por competencias, estas competencias cardinales están definidas por la cultura de la organización, cada competencia soft se define de acuerdo al área y al cargo, se le asigna un puntaje de 1-4, según se requiera para la función y de acuerdo a las necesidades y cultura de la organización.

2. ¿CÓMO SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO?

Para la capacitación de las diferentes áreas y cargos están definidos por los jefes de área, quienes reportan al jefe de personal, para capacitaciones técnicas, al estar en un proceso de cambio por la creación del área de RRHH, se están redefiniendo estos métodos de capacitación con el rediseño de perfiles de cada cargo, y así reconocer de manera real las necesidades de capacitación, mirando bien la adecuación del perfil y personal.

3. ¿CUÁL ES EL PROCESO DEL SUMINISTRO DE LA CAPACITACIÓN?

Después de que es determinada la necesidad, por medio del jefe de personal este se encarga de contratar la capacitación requerida, pero en este momento se desea hacer este proceso por medio del área que se está formando para hacerlo de acuerdo a las necesidades que vean los jefes y las falencias que se detecten de acuerdo al perfil adecuado a la persona.

4. ¿CÓMO SE EVALÚAN LAS CAPACITACIONES?

Cómo la mayoría de las capacitaciones son técnicas estas son evaluadas en el desarrollo de las tareas, el nuevo método que se está utilizando es que el jefe de RRHH, ingresa a las capacitaciones para que éstas sean evaluadas por la personas que dictan la.

5. ¿CÓMO SE MANTIENEN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

Para mantener las competencias del personal la organización está atravesando este proceso de cambio, para que en un futuro sean aplicadas evaluaciones de desempeño por competencias, y de esta manera mantener y mejorar las competencias de los empleados.

6. ¿QUÉ HACE CON LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL?

La organización está atravesando este cambio con la creación del área de RRHH, para definir las competencias, evaluarlas, mantener las existentes y con las diferencias encontradas generar planes de capacitación a la medida de la organización

La implementación de la norma ISO 9000 impactó de la siguiente manera: se están redefiniendo de manera adecuada los perfiles y competencias necesarias de cada cargo, y con esto planes de capacitación a la medida de la organización y así potenciar el personal con que cuentan

Ahora le voy a pedir que complete esta encuesta acerca de la calidad de los servicios del área de RRHH, en este momento en la organización, utilizando una escala de 4 puntos (1 nunca; 2 rara vez, 3 frecuente, 4 siempre)

Promedio de los participantes por organización.

ACTIVISTA CREÍBLE	Calidad (1-4)
Alcanza sus resultados con integridad (es un ejemplo: "Walk to talk")	3
1. Cumple sus compromisos	
2. Lleva registro de sus resultados	3
3. Demuestra integridad	4
4. Construye confianza	4
5. Se desempeña impecablemente, libre de errores	2
6. Trabaja bien con el equipo de gerencia	3
7. Es un modelo de rol para la organización	3
8. Responde rápidamente a los pedidos de sus clientes	4
Comparte información	3
9. La comunicación escrita es efectiva	

10. La comunicación oral es efectivas	3
11. Tiene relaciones interpersonales efectivas	3
Construye relaciones de confianza	4
12. Tiene química con los miembros de la organización	
13. Tiene química con los stakeholders externos de la organización	3
Ejecuta sus funciones con actitud (proactividad y vocación de servicio)	3
14. Asume los riesgos apropiados	
15. Provee juicios con sinceridad	4
16. Influye en los otros	2

GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO	Calidad (1-4)
Facilita el cambio	3
17. Inspira a los otros para que el cambio ocurra	
18. Ayuda a los demás a comprender por qué el cambio es importante	3
19. Identifica e involucra a los actores que hacen que el cambio ocurra	2
20. Sostiene el cambio a través de las prácticas de GHO	1
21. Articula los resultados del cambio	3
22. Construye compromiso con la dirección estratégica	3
23. Facilita el proceso de cambio	3
24. Monitorea el progreso del proceso de cambio	
25. Adapta los aprendizajes del proceso de cambio a las nuevas iniciativas de cambio	2
26. Ayuda a construir la necesidad de cambio	3
Habilidad cultural	
27. Alinea las conductas individuales con las metas organizacionales	2
28. Identifica la cultura requerida para la estrategia del negocio	3
29. Ayuda a los empleados a comprender las implicancias de la conducta en la cultura deseada	3
30. Tiene siempre presente el marco cultural para involucrar a los empleados	4

31. Promueve que los gerentes actúen consistentemente con la cultura deseada	4
32. Traduce la cultura en las prácticas de GHO (Por ej.: reclutamiento, asignación de recursos, compensaciones)	2
33. Comunica la cultura deseada dentro de la organización	2
34. Tiene un concepto claro de la cultura necesaria para el éxito del negocio	3
35. Diseña y ejecuta prácticas de GHO que crean y mantienen la cultura deseada	2
36. Comparte el conocimiento a través de la organización	2
37. Hace de la gestión cultural una prioridad de negocio	3
Evaluación de la cultura	
38. Mide la influencia de la cultura en el desempeño de la organización	3
39. Hace que la organización en su conjunto sea más que la suma de sus partes	3
40. Su objetivo es lograr que la cultura interna de la organización satisfaga las necesidades del cliente externo	4
41. Se asegura que la cultura organizacional es reconocida por los stakeholders externos (clientes y accionistas)	4
Individualiza la cultura	
42. Ayuda a los empleados a encontrar el propósito y el significado de su trabajo	3
43. Gestiona el balance trabajo – vida dentro de la organización	4
44. Fomenta la innovación en el negocio	2

GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL	Calidad (1-4)
Asegura el talento de hoy y mañana	
45. Provee feedback preciso y franco	4
46. Utiliza el desafío y el trabajo valioso para motivar y retener el talento clave	3
47. Establece estándares para el talento requerido	3
48. Evalúa el talento clave	4
49. Promueve a las personas apropiadas	3
50. Retiene a las personas apropiadas	3

51. Retira a las personas que no son apropiadas para la organización	3
52. Administra y promueve la diversidad de la fuerza laboral	3
53. Facilita y establece claros estándares de desempeño	3
Desarrolla el talento	
54. Ofrece programas de entrenamiento	4
55. Diseña iniciativas de desarrollo que facilitan el cambio	3
56. Diseña experiencias de trabajo que fomentan el desarrollo	3
57. Desarrolla habilidades de conducción para líderes y gerentes	3
58. Establece expectativas para el comportamiento de los líderes	4
59. Diseña procesos de feedback	3
Da forma a la organización	
60. Facilita el diseño de la estructura de la organización	2
61. Sabe cuándo y cómo potenciar los equipos de trabajo	2
62. Diagnostica y audita el diseño de la organización	2
Cultiva la comunicación efectiva	
63. Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna	3
64. Trabaja con los gerentes para enviar mensajes claros y consistentes	4
65. Desarrolla una estrategia comprensiva de comunicación interna	3

ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA	Calidad (1-4)
Mantiene la agilidad estratégica	
66. Ayuda a establecer la estrategia del negocio	2
67. Se involucra en la solución de problemas con clientes	2
68. Prevé obstáculos potenciales para el éxito	2
69. Tiene una visión del futuro del negocio	3
70. Aporta rigor intelectual al proceso de toma de decisiones	3

71. Identifica problemas centrales para la estrategia del negocio	4
72. Establece la dirección del cambio organizacional	3
73. Reconoce tendencias de negocios y su impacto en la estrategia	2
74. Le da un encuadre útil a las ideas complejas	3
75. Provee insights a los asuntos del negocio	3
76. Tiene actitud proactiva frente a las decisiones de negocio	3
77. Traduce las estrategias del negocio en iniciativas anuales	2
78. Trabaja con los líderes del negocio para articular el propósito y el significado de la organización	3
79. Asegura la disponibilidad de recursos (dinero, información, personal) que hacen que el cambio ocurra	3
80. Asegura que los líderes claves estén alineados con las mayores iniciativas de cambio	3
Involucra a los clientes	
81. Facilita la diseminación de la información acerca de los clientes	3
82. Contribuye a construir la marca de la compañía con clientes, accionistas y empleados	3
83. Facilita la integración de diferentes funciones del negocio	3
84. Elimina el trabajo de bajo agregado de valor	3

EJECUTOR OPERATIVO	Calidad (1-4)
Implementa políticas	
85. Vela por el cumplimiento de la Legislación laboral	4
86. Contribuye al diseño y ubicación del espacio físico de trabajo	2
87. Gestiona las políticas y procedimientos laborales	4
88. Diseña jornadas de trabajo flexibles	1
89. Gestiona acuerdos de espacio físico y medio ambiente de trabajo	2
Diseña sistemas de recompensa	
90. Diseña sistemas de recompensa orientados a la mejora de la performance	3

91. Diseña sistemas no financieros de recompensa	1
92. Diseña apropiados sistemas de beneficios	2
93. Administra los programas de pensión	1
94. Se adelanta en la implementación de soluciones de IT para GH	3
95. Se apoya en sistemas informáticos para agilizar las prácticas de HR	3
96. Utiliza la tecnología para facilitar la transformación organizacional	3
97. Se apoya en los sistemas informáticos para tomar mejores decisiones	3

ALIADO DEL NEGOCIO	Calidad (1-4)
Sirve a la cadena de valor	
98. Analiza la Gestión Humana de la competencia	2
99. Cumple los requerimientos del cliente externo	3
100. Atiende los problemas sociales que impactan en el negocio	3
101. Tiene en cuenta las tendencias demográficas que influyen en el negocio	2
102. Se ocupa de las regulaciones gubernamentales que afectan el negocio	3
103. Articula la propuesta de valor	3
104. Tiene en cuenta cómo se hace dinero en el negocio (Quién, Dónde, Cómo)	4
105. Maneja información financiera clave (Balances, Cash Flow)	1
106. Conoce el valor del mercado de capitales y el valor de los intangibles	2
107. Conoce los requerimientos de los accionistas	3
Se apoya en la tecnología informática	
108. Conoce de los sistemas informáticos que agilizan la gestión de HR y de la compañía	3
109. Aporta acerca de nuevas tecnologías informáticas	4
110. Conoce sobre E-Commerce	3
111. Conoce sobre Investigación y Desarrollo	4

112. Se involucra en los procesos de operaciones	3
113. Participa en el diseño de los procesos de trabajo	2

ANEXO 6: Sumatoria de las respuestas del cuestionario por Rol.

ACTIVISTA CREÍBLE		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
1	4	3
2	3	3
3	3	4
4	4	4
5	3	2
6	3	3
7	3	3
8	4	4
9	3	3
10	3	3
11	3	3
12	3	4
13	3	3
14	3	3
15	3	4
16	2	2
TOTAL	50	51

GUÍA DE CULTURA Y CAMBIO		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
17	3	3
18	3	3
19	3	2
20	3	2
21	3	3
22	3	3
23	3	3
24	3	2
25	3	3
26	3	3
27	3	2
28	3	3
29	3	3
30	3	4
31	3	4
32	3	2
33	3	2
34	3	3
35	3	2
36	3	2
37	3	3
38	3	3
39	2	3
40	3	4
41	3	4
42	3	3
43	3	4
44	4	2
TOTAL	84	80

GESTOR DEL TALENTO Y DISEÑADOR ORGANIZACIONAL		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
45	4	4
46	3	3
47	3	3
48	4	4
49	3	3
50	3	3
51	3	3
52	3	3
53	3	3
54	4	4
55	3	3
56	3	3
57	3	3
58	4	4
59	3	3
60	2	2
61	2	2
62	2	2
63	3	3
64	4	4
65	3	3
TOTAL	65	65

ARQUITECTO DE LA ESTRATEGIA		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
66	3	2
67	4	2
68	3	2
69	4	3
70	3	3
71	4	4
72	3	3
73	3	2
74	3	3
75	3	3
76	4	3
77	3	2
78	4	3
79	4	3
80	3	3
81	3	3
82	3	3
83	3	3
84	2	3
TOTAL	62	53

EJECUTOR OPERATIVO		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
85	2	4
86	3	2
87	4	4
88	3	1
89	3	2
90	3	3
91	3	1
92	3	2
93	2	1
94	3	3
95	3	3
96	4	3
97	3	3
TOTAL	39	32

ALIADO DEL NEGOCIO		
Pregunta	Resource Consultant	Metalmec
98	3	2
99	3	3
100	3	3
101	3	2
102	3	3
103	3	3
104	4	4
105	3	1
106	2	2
107	4	3
108	4	4
109	4	4
110	3	3
111	3	4
112	3	3
113	3	2
TOTAL	51	46