



Revista Científica "Visión de Futuro"

ISSN: 1669-7634

revistacientifica@fce.una.edu.ar

Universidad Nacional de Misiones

Argentina

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro  
EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE  
CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL  
Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 1-20  
Universidad Nacional de Misiones  
Misiones, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

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

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

# EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

## THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT AND QUALITY COMPETITIVENESS ORGANIZACIONAL

### **Montoya Agudelo, César Alveiro**

Facultad de Cs. Ec., Administrativas y Afines  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[cesar.montoyaag@campusucc.edu.co](mailto:cesar.montoyaag@campusucc.edu.co)

### **Boyero Saavedra, Martín Ramiro**

Escuela de Administración. Fundación Universitaria  
CEIPA - Institución Universitaria Escolme  
Medellín, Antioquia, Colombia  
[martin\\_boyerosa@virtual.ceipa.edu.co](mailto:martin_boyerosa@virtual.ceipa.edu.co)

Fecha de Recepción: 21/09/2015 – Fecha de Aprobación: 20/12/2015

## RESUMEN

Este artículo de reflexión tiene como objetivo resaltar algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización<sup>1</sup> y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. A través de una metodología de revisión documental, se abordan los temas de direccionamiento, planificación, calidad, participación y trabajo en equipo de los RRHH como aspectos determinantes en el éxito organizacional.

Se concluye la necesidad de que la organización se oriente hacia una más visión más ambiciosa de los RRHH, vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. El personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Finalmente se reafirma la necesidad de consolidar herramientas propendan por la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad, de forma tal que la organización esté sustentada desde los paradigmas del mejoramiento continuo y la calidad total como dimensiones que le garantizan su viabilidad.

---

<sup>1</sup> Para efectos de comprensión de este documento, se tomará como sinónimo los conceptos de *organización*, *corporación*, *empresa*, *compañía* para hacer referencia a aquellas instituciones conformadas por un grupo de personas que trabaja de manera conjunta para lograr un fin o propósito común

**PALABRAS CLAVE:** Administración del personal; Gestión de recurso humano; Gestión de personal; Sociología laboral; Gestión de calidad

## **ABSTRACT**

This reflection paper aims to highlight some important notes that revolve around the value representing the human resources in the organization and its foundation as an essential element for the strategic direction. Through a methodology document review, addressing the issues, planning, quality, participation and teamwork of HR as determining organizational success factors are examined.

The need for the organization to be oriented towards a more ambitious vision of HR, linking as key elements of the strategic direction for organizational success is concluded. The staff is the key factor in the resilience of the organization and the consolidation of a competitive advantage, hence the future of that depends on achieving an appropriate and committed capital. Finally the need to consolidate tools propitiate the quality of processes, products and services in a quality system, so that the organization is supported from the paradigms of continuous improvement and total quality as dimensions that guarantee its viability.

**KEYWORDS:** Personnel administration; Human Resource Management; Personnel Management

## **INTRODUCCIÓN**

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005) y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas.

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor

orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen.

No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Ortíz et al., 2012). Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa. El objetivo central de este documento es presentar a manera de reflexión y bajo una metodología de revisión documental, algunos apuntes relevantes que giran en torno al valor que representa el recurso humano en la organización y su fundamentación como elemento esencial para el direccionamiento estratégico. Como objetivos específicos se busca determinar el papel del direccionamiento estratégico con respecto a una consideración novedosa de los RRHH, establecer la forma en que los RRHH deben ser formados y capacitados para aprovechar su potencial en pro de la organización, sustentar el rol de los RRHH en la consolidación de sistema de gestión de calidad en la organización y en el desarrollo de la capacidad de ésta para adaptarse a las exigencias del entorno, por último argumentar la necesidad de un capital humano capaz y comprometido que participe, trabaje en equipo y sea evaluado para garantizar el éxito organizacional.

Inicialmente se parte de una consideración conceptual acerca de éste y su función respecto a los RRHH en la organización, rescatando algunos elementos claves para su gestión; posteriormente se clarifica el papel que juega la planificación y el sistema de gestión del recurso humano como mecanismos que potencian el desempeño organizacional y resultan determinantes en la gestión de la calidad. Finalmente, se rescatan aspectos como la participación de las personas, el trabajo en equipo y la evaluación del desempeño de RRHH como elementos complementarios que coadyuvan a lograr la competitividad y la conquista de los objetivos de la organización.

## **DESARROLLO**

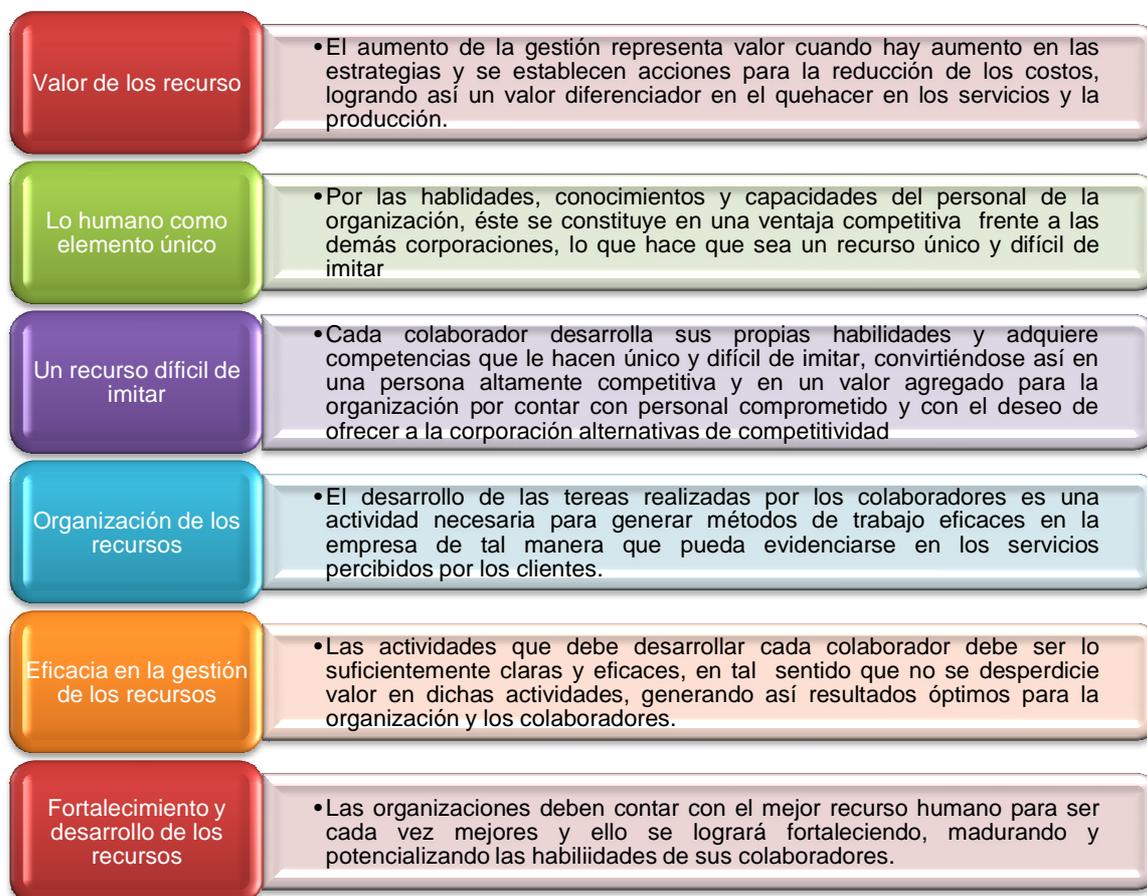
### **Dirección estratégica de Recursos Humanos en la organización**

El direccionamiento está referenciado tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva.

Para Herrera Gómez la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (2001, p. 48), para lo cual podría decirse entonces que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, de forma conjunta y en consonancia con el personal. Es preciso tener presente que la comprensión de las estrategias necesita de valor agregado tanto en los procesos como en las personas, con la pretensión de estar en consonancia con las corrientes actuales y fundamentales que, hoy en día, consideran el recurso humano como factor estratégico para su desarrollo y competitividad.

Un aspecto a resaltar es que todo director corporativo no sólo debe asegurar que todos los procesos y procedimientos dentro de la organización se lleven a cabo bajo parámetros de eficacia y eficiencia, sino que debe construir y llevar a cabo acciones, estrategias y políticas que estén basadas en modelos sencillos y claros que deben ser compartidos con todos los miembros de la organización. Es por ello que se hace necesario que se incorpore al factor humano en la cadena de valor como un elemento clave de los procesos misionales y estratégicos corporativos, lo cual se verá evidenciado por el aporte y singular presencia en la

prestación del servicio y en producción con calidad. Es preciso entonces que la dirección de la empresa tenga en cuenta algunos elementos que son fundamentales para poder hablar de un correcto direccionamiento del recurso humano como se presenta en la siguiente figura:



**Figura 1: Direccionamiento del Recurso Humano**

Fuente: Ilustración elaborada a partir del texto de (Castillo, 1993, p.191)

Las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos ejecutados por el recurso humano garanticen la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización.

### **Elementos para el direccionamiento estratégico de la gestión humana en la organización**

Como ya se ha establecido anteriormente, el recurso humano se constituye en el elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la organización, es por ello que la corporación puede tener un excelente direccionamiento estratégico de la gestión humana si:

- Hay coherencia entre las estrategias para el desarrollo del personal y la competitividad con el direccionamiento estratégico propuesto por la dirección de la compañía.
- Existe un apoyo total por parte de los miembros de la organización tanto en la aplicación como en el desarrollo de las estrategias.
- Todo el personal de la empresa se apodera de la visión estratégica en su elaboración y proyección, pues ello contribuirá al logro notable de las competencias y a la agregación de valor significativo en la mejora y consecución de los resultados esperados en la organización.
- Existe un sistema de información fiable, actualizado y compatible con las necesidades tecnológicas de la compañía, logrando que la toma de decisiones sea lógica y se caracterice por la asertividad.
- Hay cambios permanentes orientados al logro de los objetivos propuestos con valor agregado, que evidencian resultados a través de indicadores y en donde hay un fuerte impacto positivo en las acciones del día a día en la organización.
- Existen amplias competencias permanentes del personal que hace parte de la organización.

### **Planificación del recurso humano en la organización**

Al respecto, García - Tenorio establece que la planificación del recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (2007, p. 85) en cumplimiento de objetivos como:

- El aseguramiento de que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.
- Garantizar que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentre inmersa.
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.
- Unificación de las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como en el staff de la corporación.

De esta manera es como las compañías pueden intentar anticiparse a sus futuras necesidades de personal, asegurando la cantidad de colaboradores necesarios en el lugar adecuado teniendo en cuenta la descripción de los cargos, para así cumplir con el perfil dado mediante la ejecución de las actividades correctas (Montoya, 2014). Ahora bien, los procesos

de planificación de los recursos humanos en la empresa pueden analizarse a partir de dos aspectos esenciales: la planificación agregada y la planificación de la carrera profesional. El objetivo de la planificación agregada se fundamenta en desarrollar tanto las estimaciones de oferta como la demanda de personal a un futuro, mediante las cuales puedan implementarse programas que posibiliten la administración eficaz de los miembros de la organización, en cada una de las áreas de la empresa, dando cumplimiento a los requisitos de cada cargo en los cuales sean aplicadas de forma oportuna las medidas precisas para tal fin (Montoya, 2014). Según García-Tenorio “es necesario que los encargados de la planificación del personal intenten identificar los factores externos que afectarán a la organización y calcular el impacto de dichos cambios en la planificación estratégica de recursos humanos.” (2007, p. 164).

Ahora bien, en cuanto al objetivo de la planificación de las carreras profesionales, éste se fundamenta en encadenar de manera armónica y controlada los propósitos de los empleados que, según González, son “los sueños de las personas, sus deseos de crecer y llegar lejos en la estructura organizacional, de acuerdo con sus capacidades” (2005, p. 47), por medio de procesos motivacionales que estimulan el progreso profesional y la superación de la expectativa de la formación. De forma general, puede decirse que la planificación de la carrera profesional es una responsabilidad de cada empleado debido a que cada cual fija sus propias metas, construye sus sueños, realiza la gestión de su formación, el progreso en el nivel de sus competencias y la articulación con la compañía, obteniendo así un mejor desempeño (Werther et al., 2014).

### **Planificación y sistema de gestión del recurso humano**

La participación del recurso humano en el desarrollo de los procesos estratégicos es fundamental para el establecimiento de los objetivos y estrategias a alcanzar. Es importante recordar que para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente éste debe iniciar con la definición clara de la misión de la organización, esto es su razón de ser. Es importante tener presente que la misión debe ser conocida y comprendida por cada uno de los colaboradores, ello con el propósito que cada acción o actividad desarrollada por el personal esté orientada al cumplimiento de los objetivos y la misión propuestos por la compañía.

De igual modo, es preciso resaltar que gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar. Debe destacarse que no sólo el área de gestión humana es quien contribuye al logro de las estrategias corporativas, es preciso entonces que haya una participación activa en la formulación de dichas estrategias de toda la

compañía, puesto que el valor de la gente es conocido e identificado por aquellos que lo administran y lo gestionan de forma constante (Dolan, 2003, p. 49).

Ya se ha establecido la importancia del recurso humano de la organización y su participación en la formulación de las estrategias que ésta ha de establecer para la consecución de todos los objetivos a alcanzar, sin embargo es importante también tener en cuenta algunos elementos que han de permitir establecer un ejercicio real y lleno de valor en todas las acciones a desarrollarse en la compañía:

- Formular unos objetivos claros a un determinado plazo.
- Los objetivos definidos deben estar relacionados con la razón de ser de la organización.
- La visión y el análisis de diversos aspectos exteriores deben influir de manera constante en la corporación.
- Debe existir creatividad en la propuesta y el desarrollo de acciones que aseguren su logro.
- Deben proponerse acciones que conlleven a la toma de decisiones que hagan frente a las diferentes incertidumbres del entorno de la compañía.
- Un buen control permitirá detectar las desviaciones producidas respecto a los objetivos planteados, ello con el propósito de evaluar y eliminar aquellas desviaciones de manera progresiva.
- El personal administrativo que formule las estrategias, debe tener un amplio conocimiento de cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la compañía (Cuesta Santos, 2010, p. 3).

### **El recurso humano como factor clave para la gestión de la calidad en la organización**

Un aspecto a tener presente es que el desarrollo tecnológico no es garantía de la calidad de los servicios que se prestan en la organización, pues indiscutiblemente la máquina jamás podrá reemplazar la posibilidad del hombre de interactuar entre sí. Este desarrollo sólo se constituye en un apoyo, pues es el hombre quien con su ilimitado potencial tiene toda la posibilidad de poner en marcha dicha tecnología, generando con su inteligencia y talento grandes recursos para la compañía.

Hoy en día podría decirse que la administración viene acompañada por importantes valores, en donde tanto los clientes, como los proveedores y los empleados de ella, juegan un rol protagónico en el éxito, siendo esto un elemento importante para un nuevo concepto de

empresa que esté apoyado por el valor de la relación e integración de todos los miembros que la componen (Benavides, et al., 2014).

Con este nuevo concepto de organización integradora, se hace factible el reconocimiento del factor humano como elemento constituyente del éxito corporativo. Por su parte, Liliana Milena Toro sustenta que:

“en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (2008, p. 31).

Podría decirse entonces que ante tal concepción moderna de la empresa, ésta se verá en la necesidad de satisfacer aspectos tan relevantes como:

- Necesidad de hacer inversión de esfuerzos en el apoyo a proveedores para que éstos se desarrollen, mejoren sus procesos y procedimientos, reduzcan sus costos y tengan una integración organizacional.
- Necesidad de invitar a los clientes, proveedores y colaboradores a tener una participación activa por medio de su opinión, aportando ideas y sugerencias para la optimización de los recursos.
- Necesidad de hacer una dirección de esfuerzos con miras a la sensibilización y a formar los empleados, para que con sus actitudes y comportamientos se integren en el objetivo común de la organización: el mejoramiento continuo y la calidad, la supervivencia y el desarrollo conjunto del individuo y la empresa (Montoya, 2014).

Ahora bien, según ha expuesto Koontz y otros cuando una organización recibe un premio de calidad, es porque ella ha comprendido el valor que representa el contar con un buen desempeño, lo que le permite que sea más competitiva. En este orden de ideas, los autores establecen que las organizaciones que obtengan un premio de calidad son porque han dado respuesta siete categorías, según se presenta en la siguiente figura:



**Figura 2: Elementos para premiar la calidad**

Fuente: Ilustración elaborada a partir del texto de (Koontz et al, 2012, p.88)

### **Incidencia del factor humano en la calidad**

Hoy en día puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque diferencia con respecto a las otras.

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya una satisfacción de sus necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve.

Debe tenerse presente que una mala selección de personal, una mala capacitación y una falta de motivación, se convierten en causales de limitación al logro de los altos niveles de la calidad y productividad en el factor humano de la organización (González, 2015).

El desempeño del recurso humano se traduce en:

- El ejercicio, entendido éste como el resultado de la suma de la pericia de los empleados de la unidad de información, más la motivación que tiene el personal de la compañía.
- La pericia se constituye en el resultado de sumar la capacitación con la experimentación.

- La motivación es la sumatoria de la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente.

Lo anterior es la base de un adecuado reclutamiento, selección, inducción, capacitación, seguimiento y asistencia tanto psicológica como social, al igual que un monitoreo del clima organizacional, del análisis del potencial, de la evaluación del desempeño, el bienestar laboral y un retiro laboral asistido (González, 2015).

### **Elementos integradores del personal con la gestión de la calidad**

Para la implementación de un sistema de calidad y su sostenimiento en la organización, es preciso que ésta cuente con cada miembro que hace parte de ella. Para dar inicio a este proceso es preciso que se realice un diagnóstico que permita ver y analizar lo que está haciendo la compañía de conformidad con las normas que se pretenden implementar, ya que lo más seguro es que sin darse cuenta, cumple muchos de los requisitos de las normas sencillamente porque busca obtener la calidad y posiblemente algunos de sus servicios ya han sido aceptados por los clientes en razón a la calidad que encuentran en ellos.

Dicho diagnóstico debe incluir un análisis del clima laboral, de la cultura que se lleva en la organización, de la dirección de ésta, la motivación y la participación de todo el personal en los proyectos corporativos. Del mismo modo, este diagnóstico le permitirá a la empresa tener una visión y un control del terreno sobre el que se va abonar la semilla de la calidad, para hacer un análisis de la forma en que se motivará y preparará a la organización en la creación, implementación y sostenimiento del sistema de calidad.

Ahora bien, para la implementación de la calidad como un sistema de gestión, es preciso que las personas estén preparadas para participar en proyectos, que la empresa cuente con un excelente sistema de comunicación, que directivos y mandos tengan un amplio conocimiento y hagan uso de las técnicas actuales de liderazgo y empoderamiento; que el personal esté motivado y que el clima laboral sea el propicio. Es importante resaltar que la empresa debe preparar a las personas tanto para la calidad como para el mejoramiento continuo, puesto que éstas deben tener sensibilidad, formación, fijación y control de los objetivos corporativos, para conseguir el cambio de actitudes necesario y comenzar la implementación de las normas ISO (Montoya, 2007).

Tanto los procesos de sensibilización como de formación permitirán que la organización tengan una gran comprensión de que la calidad se hace, no se controla. Un aspecto a destacar es que la calidad la hacen las personas cuando tienen comprensión de que ellos hacen parte de una institución en la cual son importantes. La calidad debe brotar como un principio de justicia,

es decir, que no es justo que en la organización alguien se tenga que responsabilizar de arreglar cosas mal hechas por otros, pues la calidad requiere de una preparación y no es una imposición, sino que ella nace de un trabajo en equipo. La satisfacción de los clientes internos y externos no es una obligación sino que se constituye en una acción precisa para asegurar el futuro del puesto de trabajo y de la misma compañía (Largacha et al., 2014).

Es preciso entonces que las empresas tengan presente esa latente necesidad de formar a sus colaboradores para trabajar en la calidad de los procesos, para lograr la calidad en la gestión, en los servicios y en las mismas personas. Del mismo modo, es importante que se desarrollen planes de formación en calidad y mejoramiento continuo que estén acompañados del desarrollo de la compañía y del mismo sistema de calidad, puesto que la formación permite que “los gerentes no [pierdan] de vista las metas y las estrategias de la organización y tiene que orientar la capacitación con base a éstas” (Snell, 2013, p.293).

### **Participación de los funcionarios en la gestión de calidad**

Es fundamental tener presente que para la calidad total es indispensable que todos los miembros de la compañía estén comprometidos con el mejoramiento continuo y con su trabajo, pues es necesario que tengan en la mente que es preciso prevenir todos los defectos que puedan hallarse dentro de los procesos para poder producir calidad. De igual manera, los empleados deben tener conciencia de hacer bien las cosas desde el inicio y ser responsables de la calidad de su propio trabajo, teniendo como objetivos la perfección y el mejoramiento en cada una de las acciones que desarrollan en la compañía.

Ahora bien, tanto la implementación como el mantenimiento del sistema de calidad en la empresa debe contar desde sus inicios con la participación de todas la personas que hacen parte de ella y que han de trabajar de igual manera por la integración de todos los procesos, con el firme propósito de garantizar que haya éxito en la calidad del servicio y los productos que se brinda a los clientes.

La participación total de todos los miembros de la organización ha de buscar una fuerza de trabajo comprometida, motivada, creativa, alineada con las metas propuestas en la compañía y ha de reconocer que para lograrlo es preciso que se cree conciencia de calidad a través del concepto de trabajo y cultura organizacional.

La compañía que busque implementar y mantener en funcionamiento un sistema de calidad debe trabajar bajo los siguientes pilares:



**Figura 3: Pilares de trabajo para la implantación y sostenimiento de un sistema de calidad**  
Fuente: Elaboración Propia

Según la figura anterior, se tiene que:

Conciencia de calidad: es una filosofía japonesa que resalta la responsabilidad y la eficiencia del desempeño del personal; la cual puede presentarse a todos los miembros con el firme propósito de que puedan identificar el valor que representa la calidad. Para la calidad total es importante tener en cuenta que debe estar latente ese deseo de hacer las cosas bien desde la primera vez, o en su defecto, procurar tener cero defectos tanto en los procesos como en los procedimientos, lo cual conlleva a que haya una concientización del personal y un alto compromiso con el trabajo.

Hombre de calidad: éste es un ser autocrítico, maduro e integral en todas las esferas de su vida, ya que tiene en mente la idea de calidad y el hábito de mejoramiento continuo.

Al respecto Zapata (2008) afirma que el hombre de calidad tiene como característica:

“Madurez: que le permite tener un autoconocimiento y por ende puede identificar sus errores, aprender de ellos y hacer frente a sus dificultades.

Autocrítica: porque este es un mecanismo de control interno que le permite evaluar, valorar, dirigir y ajustar sus actos.

Integridad: éste le permite que haya respuesta a las exigencias y necesidades a las que se ve sometido con la autocrítica y la madurez necesaria, y a su vez le exige compromiso y congruencia entre su forma de pensar y actuar” (pág. 24).

Trabajo para la calidad: el trabajo se constituye en una de las actividades fundamentales en la existencia humana. Es la actividad que permite a los hombres producir los bienes y servicios indispensables y necesarios para la vida, integrándolo al sistema de relaciones que constituye la sociedad. Mediante el trabajo eficiente y productivo, las sociedades van mejorando la calidad de vida organizacional y social, y a través de él, los hombres encuentran las satisfacciones necesarias para la vida personal, familiar y social.

Cultura de calidad: este es un paradigma de la calidad total y por tal, para una cultura organizacional, ha de ser la expresión consciente y vital de la idea de calidad y el hábito de mejoramiento continuo. Una cultura de calidad se interesa por desarrollar comportamientos y

actitudes motivadas a servir y dar satisfacciones a otros en forma eficaz, eficiente y productiva. Según Fernández García (2010), la esencia de la cultura de la calidad está resumida en siete características:

- “Autonomía Individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa.
- Estructura. El conjunto de niveles, normas y reglas, así como la intensidad de supervisión directa de la dirección.
- Apoyo. El grado de ayuda y cordialidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- Identidad. La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo.
- Recompensa al Desempeño. El grado en que la distribución de premios al personal se base en criterios relativos al desempeño de los trabajadores.
- Tolerancia del Conflicto. El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- Tolerancia del Riesgo. El grado en que se estimula (alienta) a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a correr riesgos” (pág. 90).

### **El trabajo en equipo**

Hoy es un hecho que para asegurar la calidad de los servicios y contribuir al funcionamiento de un sistema de calidad dentro de la organización, ésta ha de promover el trabajo en equipo, fortaleciendo en sus empleados su capacidad y disposición para trabajar en éste, si lo que se quiere es conseguir la participación, integración y colaboración de todas y cada una de las personas en la gestión de la calidad.

Es una realidad que los beneficios más significativos en calidad normalmente los consiguen los equipos; grupos de individuos que unen el talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso. Así pues puede decirse que trabajar en equipo:

- Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- Genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y la prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- Genera colaboración, confianza y solidaridad entre los compañeros de la compañía.
- Desarrolla habilidades multifuncionales.
- Facilita la delegación de autoridad y autonomía.
- Elimina controles innecesarios, reduciendo reprocesos y correcciones.
- Facilita el entrenamiento en metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.

- Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soportes entre las personas que manejan distintas disciplinas.
- Posibilita el mejoramiento en la calidad del trabajo y el servicio.
- Crea un clima favorable al desarrollo de la creatividad y la iniciativa.
- Aumenta la motivación y satisfacción laboral y personal.
- Facilita el aprendizaje y el intercambio de información.
- Desarrolla el potencial y talento de sus miembros.
- Incrementa los niveles de participación en los empleados dentro de la empresa.

El trabajo en equipo se constituye en la base para que la organización cumpla con todos los objetivos propuestos, sin embargo es preciso tener presente que es también un hecho que en muchas organizaciones la gente aún no trabaja en grupo; cada integrante aporta lo que puede, priman los intereses personales y el deseo individual de sobresalir. Las personas no han sido preparadas para el trabajo en equipo, para deponer sus intereses individuales y dar paso a los intereses conjuntos, para trabajar en una sinergia que permita que el resultado final del trabajo sea superior a la suma de los aportes de cada integrante del equipo. Hoy la gente requiere ser motivada y habilitada para trabajar en equipo y con ello lograr fortalecer el funcionamiento del sistema de la calidad organizacional.

Un equipo de trabajo se ha de constituir dentro de cada área, departamento y unidad corporativa como una entidad social altamente organizada; capaz de trazarse una tarea común posibilitada por la adopción e intercambio de roles entre sus miembros, de acuerdo con procedimientos previamente definidos dentro de un clima de respeto y confianza. Dentro de la compañía, el trabajo en equipo ha de dar la posibilidad de crear una relación de interacción y colaboración entre sus miembros, que se traduzca en la aceptación recíproca y en la responsabilidad compartida de sus actos (González, 2015).

Las empresas de hoy han de realizar un plan de capacitación que permita a sus empleados desarrollar habilidades propias del trabajo en equipo tales como: comunicar, colaborar, entenderse y pensar en los demás, y han de concientizar a los empleados de que trabajar en equipo exige en todos los niveles de la compañía que las personas basen sus relaciones en la confianza y el apoyo mutuo, la comunicación espontánea, la comprensión y la identificación con los objetivos institucionales (Montoya, 2014).

Para conseguir la participación activa del trabajador en la gestión de calidad, se ha de promover un programa de capacitación dirigido a desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en equipo, tales como:

- Las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones: dado que los equipos han de tener la capacidad para identificar problemas y oportunidades, evaluar opciones y luego tomar la decisión sobre cómo proceder.
- Las habilidades interpersonales: ya que el entendimiento común y el propósito no pueden desarrollarse, son la comunicación efectiva y la discusión constructiva las que facilitan las habilidades interpersonales. Esto incluye saber asumir riesgos, asumir la crítica constructiva, la objetividad, la capacidad de escuchar, el otorgar el beneficio de la duda, proporcionar apoyo, reconocer los intereses y los logros de los demás
- Las habilidades complementarias técnicas y funcionales: los conocimientos y habilidades necesarias para comprender completamente su proceso como grupo, su misión, visión y tareas concretas (Montoya, 2007).

### **La evaluación del desempeño del recurso humano**

Dentro de la organización, el grado de eficiencia y eficacia con el que se ejecuten los cargos determina la productividad, los costos operativos, los beneficios, la imagen de la compañía, la competitividad y el cumplimiento de la misión institucional.

La eficiencia, la eficacia y la calidad del funcionario de la compañía le exigen tener una visión de conjunto de la organización como un todo y ser conocedor del soporte personal que él realiza a través de sus funciones como elemento constitutivo, interdependiente e interactuante de la empresa; tener el conocimiento de la visión macro y micro de su rol en la compañía, dentro de su área y equipo de trabajo, para actuar por la comprensión del significado de su acción; ya que cuando se desconoce el objetivo final y la misión organizacional y personal, la acción del trabajador se limita sólo al cumplimiento de una tarea, sin un enfoque de trascendencia o proyección de su labor.

La evaluación de desempeño ha de ser una herramienta a través de la cual se compare el desempeño real de cada empleado con el rendimiento esperado y a partir de la cual se tomen decisiones sobre el personal relacionadas con la remuneración, la promoción y las acciones correctivas (Cuesta, 2010). Como tal ha de ser una herramienta que tenga impacto sobre la motivación de los empleados, que permita apreciar el rendimiento real de la persona en el puesto de trabajo y el cumplimiento dado a los objetivos propuestos por su área y cargo, permitiendo además identificar los aspectos en que se debe mejorar y clarificando el potencial de desarrollo a aprovechar en cada empleado, puesto que

“medir el desempeño empresarial u organizacional es medir (evaluar) esa “capacidad”. Asimismo, se precisa, se evalúa esa “capacidad de la organización” que armoniza, se

subraya, “los resultados individuales, grupales y de la propia organización”. [...] al comprender los resultados o el desempeño tanto individual como grupal (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos” (Cuesta y Valencia, 2014, p. 29).

Ahora bien, la evaluación de desempeño debe ser una estrategia que sirva para detectar problemas en la dirección de personal, en la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, así como en el no aprovechamiento de los empleados con un potencial más alto del exigido para el cargo (Montoya, 2009). Ha de permitir también detectar el nivel de motivación, los problemas de selección, de comunicación y de las condiciones de trabajo en general; ha de integrar toda una filosofía de mejoramiento continuo e invitar a adquirir el compromiso ineludible de adoptar una actitud de cambio, mediante la revisión del comportamiento laboral del personal de la organización, basado en la premisa según la cual: ser bastante bueno no basta y se puede ser mejor.

La evaluación de desempeño ha de ser una herramienta que permita:

- Promover el permanente mejoramiento y desarrollo del personal.
- Hallar pautas para la capacitación.
- Confirmar la presencia de habilidades y conocimiento en los trabajadores.
- Reforzar la identidad de los trabajadores con los objetivos de su área, de su trabajo, la división a que pertenece y la organización en su conjunto.
- Contribuir al fortalecimiento de un perfil humano de calidad.
- Establecer correctivos con su respectivo plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

## **CONCLUSIÓN**

En la actualidad en el ámbito empresarial se experimentan dos retos importantes: el presente que debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser y el futuro, el cual está relacionado con el deseo de crecer y dar cumplimiento a su visión desde una consideración más ambiciosa del RRHH en la organización. Ahora bien, lo que se busca con el diseño de estrategias y la planeación de recursos humanos es permitir a la organización lograr ser o continuar siendo un modelo empresarial que responde a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes.

Podría decirse que el futuro organizacional depende no sólo de su capacidad financiera, sino de su habilidad para generar cambios en su estructura, procesos, servicios y tecnologías

entre otros aspectos, siempre contando con el personal idóneo y comprometido que ayude a responder a las nuevas demandas.

Sin lugar a dudas, las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva sostenible por medio de sus colaboradores, donde las directivas de la institución deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, reconociendo de igual manera que la empresa cada día será mejor si tiene la capacidad de reconocer la gestión de los colaboradores.

Las normas ISO se convierten en una estrategia organizacional que centra la atención en la calidad de los procesos, los productos y los servicios; éstas han de ir acompañadas por un sistema administrativo de calidad que genere relaciones de integración, participación y compromiso en todos los miembros de la organización para el logro de la calidad, apoyándose en paradigmas de la administración como el mejoramiento continuo y la calidad total.

En el proceso de implementación, funcionamiento y mantenimiento de un sistema de calidad, las personas pasan a ser protagonistas del éxito organizacional y de la calidad que se obtienen en los procesos, los productos y los servicios. Éstas requieren ser motivadas y preparadas para involucrarse activamente dentro del cambio que exige todo sistema de calidad que va a ser implementado en la compañía.

El reto que para la dirección de la organización plantea el sistema de calidad, es el de aportar al desarrollo de la calidad humana de la institución; el de fortalecer una cultura de calidad que ingrese, socialice, atraiga, motive, desarrolle, potencialice y conserve las personas con calidad, para por medio de ellas fortalecer y asegurar el sistema de calidad vigente.

Para apoyar el éxito en la aplicación de las normas ISO (International Organization for Standardization), se debe brindar capacitación y educación a los miembros de la organización. Ha de educarse a la gente no sólo para que acepte las ideas de cambio o mejoramiento, sino para que participe y se comprometa en ello y modifique sus actitudes en virtud de la propia calidad humana. Ha de brindar las condiciones para que los individuos consigan empoderarse de su trabajo con autonomía, aprendan a liderar proyectos, a cooperar y colaborar en los procesos de la organización y a introducir mejoras a través del trabajo en equipo y de los procesos de evaluación del desempeño.

## REFERENCIAS

Benavides Pañeda, R., Beltrán Villarruel, M., Vergara Ochoa, A., & Pérez Preciado, O. (2014). *Administración*. México: McGraw-Hill.

- Castillo Aponte, J. (1993). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fernández García, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: Club Universitario.
- García Tenorio, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- González Merino, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. México: Norma.
- Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. *Tesis para optar al título de Magíster en administración*. Medellín: Universidad Eafit.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Largacha Martínez, C., Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C., & Amann, W. (2014). *Tendencias gerenciales: 12 casos empresariales exitosos en el mundo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Montoya Agudelo, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas dirigidas por personal idóneo. *Tesis para optar al título de Magíster en Gestión Pública*. Posadas, Misiones, Argentina: Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas.
- Montoya Agudelo, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de futuro*, 11(1), 183-200.
- Montoya Agudelo, C. (2013). *Notas de gestión humana*. Sabaneta: Universidad CEIPA
- Ortiz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio*. Madrid: Palibrio.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

- Toro, L. (2008). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. *Tesis para optar al título de especialista en Gerencia de servicio*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill.
- Zapata, K. (2008). Gestionando el recurso humano. *Tesis de maestría para optar al título de Magíster en Psicología*. Medellín: Universidad San Buenaventura.

## **RESUMEN BIOGRÁFICO**

### **César Alveiro Montoya Agudelo**

Doctor en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones) profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia –sede Medellín-. Líneas de investigación en el campo de la Gestión Humana, Educación en Administración y Gestión organizacional.

### **Martin Ramiro Boyero Saavedra**

Especialista en Investigación y Docencia Universitaria (Universidad Luis Amigó), estudiante de la Maestría en Educación Universitaria, profesor de cátedra de la Fundación Universitaria CEIPA y la Institución Universitaria Escolme. Líneas de investigación en el campo de la Gestión Humana, Educación en Administración y Gestión organizacional.