

Implementación de Sistemas de Calidad y su disociación con los Sistemas de Recursos Humanos

Quality Systems Implementation and its dissociation with Human Resource Systems

Edición N° 17 – Agosto de 2013

Artículo Recibido: Mayo 30 de 2013

Aprobado: Julio 29 de 2013



AUTORES

Amador Alburquenque Morales

Industrias Floramatic Ltda.

Santiago, Chile.

Correo electrónico: amador.alburquenque@floramatic.com

Esteban Cisternas Olivares

Fresenius Kabi Chile

Santiago, Chile.

Correo electrónico: estebancist@hotmail.com

RESUMEN

La implementación y certificación de sistemas de Gestión de Calidad (SGC) trae consigo beneficios y ventajas que contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas. Sea por exigencias de la casa matriz, de las condiciones del mercado o por el apoyo gubernamental, el escenario actual es que las empresas se están certificando. En este contexto surge la pregunta ¿Cuál es el escenario de la organización frente a la eventual implementación, mantenimiento y auditoría del sistema? Esta es la pregunta que creemos que todo gerente debe realizarse.

El presente ensayo recoge la opinión de expertos y la realidad de algunas empresas nacionales que se encuentran en distintas fases de implementación de SGC, y que no tiene otro fin que invitar a reflexionar al lector en las dificultades y oportunidades que se abren para mejorar la gestión empresarial cuando se toma en cuenta, de forma conjunta, los sistemas de gestión de calidad (SGC) con los sistemas de gestión de recursos humanos (GRH).

Palabras claves: Competitividad, gestión de Calidad (SGC), Gestión de recursos humanos (GRU), ventajas competitivas

ABSTRACT

The implementation of quality management systems bring benefits and advantages that improve the competitiveness of enterprises. Whether by demands from the Headquarters of market conditions or government support, the current scenario is that companies are being certified. Against this background, the question arises what is our scenario that the organization lives off the eventual implementation, maintenance and auditing of the system?

This essay is a simple document, easy to read, which polls and experts and the reality of some national companies that are in various stages of implementation of quality management systems, and has no other purpose than to invite reflection the reader to the challenges and opportunities available to improve business management when taken into account, together, the quality management (QM) systems with the systems of human resource management (HRM).

Keywords: Competitiveness, quality management (QM), Human Resources, Management (HRM), competitive advantages.

Introducción

Todo modelo de gestión de procesos busca instaurar una metodología que permita producir continuamente a cierto estándar de calidad y eficiencia (1).

El último siglo está caracterizado por innovaciones radicales y eventos que han acortado aun más las distancias entre mercados. El proceso de globalización avanza más rápido de lo que se logra comprender y los requerimientos hacia la certificación de estándares internacionales, que signifiquen una ventaja competitiva de los productores, es un valor agregado que se busca instalar junto a la marca de las empresas. El outsourcing y la Responsabilidad social empresarial (RSE) han sido descritos como expresiones de cambio del management empresarial (2). Otras ventajas reportadas en la literatura tras la tendencia global de estandarización y certificación de la gestión son: el mapeo de procesos, la disminución de los costos de producción, el mejoramiento continuo, entre otros (3).

Tras una revisión histórica de normas y de sistemas integrados de Gestión (SIG) de la calidad, se advierten cambios sustanciales y rápidos de su contenido. Es obvia la búsqueda de modelos que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos, optimicen la productividad e incrementen la eficiencia y el retorno de la inversión (2). Conjuntamente, las perspectivas actuales de gestión de las organizaciones viene advirtiendo la necesidad de cambiar la gestión actual de los grupos de trabajo por una gestión del factor humano, como elemento fundamental para la competitividad de cualquier organización. Se ha determinado que la gestión humana incide directamente en su diseño, estructura, procesos y productos (3), (4), (5).

La tabla 1. Describe una serie de normas y sistemas de gestión que exponer algunos intentos iniciales por atender a la interconexión de estos dos puntos (gestión humana y gestión de sistemas) que a la fecha ha sido desatendido bajo una comprensión holística e integradora, mas bien son tratados como sistemas individuales y aislados de gestión (1), (2).

Tabla 1.

Norma/ Estándar	Año	Área acción	Involucra gestión de recursos humanos
Modelos de gestión de excelencia; Malcolm Baldrige (USA) y EFQM (Europa)	1996 inicio en Chile, incremento los últimos 10 años	Business Assurance	El modelo incluye en su etapa No 5, Foco en los recursos humanos.
NCh 3262-2012 Gestión de igualdad de Género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal-requisitos.	2012	R.R.H.H.	Desarrollo de la eficacia y eficiencia de la organización a través del desarrollo y bienestar para las personas.
ISO/IEC 17020:2012	2012	Auditoría	No
FSSC (ISO) 22000 (ISO TS 22002-1) Inocuidad alimentaria, NCh 2861:2004 y 2011, BRC, IFC, BPM.	2012, 2011	Alimentos	No
Responsabilidad social Corporativa SA 8000	-	Variada	Ítem de condiciones de trabajo y satisfacción de los trabajadores.
ISO 9001	2001	Variada	Satisfacción del cliente (int-ext), medición de índices, entrenamiento.
Certified Sustainable Wine.	2011	Vitivinícola	Seguridad laboral, ética empresarial, condiciones laborales durante la producción.
SIG (Sistemas Integrados de Gestión).	2008	Variada	Incluye norma de Seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)
Kaisen (y sus metodologías), Leam.	-	Variada	No
Asset Management (AM) Gestión de activos y Publicity Available Specification (PAS 55).	2008	Gestión de activos	No
WHO 32 OMS, especificaciones para preparaciones farmacéuticas	1995	Laboratorio	Ítem 10, el establecimiento y mantenimiento de los sistemas de calidad dependen de los hr.

La panorámica actual es una: las organizaciones quieren implementar estándares y certificar sus procedimientos bajo un clima organizacional incierto. A la par que se intenta certificar un estándar de producción se trabaja con una organización reticente al cambio, insatisfecha y gestionada erróneamente como meros factores productivos (4).

Si bien las normas y sistemas de gestión de procesos no son diseñados et profeso para que las empresas mejoren sus procesos de recursos humanos, sino, para que gestionen sus procesos o actividades y dar cumplimiento a requisitos del cliente «instrumento comercial». La presente reflexión enfoca su atención en la trascendencia que tiene integrar a las normas y sistemas de gestión de procesos la gestión de las personas que son la organización en sí. Tratar esta relación y generar la homologación entre los sistemas de gestión

de personas y de sistemas representa un alcance real dentro de las organizaciones que puede facilitar enormemente, tanto financiera como interpersonalmente, la mantención y real funcionamiento del estándar instaurado y del clima organizacional (6), (7), (8).

Estudios de índices de rotación en un par de compañías, revelaron que uno de los factores determinantes de renuncia voluntarias fue que consideraban los procedimientos y normas como «asfixiantes». Otro estudio de clima organizacional de 228 empresas de Chile reveló las dimensiones: desarrollo y reconocimientos dentro de las peor calificadas (9). De igual manera, estudios de clima en Madrid, España revelan que 2/10 personas se quiere ir de la empresa sin decirlo a su jefatura, 9/10 no se siente responsable de los resultados y solo 1/10 está feliz de trabajar en la empresa (10).

He aquí el dilema establecido innecesariamente y que se plantea como la gran paradoja de los sistemas de Gestión de Calidad; gestionar normas y sistemas o gestionar a las personas. Los estándares de certificación pretender gestionar sistemas cuya base son las personas y rara vez destinan partes de la misma a este asunto. Los sistemas en teoría funcionan siempre y cuando los operarios no se molesten, no se cansen, no se distraigan, estén capacitados, sean participativos y comprometidos. Estudios de actitud hacia la calidad reconocen su conformación como un proceso psicológico complejo que reclaman ser estudiados (11).

Una política de Calidad está basada en valores, a su vez, los valores se sustentan en lo humano. ¿Es posible, entonces, abordar el tema de la calidad de procesos fuera del aspecto humano? Si no es así, ¿por qué se asigna tan poca importancia al factor humano? Partiendo de la base que una política de Calidad garantiza la calidad de los procesos y consecuentemente de los bienes y servicios ¿Los sistemas de Calidad no deberían también gestionar sistemas de recursos humanos a un estándar de calidad humano, si estos son los que en definitiva, ejecutan las operaciones? Estas preguntas buscan materializar la disociación expuesta entre los sistemas de gestión de recursos humanos y la implementación - mantención de sistemas de gestión de calidad.

El Contexto Nacional: Los Sistemas de Gestión de Calidad y la llave del éxito ¿Existe la barrera comercial?

Muchos expertos coinciden en que disminuir los costos de producción, mejorar los procesos y generar valor agregado a sus productos y servicios, son algunos de los beneficios que la certificación reporta a las empresas. Los expertos señalan que la globalización del mercado chileno ya es evidente y transformar la calidad en una herramienta de competitividad es la estrategia correcta (1), (12).

El mercado está experimentando un alza en certificaciones, existe una preocupación gubernamental. Es un hecho que existe una curva ascendente en materia de certificaciones. En Chile existen, un número importante de empresas implementadoras, certificadoras y consultores especialistas. Asimismo, resultan fundamentales los programas de financiamiento del Gobierno, que permiten que muchas PYMES puedan acceder a procesos de implementación y certificación. La tabla 2. Resume algunos autores que han descrito el escenario actual en materia de certificación (14).

Tabla 2.

Autor	Comentario
Cristián Salazar (ex ejecutivo de Asexma)	“las empresas no van a aumentar sus ventas, porque la certificación no es una llave mágica para exportar o vender más”.
Elizabeth Jiménez (Jefe Servicio de Información y Ventas del Instituto Nacional de Normalización)	“Para evitar confusiones y falsas expectativas es fundamental ayudar a las empresas a definir para qué se va a certificar. Es importante que establezcan si llevarán adelante un proceso de certificación para regularizar sus procesos o para competir con las empresas que ya están certificadas. A veces ni siquiera es necesario certificar inmediatamente, porque basta con el resultado de la auditoría interna para mejorar su gestión, dejando la obtención del certificado para una etapa posterior”.
Omar Ortiz (Responsable de Estudios de UTK)	“La tendencia de las empresas a implementar normas es claramente alcista, sin embargo, podría ser mucho más positiva a través de un trabajo más estrecho entre implementadores y certificadoros”.



El círculo No virtuoso de los Recursos Humanos y el círculo No virtuoso de los Sistemas de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad es en sí mismo, un sistema virtuoso, porque cuando una empresa logra certificarse, poco a poco va pidiendo a sus proveedores que lo empiecen a hacer. Es así como en Chile, al año 2001, 239 empresas habían logrado certificarse en la Norma ISO 9001, para el año 2004 se hablaba de 600 empresas chilenas certificadas o en vías de certificación en las normas ISO, pero el año 2008, CORFO ya había apoyado 13.306 PYMES y creó el directorio nacional de empresas certificadas. Para ese tiempo ya se hablaba como meta presidencial contar con 20.000 PYMES certificadas para el Bicentenario. El año 2011, la Fundación Chile en su informe "Gestión de Calidad: línea de base 2010 y prospectiva 2030", señaló que Chile ocupaba el N° 9 en los países mejor posicionados en materia de certificación para empresas hortofrutícolas, y el N°1 a nivel de Sudamérica.

Pese al auge y evolución positiva del número de organizaciones certificadas, hay países donde el número está descendiendo. Este

fenómeno ocurre en países como Alemania, Reino Unido y Francia.

Bajo esta panorámica del mercado de las certificaciones es necesario entrever la importancia de contar con organizaciones debidamente gestionadas técnica y humanamente para afrontar la implementación, certificación y mantención de los sistemas de Gestión.

Algunos avances de la literatura han generado diferentes materiales de consulta técnica que dan cuenta de las dificultades durante el camino a la certificación (10), (11).

Las compañías que se certifican, tienen una política de Calidad que funciona como brújula en cada una de las importantes decisiones de negocio y si bien no cabe duda de las ventajas que aporta una certificación, el presente ensayo busca advertir que un sistema de Calidad no puede ser manejado en forma aislada, basándose en un sinnúmero de procedimientos para cada actividad, de levantamiento de evidencias y de auditorías constantes, sin considerar el factor humano y la curva de aprendizaje necesaria, porque esto sea al corto, mediano o largo

plazo, se traducirá ineludiblemente en un círculo destructivo que ahoga a la organización y la lesiona irreparablemente.

Sin pretender acabar la información y reflexiones que se desprenden de la presente discusión, La tabla 3.- describe tres correlaciones claves entre un adecuado sistema de gestión de recursos humanos y un adecuado sistema de calidad (7), (8), (14).

La bibliografía especializada en materia de certificación a determinado tres componentes que determinan en gran medida la consecución de los objetivos estratégicos trazados, estos son: su estructura (organigrama), los sistemas de información y los procesos gerenciales, los que se describen por el planeamiento, programación, el presupuesto, la incentivación y el control (2). Este último estrechamente asociado a la gestión de recursos humanos. Finalmente, analizaremos la relación entre ambas perspectivas de la gestión organizacional intentando responder a la pregunta ¿para qué quieren certificarse las organizaciones? Y ¿será que cuentan con las condiciones?

Tabla 3.

Sistema de Recursos Humanos	Sistema de Gestión de Procesos
<i>Subsistemas de selección, de entrenamiento, capacitación y desarrollo personal y profesional.</i> Proveer personal calificado para la organización de acuerdo a las necesidades de ésta	Las personas que ejecutan los procesos deben estar capacitadas y entrenadas para la labor que desempeñan.
<i>Subsistema de Desarrollo.</i> Gestionar el cambio planificado, colaborando con la alta dirección en la estrategia	Las empresas deben adoptar Acciones Correctivas en todas las No Conformidades detectadas.
Facultar a los empleados para hacerlos corresponsables de la gestión que realizan a par que se sustenta una adecuada metodología de retribución e incentivos.	Las personas deben poseer la suficiente autoridad para cumplir con sus responsabilidades

La velocidad de los cambios producto del crecimiento, contracción, fusión, estrategias de integración vertical u horizontal y otros cambios en las condiciones de mercado han llevado que las empresas deban revisar y cambiar de modo constante su forma de hacer las cosas. Estos cambios se hacen con personas que deben estar capacitadas y entrenadas y que, en los sistemas de calidad, deben incluir documentos que hagan referencia a los procedimientos, capacitaciones y otras evidencias que deben estar correctamente archivadas.

Evidentemente, si las personas que llevan adelante los procesos no logran comprender el fin de todo esto, su nivel de frustración puede crecer a niveles insospechados, impactando fuertemente en las tasas de rotación y ausentismo, y más aún, pueden atentar contra el sistema mismo de Calidad.

La gestión de las personas y la gestión de los sistemas de calidad no son dos cosas ajenas, aisladas, que se midan por separado. La disociación existente entre sistemas de calidad y sistemas de recursos humanos, al menos para la reflexión, el enjuiciamiento y el debate se establecen como responsables de numerosas dificultades para convivir con las normas y sistemas de gestión. Los directivos visualizan diariamente, en la operación, como las personas y los sistemas, en vez de estar fuertemente correlacionados, se alejan uno

del otro, desgastando fuertemente a los niveles intermedios de la organización, las jefaturas, en un esfuerzo constante de buscar la alineación (14).

Una encuesta aplicada a profesionales y niveles medios de empresas certificadas de manufactura, packaging, farmacéutico, agro industrial y de alimentos, revelaron no solo grandes dificultades cuando deben volver a certificarse, sino una serie de otros eventos que dificultan el paso de la planeación estratégica hacia la consecución de objetivos. A continuación se encuentra la tabla 4. que resume la clasificación de las 10 principales dificultades que experimentan las empresas a la hora de gestionar los sistemas de calidad, sea en la etapa de diseño, implementación o certificación.

Tabla 4.

N°	Dificultad que experimentan las empresas a la hora de gestionar los sistemas
1	Falta de personal comprometido
2	Falta de dirección clara, liderazgo deficiente
3	Rotación constante en los puestos de trabajo
4	Falta de disciplina del personal
5	Recursos humanos contrata personal inadecuado
6	La gente que sabe realizar el trabajo renuncia al corto plazo
7	Cambios rápidos de procedimientos, todavía no se logra capacitar al personal cuando se ha incurrido en una nueva modificación del POS.
8	La empresa se preocupa de la Calidad sólo cuando hay auditoría
9	Falta tiempo para cumplir con todas las obligaciones de los procedimientos, y para almacenar cada documento que exigen los POS.
10	Resulta caro tener personas sólo abocadas a la gestión documental

El resumen de causas responsables de la resistencia a convivir con las normas y estándares, curiosamente no reportan causas, tales como: "Al Gerente no le importa", "No es un tema relevante para la organización", "No nos asignan recursos".

Existe una disociación entre la gestión de calidad y la gestión de recursos humanos que se condice con las causas reportadas en diferentes organizaciones. Cada uno de los problemas planteados corresponde a problema de recursos humanos: estructurales, de organización, de diseño, de cultura e incluso de clima organizacional.

En efecto, cuando el círculo no es virtuoso, es destructivo. Las causas basales detectadas en el presente ensayo representan una oportunidad de diferenciación en la gestión de las personas durante la gestión de los sistemas de gestión. Dado que ni la gestión de recursos humanos dejará de ser valiosa, ni la explosiva búsqueda de la excelencia a través de certificaciones de sistemas de gestión de Calidad, es el momento de abordar técnicamente bien los problemas que se generan en las organizaciones cuando se intenta implementar un sistema simbiótico de gestión de procesos o Calidad a través de metodologías integradores que traten las causas descritas como responsables del fracaso, retardo o estancamiento de la mejora continua de los procesos.

Aspectos culturales: disciplina, formación para el trabajo, liderazgo y gestión del cambio organizacional.

A la fecha, tanto los equipos directivos como los entes gestores de requisitos regulatorios conciben la gestión como piezas aisladas que pueden integrarse a sistemas sin resultados distintos al de aportar y mejorar. Como se ha expuesto, la teoría de funcionamiento bajo sistemas ideales de funcionamiento no ha advertido, ni menos tratado, el hecho de que existe una disociación entre la gestión de los procesos y de quien lo ejecuta. De esto quienes tienen experiencia y han sido exitosos, reconocen el papel de los recursos humanos y especialmente del efecto motivador y del liderazgo (15),



especialmente en la curva de aprendizaje y de internalización del sistema de calidad en los procesos de la compañía (2).

Las normas aportan grandes beneficios en el sistema de calidad a las empresas, pero aunque ella está diseñada para agregar valor en el sistema de calidad, no siempre se cumple el objetivo, y no por causa de la misma norma sino porque muchas veces la actitud hacia la calidad no ha sido gestionada (10), (14).

El principal efecto negativo puede tener origen en que no todas las empresas adoptan los estándares como un sistema de calidad, la motivación hacia el ISO es más un certificado necesario que otorga ventajas competitivas, alejándolos del propósito inicial que es el mejoramiento continuo de los procesos. Factores como la sensibilización del personal para el cambio son ejemplos, de puntos de encuentro entre la gestión de los procesos y de los operarios, sin embargo, la falta de interconexión evitan que el uno o el otro tome

cartas en el asunto y gestione una correcta entrada de objetivos de realización común. Es aquí donde cobra valor una adecuada gestión de las personas: es relevante identificar aquellos puestos de trabajo relevantes y gestionar la competencia/incompetencia de sus ocupantes (10), porque el costo de la rotación de personal de una empresa con un sistema de calidad es mucho más caro que el costo de rotación de personal de una empresa sin sistema de calidad. Es así como, no es difícil encontrar varios casos en que la norma ISO dejó de ser un valor agregado al sistema de Gestión de la Calidad, convirtiéndose en un serio problema que afecta el ambiente organizacional.

Con miras a contrastar los alcances y falencias que determinan discordancias entre los sistemas de gestión, a continuación se detallan algunos puntos actualmente latentes en un par de empresas certificadas en las normas ISO 9001 hace cinco y siete años, respectivamente.

La empresa A reportó los siguientes antecedentes: contaban con levantamiento de procesos claves, pero no de puestos claves, tampoco se hacía gestión sobre los ocupantes de dichos puestos, el resultado era que cada auditoría, acompañado de los cambios organizacionales frecuentes, estresaban a la organización, lo que había resultado en la renuncia de subgerentes involucrados directamente con la operación. La empresa que contaba con un levantamiento de procesos críticos, los cuales contaban con sus respectivos Procedimientos Operacionales Estandarizados (POE o SOP), aunque no representaban más del 10% de todos los SOP de la compañía.

La empresa B, si bien habían logrado certificarse, los problemas internos continúan y en algunos casos se agudizaron (confiesan), especialmente lo relacionado con el clima organizacional. Se había creado la gerencia de Calidad, poseía auditores internos que revisaban procedimiento contra evidencia y el resultado era un sinnúmero de no conformidades, incluso llegando a "ordenar" que para determinadas tareas, por muy poco valor que agregara a la organización, requiera de procedimientos y formularios. Finalmente, todos trabajan para la auditoría, para la norma ISO, en vez de estar la norma ISO al servicio de la operación, para mejorar sus procesos. No agregaba ningún valor, peor aún, la dirección de la empresa sostenía que sus auditores internos contaban con la suficiente preparación para decir cuando debía levantarse un procedimiento y era deber

de las áreas acatar y realizar las acciones correctivas frente a las no conformidades levantadas.

Una de las empresas visitadas contaba con un sistema de entrenamiento permanente en la organización, el sistema se había desarrollado con el objeto de otorgar capacitación permanente a todos los empleados de las áreas de producción o que prestaran servicios a producción, y abordaban todas sus temáticas mediante un proceso de validación de los conocimientos y aplicación de cada uno de los procedimientos involucrados. Producto de lo anterior habían logrado disminuir las no conformidades, aprobar las auditorías e incluso motivar al personal, pero también habían logrado levantar un aspecto importante: la baja disciplina laboral y formación para el trabajo, especialmente en jóvenes que se incorporaban al mundo laboral, a quienes les costaba más comprender el sentido de un sistema de gestión de calidad, la importancia de cumplir con los estándares y llevar registro de las operaciones.

Evaluaciones de Gerentes de Recursos Humanos de las empresas consultadas señalan la escasez imperante en el mercado laboral de personal entrenado para co-existir bajo un sentido de calidad, sistemas de gestión y de mejora continua, a la par que las exigencias de parte de la organización aumentan por el efecto dominó de las certificaciones. No se trata de que no postule gente, se trata de que la gente que postula no esté calificada, y no venga con hábitos de disciplina laboral (11).

CONCLUSIONES

En base a lo descrito en el mercado actual y la amplia base teórica existente, las empresas certificadas, en un importante número, logran mejorar su rendimiento, pero no todas lo logran, muchas se vuelven menos eficientes, recurren a contratar más mano de obra para sostener el sistema, a la par que afecta enormemente su clima organizacional.

Es así como la aparente ventaja competitiva que representan las certificaciones están convirtiéndose en meros esloganes de sus anuncios publicitarios y plus del management empresarial, sacar partido temporal a dicha certificación a costa del desgaste de la organización es una realidad que debemos llevar desde el inconsciente de la gestión al consciente de toma de acciones. La implementación de sistemas de calidad, y su disociación con los sistemas de recursos humanos es una realidad.



En el mismo sentido, antes de implementar un sistema de Gestión de Calidad, es conveniente revisar el nivel de madurez de la organización. Cuando hablamos del nivel de madurez de la organización, estamos hablando del nivel de madurez de sus personas. Lo más conveniente puede ser optar por implementar sistemas de Calidad en áreas productivas como TPM o 5-S, y dejar normas más robustas como las ISO para otro momento. Por otro lado, si es un requerimiento la certificación producto del rubro de la compañía, en materias específicas, es responsabilidad de la Gerencia abordar permanentemente y en paralelo el sistema de Gestión de Calidad y de Gestión de Recursos Humanos.

Por un lado, algunos expertos coinciden que aspectos mínimos a tomar en cuenta a la hora de decidir si implementar un sistema de gestión de calidad. Por otro lado, si la organización refleja alguna de las siguientes características, entonces es necesario trabajar en ella antes de implementar un sistema de Calidad. La tabla 5. Resume estos aspectos relevantes a considerar.

Tabla 5.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> Una cultura organizacional madura, con empoderamiento del personal, donde cada persona tiene clara su responsabilidad y ejerce sus controles 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia del liderazgo y del control. El poder está centrado en la gerencia o en un pequeño grupo de personas.
<ul style="list-style-type: none"> Un clima o ambiente laboral sano y proactivo, con sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Motivación por otros. La motivación es por salario o por amenaza.
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso total de todos los líderes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Perspectiva a corto plazo. Se solucionan cosas del día a día.
<ul style="list-style-type: none"> Orientación hacia el trabajo en equipo. Integración del trabajo por las diferentes áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> Confusión conceptual. Se sabe que hay que hacer, no necesariamente. ¿Por qué es importante hacerlo?
<ul style="list-style-type: none"> Planificación con perspectiva a largo plazo. Hay planeación y visión de futuro clara, objetivos definidos. Todos conocen los objetivos organizacionales y los siguen. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque a lo operativo. Hay más cosas por hacer que por pensar, el trabajo se mide más por la cantidad de asuntos realizados que por la calidad de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> Un mínimo de procesos ya definidos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Una conciencia total del mejoramiento. 	

Los aspectos descritos describen intrínsecamente la existencia de una disociación en muchos directivos entre: sistemas de Gestión de Calidad y sistemas de Gestión de Calidad de Recursos Humanos. No hace mucho aún existía el pensamiento generalizado de la era industrial que consideran que el sistema de gestión de calidad es un sistema de control sobre los procesos de ingeniería, hoy se hace necesario volver a cambiar y ampliar la perspectiva del alcance de los sistemas de gestión de calidad hacia la gestión de los recursos humanos. Es en la gestión conjunta en la cual reside el éxito y cumplimiento de los objetivos de la organización.

SINTETIZANDO:

- Sistemas de calidad eficientes requieren liderazgos fuertes, con convicciones claras, y sensibilización permanente de la política de calidad en todas las áreas de la compañía de tal manera de atender tanto la gestión de los sistemas como de los recursos humanos.
- No existe una garantía entre sistemas de calidad y calidad de procesos de recursos humanos. La gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el sistema y la política de Calidad.
- La gestión de los recursos humanos y los sistemas de gestión de calidad deben verse como un todo que contribuya a la gestión integral de la organización.
- No todas las empresas están en condiciones de certificarse ni es recomendable que lo hagan. Existen sistemas de gestión de calidad de acuerdo a la necesidad operacional de la empresa. Escoger con cuidado cuál de ellos otorga mayores ventajas sobre la operación, en vez de ventajas comerciales, puede ser mucho más sensato a la hora de iniciar la primera experiencia en materia de certificación.
- Un sistema de gestión de calidad es, en definitiva, un aprendizaje constante, un hábito, un modo de hacer las cosas, algo que es inherente sólo para las personas, que no puede ser medido ni evaluado como un sistema de ingeniería. La evaluación de los sistemas de calidad deben estar linkeados con los sistemas de evaluación de desempeño situación que actualmente merece mayor énfasis.
- Existe un vacío disfuncional entre las necesidades de los sistemas de calidad y la calidad de las personas. Las empresas deben revisar sus procesos de recursos humanos y trabajar en sistemas de capacitación que garanticen el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.
- Existe una correlación directa entre personas motivadas y sistemas de gestión de Calidad que funcionan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuatrecasas Luis, 2001, Producir sin parar, ¿es este el objetivo a perseguir? Revista Certificación, Edición 56.
- Cavia Manuel y Sánchez Sonia, 2012, Nuevas manifestaciones de los actores económicos en la globalización, revista gestión de las

personas y tecnología, edición Nº 15– ISSN 0718-5693.

- Revistas certificación: alta dirección para la excelencia, 2012, Edición 57.
- Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo, 2008, gestión humana: tendencias y perspectivas, Estud. Gerenc., Vol. 24, No 107, pp. 137-159.
- Martínez Luis, Clima organizacional, consultado 06/2013, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Silva Vásquez M, revista Psicología y Aplicación, 2002, Hacia una Definición comprehensiva del clima organizacional.
- Cotton, Peter, 2007, Desarrollando un clima organizacional óptimo.
- Robbins, Stephen P., 2004, Comportamiento Organizacional.
- Instituto de sociología. Universidad Católica de Chile, 2009, Informe Final Estudio de Clima Organizacional 2009, Superintendencia de Salud, consultado el 06/2013, disponible en: http://www.supersalud.gob.cl/568/articles-7019_recurso_1.pdf
- Ginebra Gabriel, 2012, gestión de incompetentes, Primera Edición, Edit. Océano de México, S.A. de C.V.
- Pérez Martínez, Armenio, 2013, Diseño de una Estrategia Metodológica para determinar los indicadores de la actitud hacia la calidad en trabajadores del turismo, revista gestión de las personas y tecnología. Edición Nº 16, p.6.– ISSN 0718-5693.
- Normas ISO ISO 9000 Quality management, consultado 07/2013, disponible en: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Foundation for Food Safety Certification, 2010, ISO 22000 - Food safety management, consultado 07/2013, disponible en: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Rincón, María, 2012, Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Laboratorio M.P.R., bajo el referencial ISO 9001-2008, como una herramienta de mejora continua, disponible en http://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1183/2012_11_15_TFM_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1
- Dale Carnegie & Associates, Inc., 2012, Maestría en Liderazgo: técnicas y consejos para desafiar a usted, desafiar a otros y alcanzar la grandeza, Primera Edición.