

Introducción

El presente trabajo se dará a conocer las importancia de las políticas utilizadas en RR.HH, referente a selección de personal, reclutamiento, sindicatos, comunicación interna, basadas en la estructura de la documentación de la ISO 9000.

El reclutamiento consiste en el llamado de candidatos a ocupar los diferentes puestos disponibles dentro de la organización y termina cuando se reciben todas las solicitudes de empleo. Por otra parte, el reclutador, debe ser capaz de identificar las necesidades y el perfil y características adicionales, que el encargado del área le proporcione como antecedentes para que este, encuentre a las personas adecuadas. Después de este proceso se procede a la selección de las personas que cumplan con los requisitos solicitados en el reclutamiento y sean idóneas para el cargo.

Existen también los sindicatos formados por personas que van en defensa de los empleados y que buscan otorgar beneficios para ellos. Otro punto importante es la comunicación interna dentro de la organización como por ejemplo las evaluaciones de desempeño y de las compensaciones por logros, que deben ser fluidas entre los departamentos y supervisores.

En este trabajo destacaremos la implantación de la calidad total (ISO 9000) y la Auditoria a los sistemas de calidad. Las norma de la ISO 9000 sobre los sistema de calidad, están compuesta por cuatro elementos que son; calidad total, manuales de calidad, procedimientos (instrucciones) y los registro de esta.

La política de calidad es la que desarrolla la empresa cuando documenta su sistema de calidad que forma además parte del manual. El manual de calidad es el documento que describe como la empresa dicta las normas a seguir a través de los procedimientos e instrucciones. Los procedimientos lo podemos detallar con las siguientes preguntas ¿quién hace qué ? ; ¿ y cuando se realiza la actividad? Estas preguntas sirven para reducir la curva de aprendizaje cuando se contrata a personal nuevo. Por su parte los registro son el mecanismo de control del sistema, y su razón de ser es dar fe que el sistema se desarrolla de la forma planteada.

Las auditorias de calidad son el elemento clave para poder desarrollar y controlar los sistema de calidad, a través de esta auditoria se puede ir evaluando y corrigiendo el sistema de calidad para su desarrollo eficaz. La auditoria involucra tres elementos que son el auditor, cliente, auditado. Para las normas de calidad de la ISO 9000 existen dos tipos la de adecuación (revisa los enunciados del manual de calidad; verifica el manual de procedimientos), y la cumplimiento (verifica si la organización cumple los procedimientos), esta se realiza a través de tres fases, planificación, de ejecución, y evaluación.

Marco Teórico

Política de calidad :

Se puede definir como una declaración firmada que es generada por la mas alta jerarquía organizacional en la cual se estipula el compromiso de la empresa un esquema particular de aseguramiento de la calidad. La política de calidad como las intenciones globales y la direccionalidad de una organización con respeto a la calidad, formalmente expresada por la alta gerencia

Normas ISO 9000:

Es un conjunto de normas algunas de las cuales especifican requisitos de sistemas de calidad (ISO 9901, ISO

9002, ISO 9003) y otras que dan una guía para ayudar en la interpretación e implementaron del sistema de calidad.

La ISO 9001 establece los requisitos que deben cumplirse cuando una empresa pequeña esta involucrada en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicio.

La ISO 9002 entrega los requisitos equivalentes cuando una empresa no comprende el diseño y desarrollo.

La ISO 9003 es el modelo equivalente cuando no se requiere el control de diseño, proceso, adquisiciones o servicio y se usa básicamente la inspección y ensayos finales para asegurar que los productos y servicios finales cumplen los requisitos especificados.

Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Aunque los factores clave pueden variar en diferentes circunstancias, la lista a continuación incluye los elementos más importantes:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

LÍMITES Y DESAFÍOS DEL RECLUTAMIENTO

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y en la demanda de trabajo, o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. Para

cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos: los indicadores de la condición económica

actual del país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Requisitos del puesto

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: "¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?" A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. Disposición de aprender es también una característica crucial.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente cabreada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto dado. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

Preguntas clave

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?

CANALES DE RECLUTAMIENTO

- Candidatos espontáneos
- Recomendaciones de los empleados de la empresa
- Anuncios en la prensa
- Agencias de empleo
- *Instituciones educativas, etc.*

Selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes. El proceso *de selección* consiste en

una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes contables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función de administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante. No debe ser una sorpresa para nadie que los gerentes de la compañía empiecen a presionar para que se tome una decisión. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Con independencia de la solución que el administrador de recursos humanos elija para este dilema seleccionar con rapidez y sin personal adecuado, o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especializados. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de

selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes aun puesto de alta razón de selección.

Desafíos de la organización

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar de la comunidad.

Pasos o Etapas de la Selección de Personal

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

PASO 2: PRUEBAS DE IDONEIDAD

PASO 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

PASO 5: EXAMEN MÉDICO

PASO 6: ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

SINDICATO

Es una asociación formada para la defensa de un grupo de empleados, y especialmente de grupos obreros. Independientemente de que el personal de una empresa esté representado por un sindicato, los profesionales de la administración de recursos humanos y los gerentes de los diversos departamentos de la empresa continúan siendo responsables de las relaciones que mantiene la empresa con sus empleados. La presencia de un sindicato no equivale al fracaso automático de una organización, ni justifica tampoco el abandono de las técnicas modernas de administración de personal. Muchas corporaciones de la actualidad están obteniendo éxitos sin precedentes, aunque un segmento importante de sus operaciones o la totalidad, en algunos casos, puede estar sindicalizado.

Los gerentes de los distintos departamentos y los profesionales de la administración de recursos humanos encontrarán que sus funciones pueden variar cuando una organización está sindicalizada, porque la empresa deberá cumplir con una serie de Sindicato–empresa normas y lineamientos que derivan de la dinámica sindicato–empresa. Algunos de estos cambios emanan de lo dispuesto por las leyes; otros provienen de los acuerdos y convenios celebrados entre ambas partes.

El profesional de la administración de recursos humanos puede efectuar importantes aportaciones tanto a la empresa como al sindicato. De hecho, muchos profesionales han optado por representar los intereses de los asalariados en el caso de importantes conflictos del pasado. Tanto si el profesional se encuentra del lado de los intereses de la compañía o del lado de los intereses del personal, es necesario que comprenda a fondo las relaciones que surgen entre ambas partes. Sólo una comprensión adecuada puede evitar errores en un campo de índole extraordinariamente delicada.

Comunicación Interna

Al margen de las intervenciones estructurales que se pueden llevar a cabo en la forma en que las personas trabajan dentro de una organización, prácticamente todas las acciones del departamento de recursos humanos tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Muchas actividades atraen relativamente poca atención de parte de los empleados, incluyendo por ejemplo el reclutamiento y la selección. Otras actividades afectan a todos los empleados de manera periódica y reciben mucha atención. Por ejemplo, la evaluación del desempeño y la administración de las compensaciones se encuentran en esta categoría.

Asimismo, el departamento de recursos humanos ejerce un efecto directo en la calidad de la vida laboral mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias.

Las actividades de comunicación con los empleados se comparten con los supervisores y gerentes de los demás departamentos, porque en las complejas organizaciones modernas hay toda una gama de aspectos, incluyendo los administrativos y los legales, que requieren la coordinación de esfuerzos de personal especializado. Anteriormente, varias de las funciones del departamento de personal se hacían a través de los supervisores. La función de contratación, por ejemplo, se realizaba a través de los supervisores y gerentes de los departamentos implicados, lo cual conducía a resultados que no eran satisfactorios. La solución moderna consiste en coordinar las aportaciones y los conocimientos del supervisor del departamento con los recursos y técnicas del departamento de recursos humanos.

Como es obvio, al margen de estos cambios, los supervisores y gerentes de los distintos departamentos de la organización han conservado muchas de sus funciones tradicionales, incluyendo la comunicación, la asesoría y la disciplina. Sin embargo, cuando surgen dificultades y obstáculos de carácter serio, o cuando se planea tomar una acción disciplinaria importante, es común que el especialista en la administración de los recursos humanos de la organización desempeñe un papel fundamental en el proceso.

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La información constituye la fuente de energía que mueve a la organización, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos, a compras y a ventas. Especialmente por lo que hace a los recursos humanos, la información desempeña un papel esencial. La falta de información puede causar tensión y falta de satisfacción entre el personal. La necesidad que experimentan prácticamente todas las personas de mantenerse informadas se satisface en la organización mediante un sistema de comunicaciones.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal. En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. En los grandes complejos modernos es posible encontrar, por otra parte, a especialistas en comunicación, que pueden dirigir departamentos enteros consagrados a este fin. La mayor

parte de las organizaciones emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus

necesidades. Estos sistemas se pueden clasificar también en sistemas descendentes,

concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y

sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de

información procedente de la base de la organización. La importancia de comunicar y de

estar abierto a la recepción de información es absolutamente dominante en las empresas

modernas.

III. Aplicación

Con el fin de definir una estrategia a nivel funcional es necesario vincular los planes y políticas con la estrategia existente a nivel de la unidad de negocios. En ese sentido debe existir una clara coherencia entre los objetivos derivados de la misión de la unidad de negocios y el logro de la excelencia en la prestación de los servicios por intermedio de la motivación y participación de todos los miembros de la organización.

Para ello es necesario definir a nivel del departamento de personal las políticas en el área de reclutamiento, selección y comunicación interna.

La definición de lo anterior tiene una repercusión directa en el logro de los objetivos de la unidad estratégica de negocios ya que su concreción implica necesariamente la definición de planes, políticas y procedimientos a nivel del recurso humano.

A. Políticas de Gestión

• Planificación Estratégica a nivel de Unidad de Negocio

Unidad de Negocio Ferrocarriles de alta velocidad Cóndor

Misión:

Desarrollar y explotar con criterio de rentabilidad toda la red vinculada directamente al sistema de alta velocidad, proporcionando a nuestros clientes el mas alto nivel de calidad de servicio.

Objetivo:

Satisfacer de forma continua las necesidades de los clientes

Política de Alta Calidad:

La dirección de alta velocidad se compromete con sus clientes a ofrecerles un servicio competitivo y de máxima calidad. Mejora continua de la calidad.

Areas Estratégicas:

- Motivación del Personal
- Calidad
- Economía
- Cuota de Mercado

Control y Evaluación:

Las políticas y estrategias estarán basadas en información obtenida de mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.

Finalmente el plan estratégico de la unidad de negocio debe incluir:

- Liderazgo y compromiso de la dirección superior
- Gestión de la satisfacción de los clientes
- Compromiso y desarrollo de las personas y la organización
- Procesos de planificación
- Gestión de la calidad y productividad de los procesos
- Contribución social y preservación del medio ambiente
- Sistemas de información para la gestión de calidad
- Resultados de la empresa

Políticas de Gestión

• Planificación Estratégica Funcional

Unidad Funcional: Departamento de Recursos Humanos

Objetivo Principal:

Alcanzar la excelencia en la prestación del servicio a través de la motivación y la participación.

Objetivos Secundarios:

- Mantener la planilla de empleados inicial
- Aumentar la productividad
- Disminuir el ausentismo del personal

Estrategias:

- Mejorar el proceso de gestión de la planta para adecuar las necesidades del personal a los requerimientos de la prestación del servicio al cliente.
- Evolucionar del control jerárquico a la supervisión por resultados.

Programas de acción:

- Programas de formación
- Programas de comunicación
- Programas de motivación y participación
- Programas de desarrollo de carreras profesionales

Evaluación del plan:

Unidad Responsable: Comité de Dirección

Indicadores:

- Ratio Productividad
- Horas extraordinarias respecto a las horas totales
- Costo medio por empleado

Descripción de las Políticas Planes y Procedimientos del departamento de Recursos Humanos en función a los Objetivos, Planes y Metas de la Empresa

• Reclutamiento:

- **Política de Promoción Interna**

Reclutar de manera preferencial a actuales trabajadores de nuestra organización, cuyo nivel de desempeño sea destacado y de alta calidad.

- **Plan numero 1**

Determinar el numero de ejecutivos a conseguir internamente.

- **Plan numero 2**

Determinar el numero de operarios a conseguir internamente.

- **Procedimientos**

- **Identificar las vacantes (ejecutivos y operarios)**
- **Recolectar información sobre el análisis del puesto**
- **Determinar los requerimientos del puesto**
- **Informar internamente las vacantes existentes**
- **Selección:**

- **Política de Selección**

Seleccionar a través de métodos de comprobada calidad y eficiencia personal tanto interno como externo a la organización considerando el perfil previamente definido, alta calidad laboral y conocimientos de procesos de calidad total.

- **Plan numero 1**

Contratación de ejecutivos idóneos

- **Plan numero 2**

Contratación de operarios idóneos

- **Procedimientos**

- **Aplicación de pruebas sicologías de conocimiento, desempeño, respuestas gráficas y creatividad**
- **Realizar entrevistas orientadas a la solución de problemas y estructuradas**
- **Determinar la confiabilidad de datos**
- **Realizar examen medico**
- **Contratación de los ejecutivos y operarios mejor calificados**
- **Comunicación:**

- **Política de Comunicación Interna:**

Contar con sistemas de información de alta calidad con el fin de apoyar una optima comunicación dentro de la empresa

- **Plan numero 1**

Desarrollar un sistema de Internet

- Plan numero 2

Formación de un comité comunicaciones

- Procedimientos 1

- Diagnosticar la carencia de comunicación interna
- Definir los requerimientos para una buena comunicación
- Contratar un sistema de información respaldado por el concepto de calidad total
- Enseñar a los usuarios la utilización de sistema Internet
- Incentivar y crear conciencia de los beneficios de Internet, en la consecución de los objetivos de la empresa

- Procedimientos 2

- Diagnosticar la carencia de comunicación interna
- Definir los requerimientos para una buena comunicación interna
- Formación de un comité comunicaciones
- Incentivar la participación en los comité
- *Termino del Vinculo Laboral:*

- Política :

Quienes no cumplan por segunda vez consecutiva con los estándares de calidad en el desempeño de sus funciones se pondrá termino a su contrato laboral por parte de la empresa

- Plan :

Plan de indemnización

- Procedimientos

- Verificar el incumplimiento de los estándares de desempeño
- Tomar la decisión de despido
- Comunicar al trabajador dicha decisión
- Calculo de la indemnización
- Autorizar a finanzas para que ejecute el pago respectivo
- *Relación con el Sindicato:*

- Política :

Fortalecer la relación con los sindicatos para apoyar el logro del proceso de calidad total en la empresa

- Plan :

Plan de negociación colectiva en la empresa

- Procedimientos

Preparación de la negociación colectiva

- Investigar el entorno laboral

- Integrar el plan de negociación colectiva y el equipo resolutor
- Asegurar la aprobación de gerencia
- Prever la contingencia de huelga

Negociación

- Negociación con el sindicato
- Conseguir la aprobación del acuerdo por la gerencia y el sindicato

Administración

- Administrar el contrato colectivo
- Explicar mediante la capacitación
- Ajustar la compensación y las políticas
- Verificar el cumplimiento de ambas partes

B. Mejoramiento de la Gestión de Personal

Los Departamentos de Recursos Humanos no pueden partir de la base de que cuanto hacen esta bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, el departamentos de Recursos Humanos puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios. Si la evaluación se lleva a cabo en forma adecuada, puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. Una evaluación de las practicas del pasado y las políticas actuales pueden también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor la tare de enfrentar futuros desafíos.

Existen dos sistemas que permiten analizar, evaluar y mejorar la gestión de recursos humanos como son:

- Auditorias Internas
- Investigaciones de Personal
- Sistemas de Calidad

Auditoria Interna

Área que abarca la auditoria de la administración de Recursos Humanos.

Una auditoría de la administración de recursos humanos cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retro alimentación sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esa materia.

.

Beneficios Se obtienen varios beneficios de una evaluación de este tipo. En la se hace una lista de los más destacados. Crea también una imagen más profesional del departamento entre los directivos de la compañía. Ayuda a esclarecer las funciones del departamento y conduce a un mayor grado de uniformidad en todas las prácticas, especialmente en los casos de organizaciones que se encuentran dispersas geográficamente. También de suma importancia es el hecho de que identifica problemas y garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales. Estas ventajas explican por qué se ha extendido tanto la práctica de las auditorías de la

función de administración de recursos humanos.

Modelo piramidal para la documentación de ISO 9000

La pirámide está compuesta por cuatro niveles de requerimientos que son exigencias de la norma. Su implantación obedece al enfoque cascada, es decir, se debe empezar por la política de calidad, luego el manual de calidad, en seguida los procedimientos, luego las instrucciones de trabajo y por último los registros.

Es importante observar, que el manual de calidad, los procedimientos y las instrucciones de trabajo están regidos por los pre requisitos que contempla la cláusula 4.5. Los registros de calidad, están gobernados por otras exigencias reglamentadas por la cláusula 4-16.

Política de calidad

La política de calidad debe ser el primer paso que debe desarrollar la empresa proveedora cuando va a documentar su sistema de calidad. La política de calidad forma parte del manual de calidad y su propósito es dar a los empleados y compradores potenciales una indicación inicial de las intenciones de la compañía hacia la calidad. La política de calidad, para demostrar el involucramiento de la alta gerencia debe ser firmada por la jerarquía más alta en la organización. El compromiso de una empresa hacia la calidad se puede validar por la política de calidad firmada y por la actitud gerencia.

Una política de calidad se puede definir como «una declaración firmada que es generada por la más alta jerarquía organizacional en la cual estipula el compromiso de la empresa a un esquema particular de aseguramiento de la calidad».

Manual de calidad

El manual de calidad es un documento de política general. Describe cómo enfoca la empresa los requerimientos de la norma, sección por sección. Este documento plantea, en términos generales, los métodos usados por la empresa para asegurar la calidad. En esencia es un documento donde se puntualiza la «intención», en él se describe qué se hace para asegurar la calidad.

Como documento, el manual de calidad debe ser breve (no debe exceder de 30-35 páginas). La documentación detallada de los procedimientos e instrucciones de trabajo no deben ser parte del manual.

Procedimientos

Una vez que ha sido desarrollado el manual de calidad, el próximo paso es el diseño de los procedimientos, que representan la evidencia de la calidad y son considerados obligatorios dentro del Esquema ISO (9001 o 9002). Todos enunciados que se plantean en cada sección en el manual de calidad, deben ser operacionalizados a través de los procedimientos.

Un procedimiento es un documento que en esencia debe responder a las siguientes preguntas: (1) ¿Quién hace qué?; (2) ¿Cuándo se realiza la actividad? . El contenido del procedimiento debe bosquejar la secuencia y flujo entre personas y áreas involucradas. Un procedimiento se genera para que el personal obtenga una dirección en la ejecución de una actividad en particular. Así mismo «sirve para reducir la curva de aprendizaje cuando se contrata nuevo personal» (Stebbini,, 1990). Los procedimientos pormenorizan en detalle la organización y responsabilidades para alcanzar las políticas y objetivos planteados en el manual de calidad. El número de procedimientos variará de acuerdo a la complejidad de sistema de calidad.

- Autoridad Debe detallar quién lo generó

Debe detallar quién lo autorizó

Debe detallar fecha de su creación

y, autorización.

- Fecha de revisión Debe especificar cuando es la próxima fecha de

Revisión

- Registro de cambios Debe detallarse:
- Qué se cambió
- Cuando se cambió
- Quién
- Dueño del documento Nombre del dueño

Número de serial del documento

El documento debe estar registra-

do en la lista maestra

- Título Todo documento debe tener un título y, número de referencia

- Número de páginas Debe tener el siguiente estilo:

Página X de Y páginas.

Registros

Los registros son considerados el mecanismo de control de sistema. Se les denomina también el sostén del sistema de calidad. Su contenido está compuesto Por todos los documentos generados al utilizar los procedimientos o las instrucciones de trabajo. Su razón de ser es dar fe que el sistema se esta implantando eficazmente.

Conclusiones

Bibliografía

- **Administración de Personal y Recursos Humanos, Werther Williams, Davis Heith, Editorial McGraw Hill, 4ta ed, México, 1995.**
- **Estrategias para un Liderazgo Competitivo, Hax Arnold, Majluf Nicolas, Editorial Dolmen, 1ra ed, Argentina, 1997.**
- **Aplicación de Normas ISO 9000**

- **Familia de las ISO 9000**

- **Apuntes de Catedra**

ANEXOS

22