

**Impacto generado por la implementación de los sistemas de gestión de calidad en el recurso humano, CELEMA S.A.**

*LUIS IGNACIO LÓPEZ VILLEGAS<sup>1</sup>*

*LAURA JIMENA AGUIRRE J.\**

*JULIANA PAOLA MARTÍNEZ M.\*\**

**RESUMEN**

La creciente competitividad ha obligado a las empresas a desarrollar modelos gerenciales basados en las normas de calidad, que impactan directamente su funcionamiento por áreas funcionales, uno de ellos es la gestión del talento humano. La implementación de las normas ISO 9001 se relacionan directamente con el recurso humano, en el capítulo XI plantea los principios que la gestión de la calidad propone para la gestión de los recursos humanos, los cuales sirven como guía para las organizaciones hacia un desempeño mejorado. La presente investigación se realizó en la Central Lechera de Manizales CELEMA S.A, para conocer los impactos con la implementación de los sistemas de calidad en el área de recursos Humanos.

**Palabras Claves:** Recursos humanos, Norma ISO 9001, sistemas de gestión de calidad.

**ANTECEDENTES**

La presente investigación es un producto académico resultado del trabajo continuado que viene realizando el semillero de investigadores en competitividad de la Universidad nacional de Colombia sede Manizales, adscrito al GTA, grupo de trabajo académico en competitividad, conformado con estudiantes de pregrado, como mecanismo de formación investigativa.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad nacional de Colombia, Sede Manizales.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Identificar el impacto que ha generado la implementación de los sistemas de calidad en el recurso humano de la Central Lechera de Manizales CELEMAS.A.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los cambios organizacionales a partir de la implementación de la norma ISO 9001 en la Central Lechera de Manizales CELEMA S.A en lo que se refiere a reclutamiento, selección, inducción, capacitación, y evaluación del desempeño del personal
- Determinar cómo se han modificado, en lo que se refiere a las funciones, la estructura de los cargos al interior de la Central Lechera de Manizales CELEMA S.A, con la implementación de la norma ISO 9001
- Identificar los cambios generados por la implementación del sistema de calidad ISO 9001, en lo que se refiere a la evaluación de desempeño.
- Identificar las posibles necesidades de la Central Lechera de Manizales CELEMA S.A, para la implementación de nuevas normas de calidad desde la perspectiva humana.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Competitividad**

En el mundo empresarial actual la competencia se ha convertido en una de las principales razones de ser de las diferentes organizaciones, antes de pensar en crecer las empresas deben pensar en la forma por medio de la cual lograrán sostenerse frente a la difícil competencia que existe en el mercado, la competencia se ha convertido en el común denominador del funcionamiento empresarial y las empresas ya no se crean de adentro hacia afuera, sino, de afuera hacia adentro, esto con el fin de ser creadas de acuerdo a las necesidades que se tengan y de acuerdo al funcionamiento del entorno externo de la organización.

La capacidad de competir de las empresas determinan su posibilidad de existencia, ya que de esta depende su sostenimiento y su desarrollo, ser competitivo no es una opción, es una obligación para quienes pretenden permanecer en el mercado. La competitividad de las empresas nace de una combinación de factores que influyen en el funcionamiento de estas, alineados con unos objetivos bien definidos para trabajar por el buen funcionamiento empresarial. Estos factores se relacionan con la estructura, los recursos y los procesos que componen una empresa.

Dicha competitividad obliga a las organizaciones actuales a buscar un equilibrio tanto en su entorno interno como en el entorno externo, y deben ser más flexibles de acuerdo a los cambios que surgen con el tiempo y las necesidades de los consumidores. *“El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien se destacó por su metodología de las ventajas comparativas. Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término “competitividad”, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas”* (Rojas & Sepúlveda, 1999)

Existen dos panoramas en los cuales se pueden observar unas percepciones diferentes de la competitividad, estas son la competitividad observada desde el nivel de país y la competitividad observada desde nivel empresarial, estos acercamientos plantean la competitividad observada desde diferentes focos, en los cuales se percibe que en resumidas cuentas la competitividad analizada desde cualquier perspectiva busca el mismo objetivo: tener la capacidad de competir y sobresalir en un entorno.

Para la investigación es necesario identificar la competitividad a nivel país y la competitividad a nivel empresarial. La competitividad país es *“la capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como la capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones”* (Rojas & Sepúlveda, 1999).

En la competitividad a nivel empresarial se tiene en cuenta dos acercamientos:

*“La competitividad es la capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos y niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante cierto periodo de tiempo.”* (Rojas & Sepúlveda, 1999, p. 16).

El acercamiento de la competitividad desde la perspectiva de la economía industrial, ilustrada por Porter, está más centrado en el exterior de la organización. *“La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinado por cuatro atributos fundamentales de su base: Condiciones de los factores; Condiciones de la demanda; Industrias conexas y de apoyo y Estrategias, estructura y*

*rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican porque innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones” (Porter, 1991).*

La búsqueda de la competitividad le permite a la organización identificar la manera por medio de la cual puede potenciar sus capacidades, es en este punto donde se hace necesario para cada organización tener claramente definido cuál es su motor o cuál es su ventaja hacia la competencia, para explotarla y así mejorar sus capacidades y maximizar sus recursos.

De acuerdo a los diferentes avances y estudios que se han realizado en la búsqueda de la calidad y el crecimiento competitivo de las empresas, surge un factor fundamental para la consecución de estos objetivos, y es la gestión de los recursos humanos y su capital intelectual, ya que desde aquí parte el funcionamiento de cada organización y desde este punto surge la capacidad de competir y desarrollarse, es decir, el recurso humano se muestra como el motor principal de toda organización.

### **Teoría de recursos y capacidades**

Para la dirección estratégica de las organizaciones es esencial la diversidad, en cuanto a recursos, competencias y capacidades; los cuales de acuerdo a sus características y su naturaleza y a como sean explotados y desarrollados en las organizaciones brindaran ventajas competitivas.

Toda empresa nace de una combinación de recursos enfocada al desarrollo de unas capacidades, para conseguir unos objetivos que cada organización define, pero uno que todas comparten y es la necesidad de crecer, desarrollarse y ser competitivas para lograr sostenerse. La teoría de recursos y capacidades *“trata de explicar cómo compiten las empresas, cómo logran ventajas competitivas sostenibles a través de los recursos y capacidades internas, cómo se combinan estos recursos y se limita su apropiabilidad por parte de otras empresas a través de distintos mecanismos y la naturaleza de las rentas que se obtienen a través de dichos recursos.”* (Gómez Suárez, 2010). Una buena combinación de recursos permite el nacimiento de las organizaciones, pero en muchos casos aunque se cuente con muchos recursos estos no son organizados de la mejor forma y no trabajan hacia el desarrollo de unas capacidades organizacionales, que al final les permita ser competitivos y lograr un desarrollo sostenido, es por esto que se debe tener siempre presente que aunque se cuente con los recursos es primordial buscar desarrollarlos y potenciarlos, para convertirlos en un motor de trabajo hacia el desarrollo de unas capacidades conjuntas, que nacen de las capacidades o del aporte que cada recurso haga a la organización. *“La empresa fundamenta su éxito en una serie de recursos estratégicos, tratando de identificarlos, desarrollarlos, protegerlos y desplegarlos para así lograr ventajas competitivas. Esta teoría no considera todos los recursos que forman la empresa, sino sólo*

*aquellos que son críticos para el éxito, es decir, los que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas.” (Rubio & Aragón, 2006).*

Existen una gran cantidad de recursos que deben estar presentes en una empresa, pero sin duda alguna el más importante es el recurso humano, ya que este es la base de toda compañía, además desde aquí se crea una estructura y nace una estrategia para definir la forma de trabajo, por medio de la cual las empresas se desarrollaran, el aprovechamiento del recurso humano permite desarrollar unas capacidades en pro de la consecución de unos objetivos ya definidos.

Aunque en muchas ocasiones se definen procesos y formas de trabajo en las empresas, las personas las perfeccionan y logran sacar de esta el máximo provecho, es por esto que un buen manejo del recurso humano, una buena gestión del conocimiento al interior de las organizaciones y una buena combinación de estos factores, le permitirá a las organizaciones tener una base sólida para el desarrollo de procesos y capacidades, que al final le permitirán a las compañías ser más competitivas y lograr desarrollar sus capacidades.

En este sentido es muy importante que no solo se busque implementar procesos o sistemas de gestión de calidad, sino, que el recurso humano de las empresas adopte estas formas de trabajo, ya que de esto depende el éxito en la implementación de estas.

### **Recursos humanos**

Mundialmente las condiciones laborales, económicas y culturales, así como los factores y características de los recursos humanos varían de acuerdo a cada región y por consiguiente a cada organización generando propuestas y nuevos enfoques de la administración de los recursos humanos. *“Los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización, ya que son ellos quienes adquieren, adaptan y utilizan los recursos restantes en la búsqueda de objetivos y metas organizacionales” (Medina Lorza & Castañeda Zapata, 2010).*

Estas propuestas a su vez se han convertido en retos y condiciones para generar valor y competitividad a la gestión de las organizaciones. Una particularidad de los recursos humanos en las organizaciones es el conocimiento, uno de los activos más importantes de las empresas y el cual es aportado por cada uno de los individuos de la organización, y por consiguiente incomparable entre cada uno de ellos.

*“La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal, y se transforma en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo,*

*el manejo de las relaciones laborales en un sentido amplio no restringido a las relaciones sindicales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, para que de manera holística apunte al cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el soporte a las estrategias empresariales y el desarrollo de las personas.[...] El concepto moderno de gestión humana, entonces la asocia a los tres (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010)*

Para tener un buen funcionamiento organizacional y trabajar hacia el desarrollo empresarial, el recurso humano de la empresa toma un papel fundamental, ya que de este nace la forma de trabajo de la empresa, potenciar el recurso humano, lograr una sinergia y definir unos objetivos claros, hace que la búsqueda de toda empresa hacia el desarrollo de unas capacidades y de lograr una capacidad de competir sea un poco más clara, y de esta forma se pueda aprovechar al máximo el recurso humano, observado como el activo más importante de toda organización.

### **Prácticas de recursos humanos**

Los procesos mediante los cuales apoyan y dirigen la correcta gestión y administración del recurso humano de las organizaciones, así como promover el buen desempeño de los empleados y su desarrollo tanto laboral como social son conocidos como Prácticas de Recursos Humanos.

Estas prácticas:

*“Tienden a promover en gran medida la asunción de riesgos, la experimentación y la creatividad, el compromiso de los empleados, la descentralización de la autoridad, la participación en la toma de decisiones, la comunicación, el aprendizaje, y, en definitiva, las relaciones de cooperación y colaboración entre los distintos miembros de la empresa” (Urbano, Toledano, & Ribeiro Soriano, 2011).*

Las mejores prácticas de RRHH buscan dotar a la organización del mejor talento humano, desde su reclutamiento hasta el plan de carrera al interior de la organización, garantizando así que los mejores se incorporan y permanecen dentro de la organización. *“Una gestión adecuada de los recursos humanos es un requisito imprescindible para aquellas organizaciones que deseen caminar y avanzar por el camino de la calidad y la excelencia empresarial. El requisito mínimo para las personas que trabajan en una empresa es que sean competentes para realizar las funciones que se les asignen. Esta competencia debe conseguirse en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para el desempeño de sus trabajos” (Perez, 2008).*

En el estudio de los recursos humanos, resulta de gran utilidad e importancia tener en cuenta las diferentes prácticas de recursos humanos utilizadas actualmente, cuyo fin es promover las adecuadas estrategias para que cada organización cuente en su interior con un personal altamente capacitado y comprometido para ejecutar la mejor gestión en cada una de estas.

### **Sistemas de gestión de calidad**

En las últimas décadas la internacionalización se ha convertido en uno de los principales rasgos característicos de la economía mundial, esta ha traído consigo la necesidad de que las diferentes organizaciones estén en una constante búsqueda de diferenciarse de las demás y lograr un reconocimiento y posicionamiento en los mercados, es por esto que actualmente las empresas se ven obligadas a ser más competitivas. Teniendo en cuenta no solo enfoques al interior de la organización como los planteados por Porter, sino con visiones y estrategias enfocadas a sobrellevar la incertidumbre presente en el entorno externo y convertir algunas de las amenazas que este presenta, en ventajas y fortalezas que beneficien el funcionamiento para las diferentes organizaciones; basados en la implementación de los diversos SGC reflejando eficacia y eficiencia en los resultados, considerándolos de esta forma un aporte importante para la competitividad de la organización.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad como hoy son conocidos, se han convertido en una base primordial para el manejo organizacional, ya que en el mundo competitivo de la actualidad se ha transformado en un requerimiento mínimo de los clientes y de la competencia global.

Durante varias décadas los SGC (Sistemas de Gestión de Calidad) se han manejado como un modelo de implantación para las organizaciones en la búsqueda constante de lograr una competitividad que les permita sobresalir y además sostenerse en el mercado empresarial, desde finales de la década de los ochenta este modelo tomó una importancia mayor ya que en dicho momento empieza una transformación empresarial dirigida hacia la calidad.

En la norma ISO 9001 en el capítulo sexto, segundo apartado se plantea la importancia y los procesos que se deben llevar a cabo con el recurso humano de las organizaciones para la implementación de un SGC y que se deben mantener en el tiempo para tener un personal capacitado, calificado y ligado a lo que conlleva implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, el apartado se expone a continuación:

### ***Generalidades***

*El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

*NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.*

### ***Competencia, formación y toma de conciencia***

*La organización debe:*

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (INCONTEC, 2008).*

En una empresa que implemente un SGC se deben establecer unos procesos, en los cuales el recurso humano se vuelve fundamental de acuerdo con el entendimiento y la adopción de dicho sistema, los procesos que rigen el manejo de los recursos humanos en este sistema son muy importantes, ya que de estos depende el rendimiento y trabajo de las personas.

Con la implementación de un sistema de calidad se debe buscar tener personas adecuadas y bien capacitadas para ocupar los diferentes cargos, el proceso de selección es un filtro muy importante que define si la persona se adecua a las características solicitadas por el puesto de trabajo, una vez hay una persona con buenas capacidades y competencias dentro de la organización, es necesario capacitarlo para que cada día mejore en su trabajo y adopte nuevo conocimiento que le permita ser más eficiente y que finalmente le genere beneficios a la organización, también es necesario compensar bien a las personas por la ejecución de su labor, ya que de este depende una parte de su motivación y de su dedicación al trabajo, para que al final el recurso humano de la compañía adquiera un sentido de pertenencia y de apropiación de lo que es la compañía, y así juntar todos estos procesos estipulados por un SGC para el desarrollo final y la obtención de beneficios de la compañía que le permitan competir en el mercado empresarial.



En este sentido es necesario analizar las actividades que realiza una empresa y cómo interactúan estas para generarle un beneficio a la organización, esto se puede analizar desde la perspectiva que genera la cadena de valor, en la cual se observan los procesos y las actividades que realiza determinada compañía de manera estratégica para obtener al final una ventaja competitiva.

*“El término cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades fundamentales y actividades de apoyo que le añaden valor al producto” (Hill & Jones, 1996)*

Cada actividad y cada componente de la organización adquieren un papel fundamental en la búsqueda de la ventaja competitiva. Porter propone 9 actividades básicas al interior de cada organización para lograr este objetivo, claro está que las actividades se desarrollan de forma diferente en cada organización.

Estas actividades se dividen en dos partes, las actividades primarias que según Hill & Jones “tienen que ver con el diseño, la creación y la entrega del producto, su comercialización y el apoyo y el servicio posventa”, son las actividades que toda empresa cumple, pero que depende de la estrategia que cada empresa utilice, estas actividades se dividen en 5 categorías, logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicio.

También están las actividades de apoyo que “proporcionan materiales para la producción que permiten que se den las actividades fundamentales” (Hill & Jones, 2006), estas actividades ayudan para que las actividades primarias sean llevadas a cabo y la organización cumpla sus objetivos, estas se dividen en 4 categorías, abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos y la infraestructura de la compañía.

La cadena de valor une estas actividades para trabajar por un fin, que es generarle a la organización una ventaja competitiva, a continuación se presenta el cuadro que puede mostrar de qué forma funciona la cadena de valor.

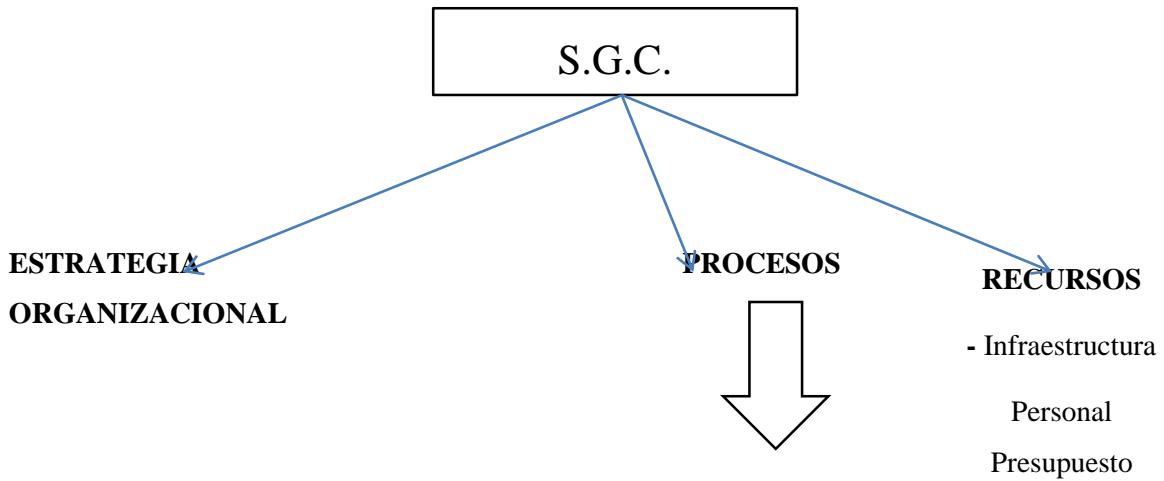
<b>Actividades soporte</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> (EJ: Financiación, planificación, relación con inversores)	<b>Margen</b>
	<b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> (Ej. Reclutamiento, Capacitación, Sistema de Remuneración)	
	<b>DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b> (Ej. Diseño de productos, investigación de mercado)	

	<b>COMPRAS</b> (Ej. Componentes, maquinarias, publicidad, servicios)					
	<b>LOGISTICA INTERNA</b> (Ej. Almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso a clientes)	<b>OPERACIONES</b> (Ej. Procesamiento de pedidos, manejo de dispositivos, preparación de informes)	<b>LOGISTICA EXTERNA</b> (Ej. Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuesta)	<b>MARKETING Y VENTAS</b> (Ej. Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones)	<b>SERVICIOS POST VENTAS</b>	Margen
	<b>Actividades primarias</b>					

Fuente: Magazine (2002).

Todas estas actividades generan un conjunto mayor a la suma de cada una de sus partes y que le permite conjugar a la empresa cada uno de sus elementos para generar un beneficio común, esto depende del grado de integración que se presente en la compañía, de aquí parte ya la forma como se trabaja y empieza a cumplir un papel fundamental el aseguramiento de la calidad como tal, ya que por medio de este se vigila, se inspecciona y se controlan los procesos de la compañía y además permite tomar decisiones y definir planes de acción en el caso que alguno de estos elementos no esté funcionando.

**EL RECURSO HUMANO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**



	<b>EFICIENCIA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>EFICACIA</b>
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	1. SELECCIÓN	PERSONAL REQUERIDO	COMPETENCIA DEL PERSONAL SATISFACCIÓN CLIENTES INTERNOS
ANALISIS Y EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES INTERNAS	2. INDUCCIÓN	PERSONAL ENTRENADO	PERSONAL COMPROMETIDO PERSONAL COMPETENTE
CULTURA PRINCIPIOS, VALORES, COMPROMISO	3. FORMACIÓN	PERSONAL CALIFICADO	PERSONAL COMPETENTE
INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4. ESCALA SALARIAL	EDAD COMPENSACIÓN SALARIAL	BIENETAR LABORAL SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO Y

PLANES DE ACCIÓN			EXTERNO
	5. EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO	PERSONAL CON CONOCIMIENTO Y PERTINENCIA A LA ORGANIZACIÓN	DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

Fuente: Londoño y Ramírez (2005).

### METODOLOGÍA

La investigación que se realizara con este trabajo, es la investigación cualitativa, ya que el impacto de los sistemas de gestión de calidad en el recurso humano, representa un fenómeno cambiante y vulnerable, dependiendo de las situaciones tanto internas como externas de la organización. Las características de la investigación cualitativa son: holista, empírica, e interpretativa principalmente que se convierten en herramientas claves y fundamentales para la confiabilidad del siguiente trabajo

Para este trabajo se utilizan resultados objetivos (opinión y puntos de vista de los entrevistados); la fiabilidad de los datos subjetivos depende de la sinceridad y la información que suministren los directivos y jefes de áreas de la organización.

### ESTUDIO DE CASO:

Los estudios de caso son estudios en profundidad; constituyen un laboratorio que facilita reconstruir la complejidad de un fenómeno social, a través de identificar la trama compacta e invisible (los detalles) que lo estructuran. El estudio en profundidad es un acercamiento a lo social cualitativamente diferente al abordaje de las llamadas relaciones macro-sociales, en tanto el tratamiento de lo "macro y de lo micro" implican dos niveles de análisis que se complementan; pero cuyos resultados son diferentes. En uno, como en otro se ven cosas distintas. De esta manera se pretende generar soluciones en este caso en pro del funcionamiento de la organización

Se definieron las categorías y las variables asociadas a cada categoría y a partir de éstas se desarrollaron las preguntas, que conformaron el instrumento de investigación, basado en una entrevista estructurada, a los responsables del área.

**Categorías:** Sistemas de Gestión, • Gestión de los recursos, • Medición, Análisis y mejora, Mejoramiento continuo. Reclutamiento, • Selección, • Inducción, • Análisis de Cargos

**Variables asociadas:** Consejo de Calidad , • Departamento de Calidad , • Asignación de recursos , Análisis y Mejora , • Gestión PHVA , • Orientación al cliente , Modelo de Calidad , • Estructura de cargos , • Competencias , • Capital intelectual , • Aprendizaje , • Cultura de calidad.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **• Sistemas de Gestión:**

En lo referente al sistema de gestión, esta categoría rodea las variables de concejo de calidad y del departamento de calidad, sus funciones sus objetivos y su influencia en la organización.

El Concejo de calidad no existe en la organización, en el momento se está buscando su implementación, ya que un nuevo plan de direccionamiento estratégico, en este plan estratégico se estipula la creación de un concejo de calidad presidido por el gerente general, que cumpliría funciones de control y de trabajo para el aseguramiento y la gestión de la calidad en la totalidad de la empresa.

En CELEMA S.A existe un departamento de calidad, cuyo enfoque se relaciona al control de la calidad en la producción, su objetivo principal es vigilar o hacer seguimiento al desarrollo productos de calidad, que le generen satisfacción al cliente y beneficios a la organización, en este departamento se analiza y se diseña el funcionamiento de los procesos de producción, a la vez que hace control de calidad, este departamento está compuesto por un gerente de calidad, un jefe de área, supervisores, etc.

Lo anterior da como resultado en primer lugar que no existe un trabajo real y completo de lo que es la calidad como tal en la organización, ya que no existe un concejo que trabaje por esta y que por lo tanto no hay quien se preocupe por vigilar y controlar la gestión de la calidad en la totalidad de la organización. En segundo lugar se observa un departamento de calidad bien estructurado y dirigido principalmente al control de la calidad en la producción. En esta categoría se observa cómo se trabaja por la calidad en el proceso de producción, pero no se trabaja por tener en realidad un sistema de gestión de calidad, ya que no incluyen los demás procesos.

### **• Gestión de Recursos:**

En esta categoría se trabajó por la forma como se asignan los recursos en la empresa, al igual que la forma como se establecen las metas organizacionales, por cada departamento o área de la empresa.

La gestión de recursos se realiza de forma independiente en cada uno de los departamentos, cada uno presenta sus necesidades y de qué forma se pueden cubrir para entrar en la partida presupuestal.

Al inicio del año se define un presupuesto para el año siguiente en lo referente al funcionamiento de la empresa, en este se incluyen los planes a desarrollar y cuáles son las necesidades que se deben

cubrir en este tiempo, cada una de las áreas presenta un plan de trabajo, y ya según la importancia y el impacto es decisión del gerente darle cabida o no.

En este proceso los departamentos definen un plan de trabajo pero normalmente surgen muchas más necesidades en el tiempo, lo que genere una solicitud a la gerencia general para la aprobación de recursos, que son aprobados según su prioridad por el gerente general, actualmente con el plan de direccionamiento estratégico, se han establecido procesos para solicitar recursos, que no solo son probados por el gerente, sino que son evaluados por comités para ver la real importancia de lo que se va a hacer, lo que vuelve más objetiva la asignación de estos.

En la planeación y solicitud de recursos no solo se incluyen los recursos económicos, sino también las necesidades que tiene el departamento como tal, en esta parte entra más la necesidad que puede tener el personal, ya sea de capacitación o para el desarrollo de competencias.

Por lo tanto como se pudo observar no se tienen presupuestos definidos para cada departamento sino que se definen en la medida en que estos hagan sus solicitudes y en la medida que esto sea realmente importante para la empresa.

Las metas organizacionales se definen al inicio del año, se definen de la compañía en general, se definen por cada departamento, por cada procesos y por cada cargo, estas se puede definir con el paso del tiempo o tener modificaciones, pero las que se definen al inicio del año sirven como ruta de trabajo para el resto del año, también en algunos departamento se definen metas u objetivos de trabajo de forma mensual.

Para la definición de estas metas lo primero que se desarrolla o que se crea es una política de trabajo, de la cual nacen los objetivos de trabajo que llevan al cumplimiento de esa política que se determina, regularmente por cada departamento se establecen comités que revisan mes a mes o puede ser en tiempo diferentes dependiendo del caso, de qué forma se están llevando a cabo los procesos para el cumplimiento de estos objetivos, si necesita más presupuesto o definir unos planes de acción para poder conseguir otros objetivos, con el único fin de conseguir los resultados esperados.

Cada uno de estos objetivos para el cumplimiento de las metas, tiene definido un indicador para su medición, lo que permite medir en el tiempo que este se esté cumpliendo, y de esto no ser así, analizar porque esto se está presentando para tomar las decisiones pertinentes.

• **Medición, análisis y mejora:**

En esta parte se analizó cuáles eran los métodos de medición que son utilizados en la empresa de acuerdo a los objetivos que se definen, de qué forma se realizaba el análisis de estas mediciones o evaluaciones y la forma por medio de la cual se trabajaba en mejorar lo que no estaba cumpliendo con las expectativas, en lo que también se relaciona el uso o la adopción del ciclo PHVA como metodología de trabajo.

Al interior de la empresa como se mencionó en el objetivo anterior se definen unas metas y unos objetivos por los cuales se va a trabajar, cada uno de estos cuenta con un índice de medición, que permite observar el porcentaje de cumplimiento y el trabajo que se ha desarrollado, al igual que con estos indicadores se puede definir en qué se debe trabajar para que se dé cumplimiento a los objetivos. Estos indicadores se están definiendo con el nuevo plan de direccionamiento estratégico, ya que anteriormente solo medían las ventas y la participación, lo que no permitía realizar un trabajo completo de medición a la totalidad de la compañía.

Después del análisis de los indicadores se evalúan cuáles son los aspectos que se deben mejorar, se definen planes de acción, se ejecutan y posteriormente se miden nuevamente para ver si los planes propuestos funcionaron.

Es en este punto donde entra el trabajo con el ciclo PHVA con el que se trabaja en la mayoría de las áreas como premisa, pero que en la parte de gestión humana no se tiene conocimiento sobre este, por lo tanto no se tiene como proceso definido, lo que no ha permitido realizar un seguimiento real de los procesos que se llevan a cabo en este departamento. En el resto de los departamentos trabajan de la siguiente manera: se realiza un plan de trabajo con unos objetivos definidos, posteriormente se ejecuta el trabajo del plan de trabajo que se definió con anterioridad, se verifican o evalúan los resultados obtenidos, si cumplieron o no, y dependiendo del caso, este procesos se vuelve a planear para conseguir los objetivos propuestos que en la anterior planeación no se cumplieron.

• **Mejoramiento continuo:**

En este punto se trabajó la orientación al cliente, interno y externo, lo que permite ver de qué forma son tratados y de qué forma contribuyen sus conceptos al mejoramiento de la empresa.

En relación con el cliente externo, se tiene un problema y es que no se tiene prácticamente ninguna relación con el usuario final del producto, la relación realmente se tiene con los distribuidores lo que deja en las manos de estos el manejo de producto, el servicio y la venta de este, lo que no permite ofrecerle al cliente diferentes opciones como servicio y asesoría para el consumo del

producto, pero como la relación no es directa la empresa trabaja con encuestas de satisfacción, estudios de mercado y programa de quejas y reclamos, para tener la percepción real del producto que tiene el usuario final, y con base en estos hacer los trabajos de mejoramiento que necesite el producto, para satisfacer las necesidades del cliente.

Con el cliente interno se tienen procesos definidos por cada área, en la cual el jefe de esta se hace cargo de todas las responsabilidades, es decir, lo que no se haga en cada área es responsabilidad de los jefes, lo que genera un mayor compromiso, una mayor comunicación y un mayor trabajo en equipo para que todos cumplan con sus responsabilidades. De igual forma al interior de las empresas tienen procesos de retroalimentación que permiten dar la perspectiva de los empleados para la ejecución de los procesos.

Con el cliente interno también existe el bienestar laboral, que incluye todo lo extra laboral, como paseos, celebraciones, ayudas educativas, etc., Lo que constituye un trabajo más hacia la satisfacción del personal de la compañía.

**• Proceso de Selección:**

El proceso de selección se discrimina, en el reclutamiento, la selección y la inducción.

La necesidad de crear un cargo o de contratar a determinada persona para ejecutar las labores surge de cada departamento, cada uno envía la solicitud a la gerencia general, quien a su vez la envía a gestión humana para iniciar el proceso.

Primero se define un perfil y unos requisitos para el cargo, lo que genera un listado de candidatos, posteriormente se efectúa una primera entrevista por parte de gestión humana, para hacer un filtro y pasar a las personas que cumplen con los requisitos, para ya ser entrevistados por los jefes de área y pasar a hacer las pruebas de conocimientos y psicotécnicas. Después de tener estos resultados se pasa al proceso de selección, para escoger la persona que más se adecue al perfil y al cargo.

Después de este proceso se inicia el proceso de inducción que se divide en dos partes, inducción de la empresa en general a cargo de gestión humana e inducción en el cargo específico, que se realiza por parte del jefe de área, la inducción está diseñada dependiendo del cargo, la de la empresa es general y la otra varía según las responsabilidades.

Este proceso se efectúa de la manera más objetiva posible con el fin de elegir siempre a la persona más adecuada para ocupar determinado cargo.



• **Análisis de Cargos:**

En esta parte se buscó tener la información de qué forma se estructuraban los cargos en la empresa.

Desde el año anterior se definieron las obligaciones, las labores y los componentes de cada cargo, cada cargo tiene bien estructurado a quien se le debe responder, de quien está a cargo, cuales son los resultados esperados, cuales son los indicadores que lo miden y cuáles son los objetivos que desarrollan el lineamiento de los cargos., de esta forma se define cual es rol del cargo en la compañía y cuál es su aporte específico en la cadena de valor, lo que permite tener una descripción más específica de lo que es el cargo.

• **Capacitación:**

La capacitación se evalúa para definir de qué forma se ejecutan las capacitaciones al interior de la empresa, lo que conlleva a un desarrollo de competencias, que surge de la evaluación de estas.

En el proceso de capacitación se tiene estipulado varios tipos de capacitación, están las generales a todo el personal que en muchas ocasiones son desarrolladas por personas externas o también se desarrolla por personas interna, después esta la capacitación por necesidad, que nace de la evaluación de competencias, donde se definen las necesidades de capacitación y aprendizaje que tiene cada persona, estos casos son más específicos que buscan ayudar a las personas a mejorar en lo que no son tan buenos, para que puedan cumplir con los resultados esperados, y ya están las ayudas que le entregan a personal para estudiar y capacitarse de forma externa a la organización.

La capacitación en la empresa es un proceso fundamental para los empleados, ya que de esto también parte su posibilidad de hacer carrera en la organización, de que mejoren los proceso y además que se generen más beneficios para la organización, ya que con un personal más capacitado y más preparado, la rotación va a ser mucho menor lo que dará mayor estabilidad. La evaluación de desempeño en la empresa tuvo un nuevo diseño desde el año anterior, ya que la que antes se aplicaba era más general, la que hay ahora está diseñada específicamente para cada cargo y cada área, se centra más en la persona, que en las labores del cargo como tal; con esta evaluación se buscó ser mucho más objetivos y más explícitos en lo que se quería con la evaluación, en el momento por medio de esta se identifican las fortalezas y las debilidades de cada persona, lo que genera a su vez proceso de mejoramiento en las partes en las cuales no son tan fuertes las persona, se trabaja siempre por mejorar en este sentido, si después del proceso de fortalecimiento en las diferentes áreas se presentan los mismos resultados , se tomarán decisiones al respecto, ya que el problema podrá ir más allá de lo laboral.

Con esta evaluación también se busca aprovechar las fortalezas de cada uno de los trabajadores para implementarlas en todos los procesos y de esta evaluación también nace la descripción de las competencias que se deben tener en cada cargo.

• **Gestión del conocimiento:**

En la gestión del conocimiento se analizaron variables como el aprendizaje organizacional, la cultura de calidad y el trabajo en equipo.

En CELEMA S.A se busca capacitar a las personas, se busca generar un desarrollo en estas, pero no existe un aprendizaje organizacional, aprenden las personas de manera individual pero el colectivo no se ve en muchas ocasiones beneficiado, con la implementación del sistema de gestión de calidad se empezaron a documentar los procesos, pero no se ha entrado al mejoramiento de estos, se documenta lo que se hace, pero en muchas ocasiones no se trabaja sobre esto.

En la cultura de calidad realmente esto no existe en la empresa, aunque la gente sabe de lo que es calidad, la mayoría no conoce las implicaciones de un sistema de gestión de calidad, no se le ha dado la cabida real al tema, por lo cual las personas no se han apropiado de la que es la norma y de lo que implica tener en una empresa un sistema de gestión de calidad, este tema se identifica en su gran mayoría como calidad pero en la producción, procesos organizados y bien estructurados con el único fin que es sacar productos de buena calidad.

En la parte de trabajo en equipo este tema si se trabaja mucho en la empresa, siempre se crean comités, grupos, y equipos en los cuales se trabaje en determinados objetivos, que los identifican como tal, al interior de estos grupos se crea y se cambia, lo que genera una retroalimentación constante en esta empresa.

### **CONCLUSIONES**

En la investigación desarrollada en la Central Lechera de Manizales, CELEMA S.A se encontró un sistema de gestión de calidad implementado pero que en lo que lleva, en muy pocos aspectos ha funcionado como tal, realmente la implementación impactó los procesos de una planta en la cual toda la empresa identifica que se trabaja con este sistema, el resto de la organización se ha visto excluida de este proceso, que se enfocó en crear procesos de trabajo bien diseñados para mejorar al máximo el proceso de producción y con esto la calidad de los productos.

En la empresa se entiende el sistema de gestión de calidad solamente como la calidad de sus productos y no con todo lo que conlleva su implementación, se ha mejorado en muchos aspectos

como lo es el proceso de selección y entrada a la empresa, así como el diseño de cargos y el trabajo por el desarrollo de las competencias del personal, que como se puede observar en el apartado anterior son aspectos trabajados muy a fondo y que han mejorado algunos procesos en la empresa.

Pero así como lo ha mejorado hay otros aspectos que no se han visto afectados por ese tema, el SGC se implementó hace siete años y medio, y solo desde finales del año anterior se empezó a pensar en una planeación estratégica, que trajera consigo un concejo de calidad, que le dedicara recursos a la calidad, no solo en los procesos productivos sino en la enseñanza y aplicación en el resto de la organización, y que funcionara como ruta de trabajo de la empresa, también apenas desde el año pasado gestión humana se creó como departamento, y en este no conocen mucho sobre lo que es un sistema de gestión de calidad, en realidad no tiene mucha participación este departamento como tal.

Aunque se ha trabajado el desarrollo organizacional, el aprendizaje y la capacitación constante, no se ha divulgado realmente como se necesita, lo que es un SGC y lo que puede mejorar el global de la empresa, por este tema no se tiene una cultura de la calidad, no se ha hecho el trabajo de crear esta cultura, por lo tanto el personal no piensa de esta forma, no se ha capacitado a la gente sobre este tema, ni se ha creado como premisa de trabajo, solo hablan de calidad y de SGC quienes la trabajan y la conocen como tal en el departamento de producción y calidad, pero el colectivo de la organización solo lo percibe como la calidad del producto y nada más.

Con base en lo anterior se observa como desde la perspectiva de quienes componen la organización, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Central Lechera de Manizales, no ha tenido ningún impacto sobre el recurso humano de la organización, ya que este se trabaja solo en una parte y no en su totalidad como debería ser, lo que ha llevado por muchas razones también a crear la situación en la cual se encuentra hoy la compañía, de desorganización, de alta rotación de personal, de tener escalas salariales sin definir por cargos, y lo que lleva a un personal a no identificarse con lo que es realmente un Sistema de Gestión de la Calidad.

Por este motivo se observa que aunque se trabaja por obtener más certificaciones, el personal tiene claridad en que esto no puede ser solo una herramienta para mostrar al entorno externo, sino que es una herramienta para aprovechar, no solo por reconocimiento externo, sino, por beneficio interno, en la empresa son conscientes de que esto existe en los documentos pero que realmente en la empresa no se ha trabajado por llevar esto a la realidad, y pasaría lo mismo de implementar un nuevo sistema de gestión.

## REFERENCIAS

- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: roles, práctica, retos y limitaciones. *Una aproximación al estado del arte*.
- Gómez Suárez, M. (2010). Teoría de los recursos y estrategia de marketing. Aplicación al sector bancario español. *Dirección y Organización*, (21).
- Hill, C. W. y Jones, G. (1996). *Administración estratégica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- INCONTEC. (2008). Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Londoño, D. M. y Ramirez, N. A. (2005). *Cambios que ha generado en el área de talento humano la implementación de la norma ISO 9001: en empresas de servicios de la ciudad de Manizales*. Manizales.
- Magazine, E. (2002). Cadena de Valor, de [www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor](http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor)
- Medina Lorza, A. F. y Castañeda Zapata, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140.
- Perez, G. (2008). *Métodos cuantitativos aplicados*. Chiguagua: Morata.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad. *IICA*. San José, Costa Rica.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Urbano, D., Toledano, N. y Ribeiro Soriano, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMES. *Universia Business Review*, (29), 116-130.