

**Procedimiento para la integración de la gestión de la
calidad a la gestión del capital humano en los centros de
Educación Superior**
**Procedure for the integration of the management of the
quality to the management of the human capital in the enters
of Superior Education**

Autores: Ms.C. Ernesto Crespo León

Ms.C. Jorge Luis Bravo Mondeja

Ms.C. Ebir González Cruz

Dr.C Ángel s. Machado Rodríguez

Institución: Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Cuba

Correo electrónico: ernestocl@uclv.edu.cu

Resumen

La calidad como filosofía de gestión se extiende, y la Gestión del Capital Humano debe corresponder a la misma en función de asegurar la adecuada gestión en las organizaciones. El objetivo del presente trabajo es describir el procedimiento que integra la gestión de la calidad en el sistema de Gestión del Capital Humano para los Centros de Educación Superior del país. A su vez, se presentan algunas experiencias de su aplicación en la Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas y las ventajas del mismo como forma de facilitar la implantación de las normas cubanas de la familia 3000 sobre la gestión integrada del capital humano.

Palabras clave: Calidad, gestión, capital humano.

Abstract

The quality like management philosophy extends, and the Management of the Human Capital should correspond to the same one in function of assuring the

appropriate management in the organizations. The objective of the present work is to describe the procedure that integrates the management of the quality in the system of Management of the Human Capital for the Centers of Superior Education of the country. In turn, they show up some experiences of their application in the Central University "Marta Abreu" of The Villages and the advantages of the same one as form of facilitating the installation of the Cuban norms of the family 3000 on the integrated management of the human capital.

Keyword: Quality, management, human capital.

Introducción

La formación del profesional, tanto en pregrado como en postgrado, es un proceso que responde al objeto social de la Universidad, y junto a la ciencia, innovación tecnológica y la extensión universitaria constituyen los procesos fundamentales. Para poder gestionar efectiva y adecuadamente estos procesos universitarios resulta imprescindible garantizar la gestión de los recursos humanos que los llevan a cabo, al constituir un área de resultado clave para cualquier universidad.

Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas (UCLV) ha dado muestras, en los indicadores de las áreas de resultados claves, de la capacidad para mejorar su calidad como institución. La Dirección de Recursos Humanos (RRHH), consciente de sus potencialidades y con el interés de mejorar, se propuso, desde el curso 2011-2012, incorporar a su sistema de gestión los principios de la gestión de la calidad en función de demostrar competencia.

Por otra parte, el hecho de que en la UCLV existiera un grupo de áreas que gestionan su sistema con enfoque de gestión de la calidad condujo a la Dirección de RRHH a trabajar en este sentido, ya que las áreas tienen limitaciones en cuanto al cumplimiento del requisito 6.2 de la NC ISO 9001: 2008, referido a la gestión de los recursos humanos, donde se declara que «el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas». Asimismo, en su epígrafe 6.2.2, establece los aspectos relacionados con la competencia,

toma de conciencia y formación, al establecer que la organización que gestione la calidad como sistema debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- 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;
- e) mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia.

Con estos antecedentes, se realizó un plan de mejora consistente en diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad para la Dirección de RRHH en la UCLV. Las experiencias en este sentido aportan un procedimiento para integrar la gestión de la calidad en la Gestión del Capital Humano (GCH) en los Centros de Educación Superior.

Desarrollo

El procedimiento para integrar la calidad en la GCH consta de los siguientes pasos:

1. Formar el grupo de mejora.
2. Diagnosticar el estado de la calidad en la GCH.
3. Identificar los servicios que ofrece la Dirección de RRHH.
4. Identificar los intereses de las partes interesadas en la GCH de la organización.
5. Identificar los procesos necesarios que den respuesta a las necesidades de los clientes y partes interesadas en la GCH.
6. Interrelacionar los procesos.
7. Normalizar los procedimientos que aseguren la gestión de la calidad en la GCH.
8. Implantar los procedimientos.
9. Seguimiento y medición de los procesos.

A continuación, se describe cada uno de los pasos, exponiendo las experiencias de su aplicación en la UCLV.

1. Formación del grupo de mejora

El grupo encargado de acometer el plan de mejora debe estar integrado por:

- a) especialistas en la GCH,
- b) especialistas en la gestión de la calidad, y
- c) personal de la organización con experiencia en el desempeño de la misma.

La cantidad de personas que lo conforman varía en dependencia del tamaño de la organización y de los especialistas con que cuenta. Luego de seleccionados los integrantes del grupo de mejora, se procede a ejecutar acciones de formación relacionadas con:

- a) la calidad y las Normas ISO, conceptos, principios y requisitos de un sistema de gestión de la calidad;
- b) gestión de procesos, herramientas para la identificación e interrelación de procesos;
- c) sistema de control interno, elementos obligatorios de la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, y la correlación con los requisitos de la ISO 9001: 2008;
- d) documentación de un sistema de gestión de calidad, manual de calidad, procedimientos y registros obligatorios.

Resulta conveniente en estas acciones de formación motivar la participación activa de los integrantes que permitan establecer pautas sobre cómo cumplir los requisitos de las normas y herramientas tratadas.

2. Diagnóstico de la gestión de la calidad en la Dirección de RRHH

Existen múltiples procedimientos que pueden ser utilizados en este paso. Es importante establecer los elementos en los cuales la organización debe mejorar y aquellos en los que es más fuerte, y cómo cumplir los requisitos de la NC 9001: 2008, incluidos en el epígrafe 6.2, relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Se debe realizar un trabajo diferenciado con cada grupo de trabajo de la Dirección de RRHH, listando las actividades, rutinas diarias y funciones reales de cada grupo en aras de:

- a) descartar la duplicidad de funciones,
- b) asegurar la segregación de funciones,
- c) optimizar el flujo de información,
- d) facilitar la atención a los clientes internos (minimizar los trámites que involucran a distintos grupos de trabajo),
- e) identificar el estado de los registros (expedientes laborales, registros, plantilla, etcétera).

3. Servicios de la Dirección de RRHH

Uno de los principios de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente, entendiéndose este como quien recibe el servicio y puede ser interno a la organización. Se hace necesario identificar, en un primer momento, los servicios que solicitan.

En el caso de la UCLV, estos servicios están relacionados con los recursos humanos y se pueden agrupar en:

- a) planeación,
- b) organización del trabajo y los salarios,
- c) control,
- d) asesoría y control de la disciplina laboral,
- e) elaboración de nóminas,
- f) reclutamiento,
- g) selección y ubicación,
- h) orientación laboral,
- i) altas y bajas,
- j) asesoría y gestión de atención al hombre,
- k) control y tratamiento de los cuadros,
- l) asesoría en evaluación de desempeño,
- m) asesoría en sistemas de estimulación y seguimiento,
- n) gestión de la capacitación.

4. Intereses de las partes interesadas en la GCH de la organización

Las partes interesadas, según la NC ISO 9000: 2008, se consideran las personas o grupos que tengan intereses en la organización: clientes, propietarios, proveedores, sindicato, socios, bancos, etcétera.

En el paso anterior se identificaron los clientes internos de la Dirección de RRHH; en este, se identifican, para la UCLV, el Ministerio de Educación Superior (MES), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), los que marcan pautas en la GCH y a los que se les brinda información sobre los recursos humanos del centro. Se debe hacer un estudio de las obligaciones que imponen estos organismos en términos de la GCH y la forma en que se implementan en la organización.

5. Procesos de la Dirección de RRHH

Teniendo en cuenta los anteriores pasos, se procede a identificar los procesos que responden a la GCH, determinando un grupo de procesos operacionales que se interrelacionan como se muestra en el Anexo 1. Sin embargo, es imprescindible establecer otros procesos de la Dirección de RRHH que harán posible la gestión de la calidad de la misma. Se pueden identificar tres grupos de procesos:

1. Procesos clave o sustantivos: aquellos que responden a la misión de la Dirección de RRHH.
2. Procesos estratégicos: los que trazan las políticas de la organización.
3. Procesos de apoyo a la gestión: facilitan los recursos que necesita la organización para cumplir sus funciones.

6. Interrelación de los procesos

Utilizando la clasificación descrita anteriormente e identificados los restantes procesos, se muestra la interrelación en un mapa de procesos (cfr. anexo 2) con imprescindible enfoque al cliente del mismo. Cada proceso debe tener claramente definido su objetivo, las entradas, salidas, recursos que necesita, así como los indicadores de eficacia que permitan su seguimiento.

7. Normalización de los procedimientos

Luego de tener los procesos caracterizados en una ficha, se procede a documentar los procedimientos necesarios que aseguren la gestión de la calidad de la Dirección de RRHH, como mecanismo para mantener una lógica adecuada en su funcionamiento y lograr la necesaria comunicación en la entidad.

Se elaboran documentos que proporcionan informaciones sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente. Tales documentos incluyen instrucciones de trabajo y procedimientos documentados. Estos últimos describen de forma clara los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances, las limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, así como encontrar de una forma registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas de trabajo. Así, se facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; y se crea la conciencia en los empleados y jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

8. Implantación de los procedimientos

Con posterioridad al diseño, se procede a la implantación de los procedimientos. Para ello, se selecciona una unidad organizativa donde aplicarlos y que servirá de monitoreo para, posteriormente, generalizarlo a toda la entidad. En esta etapa es importante la capacitación del personal que aplicará los procedimientos por parte del grupo de mejora. De igual forma, la comunicación resulta imprescindible.

En la aplicación del procedimiento en la UCLV resultó de gran utilidad la intranet universitaria y la utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones sobre la misma, al tener disponibles tanto los procedimientos como los registros.

9. Seguimiento y medición de los procesos

Después de implantados los procedimientos y esperando un tiempo prudencial para su asimilación en la organización, deben realizarse acciones de

seguimiento y medición. Estas acciones se realizan mediante auditorías internas con los siguientes objetivos:

1. Comprobar en qué medida se ajustan a los requisitos de la NC ISO 9001: 2008 al sistema diseñado.
2. Evaluar la conformidad con las especificaciones y/o exigencias de los clientes.
3. Determinar si el sistema cumple los requisitos de la gestión de la organización y asegura que se alcanzan las metas y objetivos trazados en lo referente a la GCH.
4. Determinar áreas débiles o defectos en las que unas modificaciones de los métodos operativos pueden acarrear cambios para un mejor desempeño
5. Mantener la continuidad dentro de una organización del sistema.

En esta etapa se implantan los procedimientos obligatorios de la NC ISO 9001: 2008 relacionados con el tratamiento de las no conformidades y las acciones correctivas y/o preventivas para eliminar las no conformidades detectadas o las no conformidades potenciales.

10. Ventajas de la aplicación del procedimiento

Se logra el enfoque de procesos en la GCH, ya que este constituye uno de los principios de la gestión de la calidad que soporta la familia de normas 9000 de ISO. De igual forma, el principio de enfoque de sistema para la gestión es evidente en el diseño del sistema de gestión de calidad de la Dirección de RRHH.

La aplicación del procedimiento facilita la implantación de la familia de normas cubanas del grupo de las 3000, relacionadas con el sistema de gestión integrada de capital humano, pues de los 12 procedimientos obligatorios que contiene la norma, 6 coinciden con los obligatorios del modelo de sistema de gestión de la calidad de la NC ISO 9001: 2008:

1. Control de documentación.
2. Control de los registros.
3. Auditorías internas.
4. Control de las no conformidades.
5. Acciones correctivas.
6. Acciones preventivas.

Quedan por elaborar los restantes:

1. Identificación, validación y certificación de las competencias.
2. Análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
3. Selección de los trabajadores.
4. Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
5. Evaluación de desempeño.
6. Autocontrol del SGICH.

Como puede apreciarse en los anexos 1 y 2 se identifican los procesos que conforman la gestión de los recursos humanos. A excepción del primero, los demás están claramente identificados en algún proceso. En la UCLV se ha venido trabajado en los profesiogramas de los trabajadores, donde uno de sus acápites lo conforman las competencias para cada puesto de trabajo, por lo que implementar este procedimiento resulta más fácil.

Al analizar el modelo del sistema de gestión integrada de capital humano mostrado en el anexo 3, y si se compara con el mapa de procesos y los procesos operacionales de la GCH, se puede apreciar la coincidencia entre los mismos.

Con el procedimiento para la integración de la calidad en la gestión del capital humano en los Centros de Educación Superior y aplicado en la UCLV, se han puesto de manifiesto los principios que promueven las normas ISO (enfoque al cliente: al identificar todas las partes interesadas en la gestión de los recursos humanos; liderazgo: la idea de llevar a cabo este proyecto surge de la máxima dirección de la organización; participación del personal: al integrarlo en equipos de trabajo desde la etapa de formación, partiendo de estos los cambios para mejorar en la gestión; los principios de enfoque basado en procesos y de sistema para la gestión se evidencian en el resultado del trabajo, al identificar todos los procesos necesarios y relacionarlos en el mapa de procesos; mejora continua porque, independientemente de alcanzar resultados excelentes en su área de resultado clave según la autoevaluación institucional, son capaces de identificar las oportunidades de mejora con la gestión integrada de la calidad y el control interno; y el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

porque se partió de un análisis realista de la situación que presenta la organización).

Conclusiones

Se puede observar que comienza a generarse una cultura de calidad, contando con procesos donde se inicia la gestión con indicadores de desempeño de sus trabajadores, lo cual es una evidencia de la mejora.

El trabajo llevado a cabo ha colocado a la UCLV entre los primeros lugares de los CES en lo referido a la gestión de los recursos humanos en los últimos cursos.

La aplicación del procedimiento facilita la aplicación de la NC 3001 al tener documentados e implantados la mayoría de los procedimientos obligatorios de la misma.

Referencias bibliográficas

- ISO 9000: 2008. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- ISO 9001: 2008. (2008). *Requisitos de Calidad*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.