

January 2012

La administración de la calidad del talento humano

Alba de Jesús Pérez Ibarra

Universidad de La Salle, Bogotá, alperez@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Pérez Ibarra, A. (2012). La administración de la calidad del talento humano. Revista de la Universidad de La Salle, (59), 185-200.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La administración de la calidad del talento humano

Alba de Jesús Pérez Ibarra*

■ Resumen

El desarrollo y sostenimiento de las actuales organizaciones se fundamenta en una inteligente administración de la gestión del talento humano; su misión consiste en integrar a las personas en un proyecto común, en la planeación, acción, resultados y evaluación de los procesos. Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que las personas indicadas, con condiciones integrales y ubicadas estratégicamente en tareas para las cuales son hábiles. El Talento Humano hace que las organizaciones progresen, se encarga de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios; sin la gente difícilmente se logran los objetivos. La gente, sus valores, su perfeccionamiento y su desarrollo es la clave. Pese a ello, liderar o dirigir el Talento Humano resulta ser una tarea compleja. Se trata de descubrir las habilidades de cada integrante y conseguir mantener personas integrales, humanas y competentes de manera que se desarrollen no solo individualmente, sino en equipo y buscando el mayor desempeño que beneficie a la compañía. Quien administra la gestión del talento humano debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar.

Palabras clave: administrar, talento humano, calidad, gestión.

* Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Gestión de la Calidad, Convenio USTA-ICONTEC. Especialista en Sistemas aplicados a la Educación de la Universidad Autónoma de Colombia. Licenciada en Educación de la Universidad de La Salle. Docente del Departamento de Formación Lasallista de la Universidad de La Salle y de la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá. Correo electrónico: alperez@unisalle.edu.co.

*Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos;
si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles;
si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente.*
Proverbio chino

Para nadie es un secreto que el trabajo que se realiza con los demás define la calidad del ambiente de una organización. De hecho, en las actuales organizaciones el recurso¹ central tiene que ver con el talento humano, precisamente porque son las personas quienes le dan sentido al ser y hacer de ella. De su manera de vivir y convivir dependerá no solo la calidad de vida de cada individuo, sino, además afectará los procesos que allí se planean, se viven y se desarrollan.

Con frecuencia en las compañías se presentan tensiones y momentos conflictivos cuyo costo puede ser tan alto, que se lleguen a reducir las ganancias, justamente porque en la cultura organizacional se han creado ambientes poco productivos, de hecho, pueden agotar la paciencia y distraer las tareas de los demás, pese a ello, los conflictos que son a menudo inherentes en toda relación humana podrán servir de ayuda para resolver cuestiones aún más difíciles en una organización, siempre y cuando sepan conducirse como oportunidades más que amenazas. Pues bien, la conducta individual de los colaboradores, se constituye en el mayor patrimonio de una organización, de ahí que, una de las tareas de la alta dirección tiene que ver con hacer sentir importante a cada persona, y no solo eso, sino, además, valorar y motivar a los equipos de trabajo y a cada quien en particular por los avances individuales y colectivos.

En ese sentido, es claro que, del grado de motivación y compromiso que tenga el personal² que hace parte de la compañía, dependerá el logro de resultados efectivos, precisamente porque este es el bien más preciado y a la vez más

¹ En una organización los recursos pueden catalogarse a través de tres miradas. Por una parte los recursos materiales que comprende aspectos como el dinero, las materias primas, las instalaciones físicas, la maquinaria, entre otros, por otra parte los recursos técnicos como los procedimientos, sistemas, instructivos, organigramas y el talento humano que no es solo la actividad humana del equipo de trabajo, sino también los factores que tienen que ver con la actividad humana como la motivación, aptitudes, habilidades, conocimiento, experiencia, actitudes, por determinar algunos.

² La norma ISO 9001: 2000 consagra dentro de sus principios la participación del personal, al respecto dice: "El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización".

escaso en las empresas. Aquí es preciso enfatizar y a su vez reconocer que, como jefes, directores, coordinadores responsables del personal, en algunas ocasiones no se gestiona con la debida asertividad. Al respecto Lyles (2007) afirma, "asuntos como reconocer su inteligencia, sus ideas, su esfuerzo, sus contribuciones, así como también asignarle las funciones en las cuales realice mayores aportes y desarrolle sus saberes, significa respetarlos y respetar lo que han hecho, así se tendrá la oportunidad de inspirarlos para que su desempeño sea aún mejor y para permitir ayudarlos a lograr sus alcances". De ahí que el poder utilizado para fortalecer a los demás, para guiar, facilitar, motivar y vigorizar hace que otros se sientan precisamente más fuertes y no precisamente más débiles como es el caso de algunos ambientes.

Ahora bien, aunque con frecuencia el factor operativo en las organizaciones, administra el recurso humano, en reiteradas ocasiones se cataloga como instrumento sin tomar en consideración que son estos quienes le dan vida, movimiento y acción a la organización, de manera que, darle su lugar a cada miembro que hace parte de la empresa, motiva y desarrolla personas competentes y quizás mucho más comprometidas y efectivas, sobre todo en la capacidad para convertir el talento individual en talento organizativo con resultados superiores que respondan a los objetivos de la organización, a su vez generen un entorno motivante, y aporten conocimientos, adopten un compromiso con la empresa a tal punto que ella buscará, incluso, en un momento dado, retenerlos. En esto, mucho tiene que ver el asunto de saber dirigir y acompañar, la clave puede estar en el equilibrio entre autoridad y trabajador, así que, la gestión del talento humano es la gestión del compromiso, es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo, propósito que deberá ser puesto en sintonía con las necesidades de la organización.

La administración³ de la gestión⁴ del talento humano radica en comprender la importancia de gestionarlo, reconocer su impacto, liderazgo, participación en

³ La administración viene a ser la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos de la organización y cuenta para esto con una estructura y con el factor humano articulado. En el ejercicio cotidiano la Administración se ejecuta mediante la planeación, ejecución y control

⁴ Siempre se había creído que la gestión era toda actividad realizada en una organización, no es así. La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos, se miden los resultados obtenidos y se toman acciones pertinentes para la mejora continua de los resultados.

la toma de decisiones, además de los resultados a partir del enfoque al cliente. Por su parte, alcanzar un equipo de trabajo con condiciones favorables a la política y objetivos de calidad conlleva en sí mismo algunas implicaciones para la organización, entre otras, la búsqueda permanente de mecanismos para que su capital humano⁵ se implique y crezca. Esta, por supuesto es una tarea que deberá ser asumida desde los procesos de mejora continua evidenciada entre otras cosas en las capacitaciones y entrenamiento como herramientas esenciales cuyo fin no será otro que, caminar hacia el logro de los objetivos de calidad. Las organizaciones con personal capacitado y entrenado ganan y aseguran mejores resultados. Cabe resaltar la necesidad de hacer seguimiento a las capacitaciones que reciben los miembros de la empresa, eso garantizará competitividad, mejora en los procesos y en la comunicación, todo ello, por supuesto para una mayor satisfacción de los clientes. De nada serviría ejecutar numerosas capacitaciones que de una parte no sean acordes a las necesidades estudiadas y aprobadas por la dirección para el personal y peor aún, si habiéndolas aplicado no se hace seguimiento, dicho de otro modo, las capacitaciones deben dar cuenta de su aplicación en las tareas concretas posteriores y en últimas deberán favorecer resultados efectivos en las funciones desarrolladas por el personal.

Evidentemente, los beneficios para una compañía que exalta a su personal, que lo capacita, que lo entrena y que controla procesos y resultados, obtendrá ganancias tan reales como que se disminuirá el nivel de estrés, se manejarán adecuadamente los recursos, habrá facilidad para tomar decisiones, capacidad de análisis, de resolución de conflictos, se observará mejoramiento en la calidad de vida, y mejora en las oportunidades laborales.

Dicho esto, conviene afirmar enfáticamente que, una organización, puede tener la mejor infraestructura física, tecnologías, dotación de equipos especializados, telecomunicaciones, pero si no cuenta con la gente, difícilmente tendrá éxito en su actividad de manera efectiva. Es solo a partir del trabajo y este en equipos humanos, habilidades, inventiva, creatividad de sus miembros como

⁵ El capital humano tiene que ver con el incremento de la capacidad de producción de una compañía que se alcanzará con el trabajo de sus miembros. Dichas capacidades se adquieren con el entrenamiento, educación, experiencia, habilidades reales o potenciales.

se hará evidente el avance y progreso de los procesos misionales de la institución, empresa o compañía.

Avancemos un poco más. El talento humano en una organización bien sea de servicios o de productos, podría ser analizado desde varios niveles, es el caso de la interacción social —ambiente de trabajo—, también puede considerarse desde una sinergia total del equipo de trabajo o desde el comportamiento individual de sus miembros que indudablemente irá de la mano con el proyecto personal, en este último nivel es clara la gran variedad de intereses, talentos, habilidades individuales ampliamente cualificadas, experiencia, aptitudes, pese a esto, no siempre las personas se encuentran ubicadas en la dependencia en la que mejor podrían desenvolverse, lo cual representa en no pocas ocasiones frustración o fracaso personal y en consecuencia una pérdida para la compañía. El potencial de cada persona puesto al servicio de los intereses del equipo será lo que genere resultados no solo cuantitativos sino cualitativos. Aquí la pregunta se hace evidente: ¿qué le corresponde a la alta dirección o en su defecto al coordinador de talento humano? Principalmente, comprender que las personas para la organización representan un activo estratégico de la empresa e indudablemente, cumplir con la función de diseñar un procedimiento que facilite a cada miembro y al equipo en general tener una clara definición de la visión y misión y a través de ella mantenerse en el transcurso del tiempo, a sabiendas que el cambio es parte del movimiento de la empresa, de hecho siempre se esperan los cambios.

En ese sentido, hay que decirlo, la administración de la gestión del talento humano en algunas compañías suele ser una experiencia costosa, complicada si se quiere, y lo que es peor, en algunas ocasiones poco satisfactoria. A diferencia de esta primera experiencia, es necesario señalar que para otros equipos esa misma práctica de administración del talento humano hace parte de la metodología sistémica cotidiana, es decir, se diseña, implementa y mide como parte del engranaje y desarrollo de los procesos, pero ¿Por qué esa diferencia de la primera a la segunda experiencia mencionada? Quizás radica en la gestión de esta última mirada que resulta mucho más fluida en razón a la interacción del comportamiento de los procesos como un todo, en últimas, una organización en su totalidad se comporta de modo distinto que, cuando revisamos cada

parte, y por último la audacia de los líderes para llevar a cabo este proceso, incluso desde el entrenamiento o inducción a nuevos empleados⁶. Aquí es conveniente mencionar un elemento vital, esto es el nivel de comunicación. El líder del proceso de talento humano está llamado a comunicar cualquier programa que implementará, y no solo eso, sino además, dar participación al personal. Saber comunicar tiene que ver con informar, implicar, recibir opiniones, asegurar flexibilidad y sinergia. Por supuesto, echar a andar el proceso de talento humano en consonancia con el sistema de la organización requiere un despliegue de potencial humano, líderes capacitados para consolidar procesos de aprendizaje al interior de la empresa, definir dónde está, con qué cuenta y hacia dónde va, eso significa tanto, como que, cada vez se hace más necesario que la alta dirección evalúe la manera cómo administra el talento humano de la empresa y como parte de la evaluación contemplar la importancia de mantener⁷ a aquellos colaboradores que considere indispensables y que optimicen los objetivos, además motivarlos para que cumplan de manera efectiva los fines para los cuales se seleccionaron en la compañía y más allá de esto se encuentren alineados con la empresa, pero ¿cómo lograr alinearlos? Con una buena planeación en la que cada uno se convierta en un jugador estratégico y sea visto en sus necesidades, requerimientos, habilidades, aportes a fin de diseñar y establecer acciones y operaciones que faciliten la satisfacción del cliente desde la perspectiva de empleados de alto rendimiento.

El ciclo de la calidad en la Gestión del Talento Humano

En la actualidad, un buen número de organizaciones se orientan por el ciclo PHVA⁸ en la administración de la gestión del talento humano. Las cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar traen consigo exigencias que, siendo aplicadas de manera apropiada resultan ser una inversión efectiva. La primera de ellas:

⁶ En algunas ocasiones las empresas se desentenden de los nuevos empleados suponiendo que se actualizarán a su cargo con el tiempo de desempeño. Quien coordina el Talento Humano deberá organizar suficientemente la información y lo acompañará en el entrenamiento, incluso supervisando cómo hace la tarea, antes de ocupar el cargo. Cuando hay un buen modelo de rendimiento en la inducción es muy probable la garantía de efectividad de los nuevos empleados y por ende representa ganancias para la compañía.

⁷ No hace mucho tiempo, se pensaba que una organización estaba compuesta por fichas e incluso hasta era usual hacer afirmaciones como: "nadie es indispensable para la empresa" y peor aún: "el que se fue no hace falta".

⁸ El ciclo PHVA conocido como el ciclo de Deming se refiere a que todo sistema de gestión debe poder desarrollarse mediante las funciones de planear-hacer-verificar-actuar.

*planear*⁹. Partamos de una sencilla pregunta: ¿qué ocurre en una organización cuando se informa al personal que habrá auditoría? Las reacciones generalmente se caracterizan por dos tipos de comportamiento. Para algunos la auditoría genera tensión, angustia, incertidumbre, ansiedad, temor, inseguridad y por sobre todo, comienza el corre, corre en aquellas tareas que no están al día, esto es *improvisación*, falta de control, inapropiado manejo del tiempo, y tantas otras causas que originan zozobra a la hora de las auditorías. En cambio en otros ambientes organizacionales una auditoría hace parte de la cultura de la calidad, se trata del trabajo planeado, ejecutado y evaluado permanentemente.

En consonancia con los dos tipos de reacción frente a una auditoría, bien vale la pena precisar la necesidad de aplicar el ciclo PHVA cuando se trata del talento humano. La gran mayoría de veces, un auditor formulará la pregunta reina: ¿cómo planifica usted su servicio? Usualmente las personas enuncian las actividades que hacen, de ahí que sean juzgados como operativos. A la hora de planear, el líder está llamado a formular preguntas como: ¿existe una cultura organizacional basada en principios y valores? ¿Cómo es la gestión del área del talento humano en la organización? ¿Qué tipo de cultura (realidad) se vive aquí? ¿Hay anomalías? ¿Se evalúan las subcontrataciones de servicios? ¿Existe eficacia? ¿El proceso de talento humano está íntimamente articulado con los objetivos misionales de la institución?

El proceso de gestión del talento humano entre otros elementos aborda los siguientes: un plan de desarrollo alineado con la política y objetivos de calidad, plan operativo, un objetivo estratégico orientado con el talento humano alineado con la política de calidad, un nivel de comunicaciones apropiado para el proceso, búsqueda del bienestar de los empleados, plan de formación, cronograma de actividades, indicadores reales y necesarios concretamente en la empresa. El talento humano bien planificado pone a caminar la política de la calidad, por eso resulta incoherente a la hora de la crisis tomar decisiones como

⁹ La planeación consiste en: establecer metas para los indicadores de resultado y establecer la manera (el camino, el método) para alcanzar las metas propuestas. La etapa de planear implica pensar en establecer lo que se va a hacer. Una ayuda podría ser responder preguntas como: ¿Qué se va a hacer? ¿Por qué se va a hacer? el por qué es una pregunta esencial ya que si esta no está clara tenemos acciones que no agregan valor, ¿Cómo se va a hacer? ¿Cuándo se va a hacer, cuándo empieza, cuándo termina? ¿Dónde se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer?, y la pregunta que dicen que debemos hacerse al final: ¿Cuánto va a costar?

el recorte de personal, así como también la dicotomía entre lo administrativo y lo operacional.

Ahora bien, contar con personal competente e idóneo para que haga aportes exitosos en cada proceso requiere claridad en los principios y valores adoptados y asumidos por el personal de la compañía. Por un lado, los principios se relacionan con verdades absolutas y no negociables como el elemento ético, la integridad, la honestidad, la coherencia, *los principios se mantienen siempre*. Los valores, por su parte, son comportamientos y actitudes dentro de un clima organizacional, deberían implementarse los estrictamente necesarios para la cultura organizacional a partir de deficiencias que se estén viviendo al interior de la misma y esto se determina a partir de fuentes como el oído externo y en general aspectos de la evaluación de desempeño, de tal manera que en el diseño del proceso se incluyan, por ejemplo tres valores y una vez se subsanen las dificultades se trabajen otros, precisamente porque el ser humano evoluciona permanentemente, de ahí que las pruebas que muchas veces se aplican no son concluyentes, sino predictivas.

La gestión humana entonces, implica unas entradas como son: la planeación estratégica, los procesos de la compañía, las quejas y reclamos, esto, acompañado de la selección de personal competente e idóneo, la ejecución de la inducción y formación del personal, así mismo, la evaluación del clima organizacional. También la claridad en los valores y principios, como ya se dijo, la evaluación para el desempeño, claridad en el papel que juega el personal en la misión, visión, política de calidad, enfoque al cliente, debilidades y fortalezas. Hasta aquí, en el ciclo de la calidad, correspondiente a planear la administración del talento humano.

Otra de las fases del ciclo de la calidad es: *Hacer*¹⁰. Aquí conviene asegurar y conocer las necesidades actuales y potenciales de la organización en las que participe el personal desde la competencia de cada quien, asunto que tiene que ver con las demandas futuras. El proceso de “hacer” comporta elementos

¹⁰ Tiene que ver con implementar procesos para alcanzar los objetivos. Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento.

fundamentales como la descripción de los cargos y para ello, es necesario tener claridad en componentes como: ¿dónde está ubicado el cargo? ¿Para qué lo contrataron? ¿Cuáles son las funciones del cargo? ¿Cuáles las responsabilidades? ¿Cuáles las competencias? ¿Cuáles las situaciones que afectan el cargo? ¿Cómo está reflejado en la organización?

Hablando del perfil del cargo, por ejemplo, se ha de precisar lo mínimo que se requiere para ocuparlo, de ahí que, cuando se selecciona el personal es evidente tener en cuenta: nivel de educación, experiencia, habilidades y formación. Así que, en el momento que se contrata al personal, cada quien debe tener clara la descripción de su cargo, cabe determinar que en ocasiones las personas saben cuáles son sus tareas, pero no sus compromisos. ¿Es lo mismo responsabilidad y función? Evidentemente no. Si se le formula al personal de la compañía preguntas como: ¿cuál es su cargo y de qué es usted responsable? ¿Es usted responsable por personas de la empresa? ¿Tiene personas a su cargo? es probable que haya confusión. La responsabilidad se mide por el tipo de personas que están a cargo, pero si la responsabilidad tiene que ver con dinero, con la asignación de un presupuesto, se ha de comprender que se trata de su manejo y en caso de equivocación, quien pierde es la empresa. Lo anterior solo por poner un par de ejemplos. En una compañía se es responsable por manejo de equipos, maquinaria, información confidencial, cumplimiento de normas y leyes, por procesos especializados, y por supuesto por el cliente (interno y externo). Las responsabilidades y funciones establecen segmentos de decisiones salariales, es lo que determina la complejidad de roles.

El perfil del cargo generalmente está compuesto por cinco componentes: generalidades (por qué se creó el cargo) código que se da de trazabilidad, departamento al que está adscrito, proceso —salario— a quién le reporta, objetivo relacionado con las funciones. En lo relacionado a las funciones deberán estar redactadas, siempre, con un condicionante de calidad, por ejemplo: atender a los pacientes en el sector de urgencias garantizando cumplimiento y satisfacción del cliente, otro ejemplo podría ser: mantener la información del departamento de manera oportuna y organizada evitando quejas de los clientes.

Cuando se habla de competencia (norma ISO 9001) se determina “lo que yo sé”, sin embargo, no todo el que sabe posee habilidades para enseñar. Algunos elementos que afectan la competencia del personal hacen referencia efectivamente al “saber” (conocimientos) que acompañados de habilidades y aptitudes arrojan el “saber hacer”; la competencia requiere unos recursos para así definir el “poder hacer”, ahora bien, los valores determinan el “saber estar” y las motivaciones influyen en el “querer hacer”. Generalmente, se busca que un empleado se articule de tal manera a la organización que equilibre en su desempeño habilidades conductuales, referentes al ser (inteligencia emocional), funcionales relacionadas con el hacer (técnica) y holísticas, que se refieren a saber hacer en contexto (valores organizacionales).



Para la norma ISO 9004¹¹ las competencias se ven desde una perspectiva un poco más amplia. Al gerente, por ejemplo, ya no se le mide por competencias, sino por su gestión. Pregunta de obligatoria formulación ¿cómo se determinó o detectó las necesidades de competencia del personal de esta compañía?

¹¹ Mientras la norma ISO 9001 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la norma ISO 9004 va más lejos, proporcionando recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.

Lo que debe demostrar el líder de talento humano es su administración en todo el proceso de calidad, la conformidad del producto.

Hay un elemento importante para tener en cuenta a la hora de calificar requisitos de las competencias a nivel de educación, esto es convalidarlos con la experiencia. Eso se puede hacer solo con los miembros antiguos de la organización, los que entran nuevos deben cumplir con la norma vigente. Por ejemplo, si se trata de un coordinador que no cumple con los requisitos de educación, estos se pueden convalidar con años de experiencia, además, habría que revisar cuánto afecta ese cargo y la formación en ese campo, de ahí que se hace conveniente el programa de actualización, formación, capacitación¹². La formación garantiza mantener y mejorar la competencia que se posee, dicho de otro modo, demostrar el mejoramiento de la competencia, así lleve treinta años. Las competencias de los empleados deben ser objetivas, medibles, concretas, estas son los requisitos para evaluar a futuro, por tanto, debe existir seriedad al respecto puesto que afecta al sistema, ciertamente, el talento humano es el elemento más crítico del sistema, se trata de demostrar y asegurar la pertinencia del recurso humano dentro del sistema de la empresa. En este sentido, se busca un liderazgo ejecutivo, empoderamiento de los empleados, trabajo organizacional en equipo, visión compartida al interior de las áreas que componen la diversidad de procesos en el sistema.

La fase de *verificar*¹³ hace referencia a evaluar la competencia, conciencia y pertinencia del talento humano en la organización. Verificar es tanto como controlar. El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, esto normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron o fueron superadas las metas de acuerdo, como se dijo, a lo esperado, así el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, es decir, el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo

¹² La necesidad de capacitación debe estar evidenciada en el plan anual, a su vez fundamentada en la detección de necesidades de competencia, planeación desarrollo y evaluación de la eficacia.

¹³ Se trata de realizar seguimiento y medir los procesos y los productos o servicios en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados. Verificar los resultados contra lo planeado.

y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

En términos de gestión del talento humano, una organización debe considerar aspectos como: el seguimiento y medición, la evaluación del cumplimiento de los requisitos de calidad, el seguimiento al cumplimiento de objetivos y las auditorías sobre la calidad del talento humano. Esta última, la más habitual. El concepto de auditoría pasa de la consideración de una “actividad que consiste en la evaluación objetiva de la Información económica de una entidad” (Hoyos Gómez, 1999).

La etapa de “verificar”, entonces, es precisamente el control y seguimiento a los planes establecidos. Se trata pues de demostrar y analizar los indicadores, el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño y la participación de los empleados en las capacitaciones asignadas, las mediciones del servicio del personal en la organización.

Hasta aquí es necesario recordar que en el sistema de calidad de las Compañías han de estar presentes los indicadores e índices de gestión de cada área, además mantenerse alineados con sus respectivos procesos para alcanzar la efectividad, dicho de otro modo, el impacto de los objetivos estratégicos propuestos.

*Actuar*¹⁴. La etapa de “actuar” refiere a incorporar la mejora del proceso, debe estar incorporada a todos los integrantes de la empresa. Consiste puntualmente en tomar medidas correctivas, planes de mejoramiento para eliminar no conformidades detectadas, actuar de manera que el problema no se repita nunca más y lograr el cumplimiento de las metas. En toda organización, si se desea tener impacto, conviene tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, de ahí que se busque institucionalizar la mejora. En el actuar aplica el subproceso de acciones correctivas, preventivas y planes de mejoramiento como consecuencia de acciones como las auditorías, pero además, se aplica la metodología para análisis y solución de problemas. Hay que recordar que toda acción de mejora debe ser documentada.

¹⁴ En el ciclo de la calidad, actuar hace referencia a realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

Se trata de establecer un sistema para el monitoreo de la gestión organizacional, tomar medidas o acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos. Cabe resaltar que esta etapa corresponde a aquella que determina el compromiso de la Organización, bien sea de productos o servicios con sus clientes. Tiene que ver con las acciones que se ejecutan después de hacer una verificación y que evidentemente conlleven al progreso, satisfacción, control, entre otros. Es simplemente el resultado de las acciones frente a una no conformidad evidente o una mejora posible detectada; en esta etapa se deberá proporcionar información para la formulación de planes de mejoramiento individual y colectivo, y como se dijo, generar las acciones de mejora continua del proceso. Los planes de mejoramiento se han de orientar a potencializar las competencias para alcanzar y superar los niveles de satisfacción deseados y aún más: superarlos. Evidentemente los beneficios del mejoramiento se dan en doble sentido, por una parte la empresa se fortalece y por otra, los miembros de la organización se vuelven competentes y serán reconocidos precisamente por sus competencias.

Administrar la calidad del talento humano implica elementos que sin lugar a dudas en la actualidad son de obligatoria revisión. Fenómenos como la globalización, los cambios bruscos y la adquisición de conocimientos acelerados, entre otros modifica las pasadas maneras de conducir las organizaciones en cuanto al personal se refiere. Los miembros de una organización en las nuevas concepciones de talento humano son “indispensables” para alcanzar los objetivos de calidad, lo cual hace pensar en definir a hombres y mujeres como capital principal, poseedores de habilidades, características, experiencias, aptitudes, motivación e intereses vocacionales que le dan vida a la compañía por lo que se convierte en una de las tareas más decisivas. Ciertamente se requiere de años para incorporar, capacitar y desarrollar en el personal equipos de trabajo competitivos con sentido de pertenencia. La administración del talento humano no es tarea sencilla, precisamente porque se trata de personas y bien sabemos que cada ser humano es en sí mismo un sujeto complejo lo que se convierte para la gestión de talento humano en un elemento de permanente y particular estudio, aquí cuenta la disciplina organizacional y un esfuerzo coordinado.

Tomando en consideración que algunos trabajadores manifiestan insatisfacción con el clima organizacional, los gerentes y líderes del talento humano buscan herramientas para su administración de manera que mejore la productividad, dado que la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, entre otros, lo que indica que si no se cuenta con gente eficiente la organización presentará dificultades a la hora de alcanzar los objetivos. Hay que decirlo, las personas en las organizaciones buscan no solo desempeñar una labor habitual, sino, además, tienen otras expectativas, por eso, la formación de las personas ha de ser en la compañía un proceso sistemático en el que se tenga en cuenta la diversidad del personal, y por otra parte la claridad en cuanto que el aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos. Maslow (1991) afirma que los seres humanos tienen cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, en ese sentido, cuanto más satisfechas se encuentren las necesidades, mayor será el nivel de motivación, productividad, identidad y por supuesto resultados.

Ya para terminar, conviene recalcar que la gestión del talento humano cuando se orienta integralmente, es una alternativa para el progresivo rendimiento que implica la incalculable superación de la capacidad individual para convertirse en colectiva que finalmente genere valor en el sistema empresarial.

Conclusión

A fin de ejecutar la función de administrar la calidad del talento humano las organizaciones deberán enfocarse en mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz dado que constituyen el elemento fundamental para que una compañía alcance los objetivos previstos. Por sobre todo, mantener claridad en la dignidad de los miembros de la organización y nunca perder de vista este factor, en realidad la forma más clara de crecimiento organizacional tiene que ver con la atención a las personas que la conforman, esta se convierte en una tarea prioritaria de la alta dirección ayudada del departamento de talento humano. Para asegurarse de una buena orientación del talento humano, es necesario adelantarse a los grandes desafíos para evitar convertirse en agentes

reactivos frente a los problemas, antes bien, desarrollar la capacidad de atender crisis potenciales. En la actualidad, la gestión del talento humano es un tema que trasciende hacia prácticas integrales de participación, trabajo en equipo, comunicación, en otras palabras una función estratégica más que administrativa en la que se concibe a la persona del trabajador como una ventaja competitiva y esta ha de sostenerse en la empresa. En el caso del trabajo en equipo, el talento humano juega un papel preponderante en cuanto a innovación, cultura organizacional, competitividad cuya función primordial es servir de soporte estratégico que marca diferencia entre la diversidad de compañías. Así las cosas, las empresas están llamadas a implementar y mejorar en el día a día sus procesos a partir de una hábil orientación del talento humano.

Para las compañías, el talento humano es el mayor capital en tanto su participación y aprendizaje este articulado a cada uno de los procesos del sistema. Su gestión debe facilitar el acceso del personal al desarrollo de habilidades, capacitación, conocimientos, competitividad. Eso significa que en los actuales esquemas de las organizaciones conviene romper con antiguos paradigmas y formularlos hacia la capacitación por competencias e indicadores de calidad en la administración de la gestión del talento humano. No se trata solo de un recurso más en la cadena de producción, sino del factor que permite el éxito en un mundo altamente competitivo, lo cual conduce a pensar en un líder que promueva apoyo, capacitación permanente, innovación, participación, trabajo en equipo, creatividad, se trata de una labor gigantesca en medio de la pluralidad. De manera que la gestión del talento humano, tiene que ver con un enfoque estratégico de la alta dirección que buscará a través de acciones dirigidas disponer al personal en el valor por excelencia de la organización: el talento humano.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires.
- Lyles, D. (2007). *El secreto de los zapatos viejos*. Bogotá.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas Las mejores prácticas de una Compañía de 450 años que cambió el mundo*.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid.

NTC-ISO 9004:2000. *Sistemas de Gestión de la calidad. Directrices para el Mejoramiento*.

NTC-ISO 9001:2000. *Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos*.

NTC-ISO 10015:2005. *Directrices para la formación*.

NTC-ISO 9000:2005. *Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*.