

Análisis comparativo de normativas relacionadas a la gestión de la calidad y del capital humano teniendo en consideración su aplicación conjunta en el sector turismo

Ing. Esp. Bravo, Héctor Marcelo*, Dra. Sobrero Cecilia, Ing. Esp. Marcelo Andrés Tavella

Facultad Regional Córdoba, Universidad Tecnológica Nacional

Maestro M. López esq. Cruz Roja Ciudad universitaria CP:5116.mbravo@frc.utn.edu.ar

RESUMEN

El concepto calidad ha sido y es desarrollado en innumerables trabajos literarios, sin embargo gran parte de ellos se concentran en explicar los fundamentos, su origen, la evolución histórica del concepto, sus objetivos y sus formas de aplicarlas, incluyendo en ocasiones algunas técnicas para su implementación destacando la importancia del cambio cultural que se requiere para ello, pero enfocan de manera muy vaga la manera de lograr una implementación eficiente y más aún en destacar la importancia de gestionar de manera conjunta la formación y el capital humano. Las normas y referenciales de calidad son un claro ejemplo de lo anteriormente descrito, ya que literalmente indican solamente requisitos a cumplir por la organización para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). La implementación de SGC es de reciente aplicación en la industria del turismo, por lo que a la hora de su ejecución encontramos innumerables inconvenientes destacándose de sobremanera la falta de cultura relacionada al concepto del trabajo con calidad y la ignorancia sobre cómo llevar adelante el cumplimiento de sus requisitos, en especial en lo referido a la gestión de los recursos humanos.

El objetivo del presente trabajo es poder analizar las fortalezas y debilidades de cada una de las normas en relación al capital humano y la viabilidad de adaptación a la realidad existente en el sector turístico.

En este trabajo se realiza un análisis comparativo, exhaustivo y sistemático entre las norma: ISO 9001:1994 "Sistemas de Gestión de la Calidad", ISO 9001:2000 "Sistemas de Gestión de la Calidad", ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de la Calidad", ISO 10015 "Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el Entrenamiento", NC 3001:2007 "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano", IRAM 30400:2004 "Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en los servicios turísticos" y la norma IRAM SECTUR 42200:2008 "Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente".

Palabras claves: Capital humano, sistema de gestión de calidad, calidad en turismo.

ABSTRACT

The quality concept has been and is developed in however many of them countless literary works concentrate on explaining the basics, its origin, the historical evolution of the concept, objectives and ways to implement them, including sometimes some techniques for implementation highlighting the importance of cultural change required for it, but focuses very vague way of efficient and even more on the importance of jointly managing the human capital formation and implementation.

Standards and quality benchmarks are a clear example of the above described as literally indicate only requirements to be met by the organization for the implementation of a Management System (QMS).

The implementation of QMS is newly implemented in the tourism industry, so when execution are countless disadvantages of excessively emphasizing the lack of culture related to the concept of quality work and ignorance about how to advance the implementation of their requirements, especially with regard to the management of human resources.

The aim of this paper is to analyze the strengths and weaknesses of each of the standards in relation to human capital and the feasibility of adapting to the reality in the tourism sector.

This paper presents a comparative, comprehensive and systematic analysis is performed between the standard ISO 9001:1994 "Systems Quality Management" ISO 9001:2000 "Systems Quality Management" ISO 9001:2008 "Management Systems Quality ISO 10015 "Quality Management - Guidelines and Training Guidelines for", NC 3001:2007 "System of Integrated Human Capital", IRAM 30400:2004 "Guidelines for interpretation of ISO 9001:2000 in tourism services" and the IRAM SECTUR 42200: 2008 "Standard system of quality management, safety and the environment".

Keywords: Human Capital, quality management system, quality tourism.

1. INTRODUCCION

Desde la antigüedad y pasando por la revolución industrial, la segunda guerra mundial, hasta nuestros días, las organizaciones fueron modificando su estructura interna, su manera de gestionar las actividades en función de las características propias del entorno que las rodeaba, el cual ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia, como así también se observaron escenarios cambiantes de mercados y de las características de los clientes. Esto ha obligado a las organizaciones a buscar herramientas que les permitan ser cada vez más competitivas, en un mercado muy difícil de acceder, ya que los clientes fueron modificando sus necesidades y expectativas a satisfacer, volviéndose estas cada vez más exigentes. [1][2]

La necesidad de analizar los procesos internos, para lograr una mayor eficiencia, y poder determinar quién es el beneficiario de sus productos y/o servicios (denominado cliente) a los efectos de definir sus necesidades y expectativas, llevo a las organizaciones a diseñar nuevas estrategias (entendiéndose estas como la determinación de los fines y objetivos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar los fines) [3], y a implementar sistemas de gestión que además de cubrir con los requisitos anteriormente mencionados les permitiera obtener una mejor organización interna, mayor participación de su personal, incrementando su competitividad y su rentabilidad [1].

Paralelamente el turismo fue creciendo como industria, al punto tal que una gran parte de los ingresos en países como México, España, Australia, Brasil, Chile, etc. se deben a la industria del turismo. En los últimos años, el crecimiento de la industria del turismo en América del Sur ha sido vertiginoso, sumándose a los ya nombrado, países como Perú y Argentina. La industria turística se ha convertido hoy en un fenómeno económico y social representativo de la sociedad contemporánea. De igual forma, el turismo es más experimentado, se manifiesta más exigente y cuenta con nuevas motivaciones de viaje [4].

En los recientes y sucesivos años de crisis económicas, muchos argentinos, a los que indudablemente les gusta viajar al extranjero, vieron reducidas sus posibilidades económicas y decidieron hacer "turismo interno", con lo cual las cifras fácilmente favorecieron a los destinos locales [5].

Por otro lado, actualmente existe otra realidad turística destacada y es la que se pone de manifiesto durante los cada vez más frecuentes fines de semana largos en la Argentina. Durante los mismos hay un incremento de viajeros de más del 40 por ciento, comparado con 2011. Ambas situaciones, se trate de turismo extranjero o turismo interno, han exigido a los operadores turísticos a desarrollar herramientas de competitividad para pertenecer y subsistir en este mercado cada vez más globalizado.

En nuestro país el turismo extranjero se ha convertido en la tercera fuente de ingreso de divisas después de que los visitantes dejaran en el año 2007 cerca de 4.000 millones de dólares [6]. Importar turistas tiene efectos similares que exportar productos argentinos al exterior [7]. En el año 2004 a nivel nacional iniciaron las primeras reuniones de trabajo que dieron origen al Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, En el marco de la Ley Nacional de Turismo N° 25997. [8]

Por otro lado, la provincia de Córdoba se caracterizó históricamente por entregar los productos Sierras, Sol y Ríos hasta la década del 90. A los efectos de ir diferenciándose como destino turístico se fueron desarrollando nuevos productos tales como turismo cultural, de aventura, rural, idiomático, deportivo, ecoturismo, de descanso y salud, de congresos, ferias y eventos, entre otros.

Analizando los datos relevados por el gobierno de la provincia de Córdoba [9], se observó que el número de turistas sufrió un aumento notable durante el periodo 1995-2005 y que se debía incorporar el concepto "calidad" en todas las actividades de los operadores turísticos, para contribuir a consolidar la tendencia positiva de captación de turistas.

A tal efecto en el año 2006 en la Provincia de Córdoba se empezó a implementar, en el sector alojamiento, un sistema de gestión de calidad inédito para la época, denominado Córdoba Calidad Turística, sistema que permitió a las pequeñas organizaciones que lo implementaron definir sus procesos internos, detectar las necesidades de sus clientes e implementar procedimientos para satisfacerlas.

El programa Córdoba Calidad Turística reconocido por IRAM como un sistema de gestión de calidad compatible con la norma ISO 9001:2000 [10] permitió incorporar, de alguna manera, el concepto de calidad en los distintos niveles de las organizaciones turísticas a los efectos de incrementar la captación de turistas y lograr su fidelización.

Aplicada a los servicios turísticos, la gestión de la calidad habilita y asegura un desarrollo sustentable de la actividad basado en criterios de responsabilidad social, ambiental y económica.

En la implementación del programa Córdoba Calidad Turística se observó que el precio no era la razón esencial en la elección del turista del lugar de pernocte, siendo la calidad de los servicios y la atención del personal las variables esenciales que orientaban dicha elección.

Por otro lado, a medida que iba avanzando su implementación en la mayoría de los operadores se detectó un bajo nivel de compromiso por parte del personal y de la alta dirección con el programa, fundamentado en la baja actividad turística anual (3/4 meses por año), en que el programa era la primera experiencia a nivel nacional en esta temática, en el concepto de hacer “algo para mejorar”, en el apoyo económico por parte del gobierno de la provincia de Córdoba, y en el desarrollo por parte de IRAM, como producto del convenio firmado con la secretaria de turismo de la Nación, de la serie de Normas IRAM SECTUR [11].

Las fortalezas y debilidades detectadas en su implementación fueron [12]:

Fortalezas detectadas

- Organizaciones dirigidas por sus dueños
- Dominio del rubro y de las prestaciones ofrecidas

Debilidades detectadas

- Administración empírica y ejercida por los dueños
- Empresas familiares que en su mayoría no disponen de una organización definida
- Escasez de mano de obra calificada propia
- Dificultad de conseguir trabajadores calificados
- Bajo nivel de capacitación de sus recursos humanos en administración, gestión y servicios.

El turista tiene contacto permanente con el personal que integra estas organizaciones (el cliente interno), el cual por motivos, en su mayoría, extra organizacionales no se encuentra, en su gran mayoría, plenamente capacitado y formado (especializado) para desempeñar su tarea con un enfoque orientado a la plena satisfacción del cliente. En la mayoría de los casos el personal “se limita” a cumplir con el trabajo solicitado, es decir el empleado no se desempeña con la motivación necesaria para desarrollar su actividad de manera eficiente ni siente “orgullo” por pertenecer a organizaciones que intentan mejorar sus procesos y por ende los servicios ofrecidos, el empleado observa que todo el esfuerzo se centra en cumplir solo con las necesidades del cliente final del proceso y no se toman en cuenta sus necesidades como elemento principal del proceso.

Por otro lado, también se observó que muchas empresas que capacitan a su gente, no saben por qué ni para qué lo hacen y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas implementadas, por modas, porque siempre lo hicieron así o por copiar a sus competidores.

En otras palabras, se observó que el mínimo desarrollo realizado al personal que integra estas organizaciones no forma parte de la política estratégica de la organización ya que en la mayoría de los casos este desarrollo fue realizado por estricta solicitud de la implementación del plan y no como una decisión estratégica.

Se podría entonces plantear, de acuerdo a lo que se ha observado, si realmente alcanza con las normas existentes para concientizar a todas las partes que intervienen en la industria del turismo de la importancia del desarrollo del capital humano que la integra.

2. DESARROLLO

El análisis de las diferentes normas existentes sobre Sistema de Gestión de Calidad y Gestión de Recursos Humanos permitió ver las fortalezas y debilidades que tiene cada una de ellas para la interpretación de quienes tienen la necesidad de implementarlas.

2.1 Análisis de las Normas ISO 9001:1994 e ISO 9001:2000 [13] [14] [15]

En el año 1987, ISO propuso a las organizaciones de todo el mundo un modelo de sistema para la gestión de la calidad que se estructuró en una familia de normas, denominada serie ISO 9000, formada por las normas:

ISO 9000 Estándares de aseguramiento de calidad y gestión de calidad-Líneas de actuación para selección y uso.

ISO9001 Sistemas de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta

ISO 9002 Sistema de Calidad –Modelo para aseguramiento de calidad en producción e instalación.

ISO 9003 Sistema de Calidad – Modelo para aseguramiento de calidad en inspección final y pruebas.

ISO 9004 -1 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad –Líneas de actuación.

ISO 9004-2 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad – Líneas de actuación para servicios.

A los efectos de realizar el análisis de comparación se tomo la Norma ISO 9001:1994^[13]

“La especificación, realización, control y aseguramiento de la calidad requiere personal que sea competente para llevar a cabo dichas tareas”. Este punto del estándar solo hace hincapié en la formación considerándose que es la formación adecuada, más que las calificaciones, lo que dará al personal las habilidades que necesitan.

Algunas situaciones que indicaban la necesidad de actualizar la norma según los usuarios de la misma eran:

- Se consideraba que las normas versión 1994 estaban más focalizadas a las grandes empresas, aunque hubo muchas empresas pymes certificadas.
- Se las consideraban muy orientadas hacia las organizaciones manufactureras.
- Resultaba un tanto confusa la elección de la norma para utilizar como guía.
- A través de la Norma versión 2000 se visualiza una gestión basada en los procesos.
- Se pretende ir más allá de la certificación, es decir hacia una cultura de la Calidad Total, implementada a través de una metodología de mejora continua.

La familia de Normas ISO 9000 versión 2000, la cual reemplaza a la anterior, se compone de la siguiente manera:

ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.

ISO 9001: Requerimientos para una gestión de la calidad.

ISO 9004: Guía para el mejoramiento del desempeño para una gestión de la calidad.

A los efectos de comparación se tomo la Norma ISO 9001:2000^[14]

Las principales diferencias se centran en:

- Mejorar la compatibilidad con la ISO 14000.
- Reducir el volumen de documentación y burocracia.
- Las nuevas normas deberían basarse en los procesos de la organización.
- Incluir la demostración del funcionamiento eficaz de la mejora continua y prevención de no conformidades.
- Facilitar la autoevaluación.
- Ser fáciles de entender y utilizar.
- Abrirse más a otros sectores además de la industria.

Para adaptarse a las nuevas necesidades y mejorar los sistemas de gestión, la Norma ISO 9001: 2000^[14] introduce al modelo dos importantes modificaciones, en primer lugar pasa a denominarse modelo de Gestión de la Calidad, y colocando la figura del cliente en el centro del mismo sobre la base de 8 principios, entre los que se destacan el liderazgo de la dirección, el enfoque a procesos, el enfoque de sistema de gestión y la mejora continua. La calidad pasa a definirse como el grado en que un conjunto de características explícitas e implícitas permiten al producto satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, es decir, traslada el concepto hacia una opción externa a la organización, independientemente del aseguramiento del cumplimiento interno de especificaciones definidas por la organización.

A partir de ello, la norma ISO 9001:2000^[14] propone un enfoque de la gestión de la calidad basada en un sistema conformado por distintos elementos, interrelacionados entre sí, y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que aumente y mejore de forma continua la satisfacción del cliente.

Estas normas, inflexibles en su estructura ya que cada requerimiento es tomado por quien la lee como una imposición, hacen un fuerte hincapié en la formación como el principal elemento que dotara al personal de las habilidades necesarias y son similares en relación a los requisitos para la gestión de los recursos humanos.

2.2 Análisis de la Norma ISO 9001:2008^[16]

La norma ISO 9001:2008^[16] no incorpora nuevos requisitos pero si incorpora cambios con respecto a su antecesora para aclarar los requisitos ya existentes, así como para mejorar la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004

En relación a los Recursos humanos sustituye el término “calidad del producto” por “conformidad con los requisitos del producto” en el párrafo “El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencias apropiadas”

El título del capítulo cambia de Competencia, toma de conciencia y formación por Competencia, formación y toma de conciencia y por último se modifica el texto “la organización debe proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades” por “la organización debe, cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.

Esta norma al igual que la anterior mantiene la inflexibilidad y la preponderancia del término “formación” pero a diferencia de la anterior empieza a tenerse en cuenta el término “competencia”

2.3 Análisis de la Norma IRAM 30400:2004^[17]

La norma de referencia ha sido desarrollada teniendo en cuenta los principios de la gestión de la calidad enunciados en las normas IRAM ISO 9001:2000^[14] y la IRAM ISO 9004:2000^[18].

Constituye una guía para la interpretación de la norma IRAM ISO 9001:2000^[14] para organizaciones que brindan servicios turísticos.

En este trabajo, como su nombre lo describe “guía de interpretación” se empieza a observar la necesidad de orientar con explicaciones y ejemplos al personal implementador de la misma.

En general la mayoría de los requisitos son similares a las normas anteriormente mencionadas referenciadas a una organización de servicios turísticos.

En relación al recurso humano, la norma cuando se refiere al punto planificación del sistema de gestión de la calidad, hace referencia a la necesidad de definir responsabilidades y autoridades, lo que indica de la importancia que le da a esos roles dentro del sistema de gestión.

Es más, se observa un ítem de la misma titulado Responsabilidad, Autoridad y Comunicación, en el cual se indica que la dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización. Para lo cual, se deben establecer los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.

En relación a la gestión de los recursos es importante entender que la calidad del servicio turístico depende en gran medida de la disponibilidad de los recursos necesarios para desarrollar los procesos de prestación del servicio. Estos recursos pueden ser tangibles (por ejemplo infraestructura física) o intangibles (por ejemplo habilidad del personal) y deben definirse, obtenerse, suministrarse y mantenerse a los efectos de prolongar su disponibilidad para quienes lo necesitan para desarrollar sus tareas.

Cuando hace referencia a los Recursos humanos el texto es similar a la norma ISO 9001:2008^[16] *“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”*

Entendiendo, en este concepto, como competencia a los conocimientos y aptitudes necesarias para realizar una tarea.

Esta competencia puede ser una combinación de educación, formación, experiencia y habilidades.

Las competencias deben ser identificadas y generar las acciones necesarias para proporcionarlas.

En el proceso de selección de personal se hace hincapié en la necesidad de un periodo de sensibilización del personal a ser incorporado.

Para el caso del personal eventual, debe estar definido el tipo de formación y los requisitos necesarios de calificación establecidos para la tarea que desempeñaran.

Esta guía mantiene la dureza de las normas ISO 9001 como herramienta para el aseguramiento de la calidad pero a diferencia de las anteriores toma en cuenta la debilidad del sector turístico en el desarrollo de las mismas y orienta al implementador con explicaciones y ejemplos referidos a la temática del turismo

2.4 Análisis de la Norma IRAM –SECTUR 42200:2008^[19]

Es de destacar que esta norma se diferencia de las anteriores en que su objetivo es establecer lineamientos básicos para la implementación de un sistema de gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad en un establecimiento hotelero, mientras que aquellas hacen referencia a la implementación de un sistema de gestión de la calidad solamente.

Por lo tanto, la gran mayoría de sus requisitos van a hacer referencia a un sistema de gestión integrado.

En relación a la organización de la gestión de recursos humanos en el punto correspondiente a planificación solicita la inclusión en el manual de la calidad, la seguridad y el ambiente, de un organigrama de interrelación de funciones que determine jerarquías, responsabilidades y descripción de cada cargo. El cual debe estar en relación a las necesidades de la organización y su entorno. Debe definir cuáles son los puestos de trabajo que se consideran claves en la prestación del servicio al cliente, desarrollar el perfil de los mismos describiendo cuales son las aptitudes y habilidades necesarias para su desempeño, el nivel de formación y experiencia acorde estas funciones. Dentro de estos puestos claves se destacan: actividades y responsabilidades del sistema de gestión, supervisión de la calidad del servicio, atención de quejas de los clientes y medición del servicio. Se debe establecer los procedimientos e instructivos necesarios para cada uno de los puestos, de manera tal que garantice que las actividades en ellos se desarrollan de manera uniforme conforme a los requisitos del cliente. Deben estar establecidas las reglas de cortesía y de trato con el cliente para cada puesto de trabajo y para el personal en su conjunto. Se debe establecer un proceso de selección de personal que asegure la adecuación a los perfiles requeridos para el puesto. Se debe documentar y desarrollar un proceso de inducción al nuevo personal incluido el personal eventual y debe quedar registrada su implementación. La dirección debe proporcionar la formación necesaria y continua para que el personal mantenga un adecuado nivel de calidad en la prestación de los servicios. Esta norma a diferencia de las anteriores es para la implementación de un sistema de gestión integrada en la industria del turismo, en la cual los recursos humanos tienen un rol fundamental por lo que solicita la definición de un procedimiento que asegure la veracidad, vigencia y difusión de toda la información dirigida al cliente y a la cadena de comercialización sobre el servicio que la organización proporciona. Debe disponer de métodos documentados en todos los procesos de la realización del servicio en los que intervenga el cliente, así como de los procesos de apoyo (mantenimiento, limpieza, etc.). A diferencia de las normas anteriores, en su capítulo 7 gestión ambiental recomienda definir, documentar e implementar un programa de responsabilidad social de la organización y hacia la comunidad. Esta norma, como norma certificable que es, sigue teniendo la estructura inflexible de las normas ISO 9001, con una orientación distinta ya que se enfoca en un sistema de gestión integrado, sin embargo en relación a los recursos humanos no se observa una fácil interpretación de sus requerimientos por quien la debe implementar.

2.5 Análisis de la Norma ISO 10015:1999 Administración de la Calidad-Guías y Lineamientos para el Entrenamiento ^[20]

Esta norma plantea al proceso de entrenamiento como un proceso planificado y sistemático que contribuye a mejorar las competencias de los trabajadores permitiéndole a la organización cumplir con sus objetivos de calidad.

En la Figura 1 se ilustra el ciclo de entrenamiento.

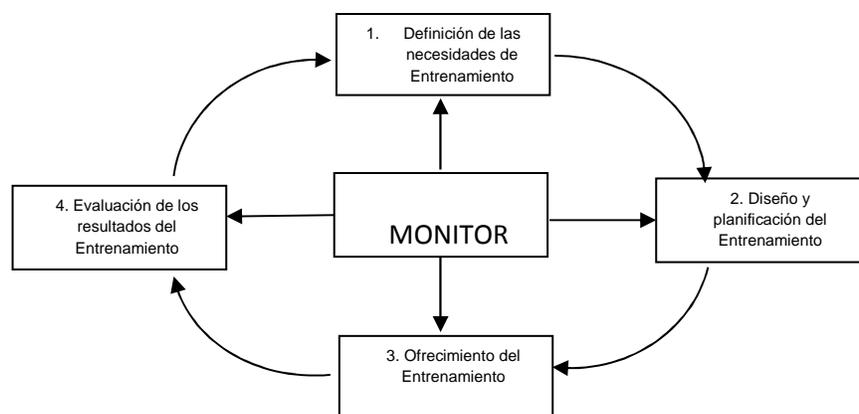


Figura 1 Ciclo de Entrenamiento Fuente: Norma ISO 10015:1999

La organización debe garantizar los recursos internos y externos para el cumplimiento de las cuatro etapas del proceso y su monitoreo.

El proceso comienza cuando la organización realiza un análisis de las necesidades de la organización relacionados con las competencias del personal, identificando y documentando cuales son las competencias necesarias para cada tarea que afecte a la calidad del producto y/o servicio y desarrollando las acciones necesarias para eliminar las brechas existentes de competencias.

La organización debe revisar los documentos que indiquen la competencia requerida para cada proceso y conservar los registros que evidencien la competencia de cada empleado.

La etapa de diseño y planificación del entrenamiento incluyen:

- a) El diseño y la planificación de las acciones que deben tomarse para minimizar las brechas de competencias identificadas
- b) La definición de los criterios para evaluar los resultados del entrenamiento y monitorear el proceso del entrenamiento mismo.

La organización debe documentar los métodos de entrenamiento potenciales para cumplir con las necesidades del entrenamiento. Como así también los criterios para la selección de dichos métodos.

Todas aquellas organizaciones que tengan la condición de potenciales proveedores para entrenamiento interno o externo deben ser minuciosamente seleccionadas a través de un examen.

Para la etapa de ofrecimiento del entrenamiento, la organización debe especificar un plan de entrenamiento cuya responsabilidad de realizar todas sus actividades correrá por cuenta del proveedor y deberá ser definida en un acuerdo o contrato formal.

De todas maneras lo anterior no exime a la organización de realizar el soporte de apoyo necesario para garantizar los servicios del proveedor.

En la evaluación de los resultados del entrenamiento, el objetivo es verificar que tanto los objetivos de la organización como los del entrenamiento se hayan alcanzado.

Dentro de un periodo de tiempo especificado y posterior a que el personal haya completado su entrenamiento la dirección debe asegurar que se realiza una evaluación para verificar el nivel de competencia alcanzado.

Estas 4 (cuatro) etapas analizadas anteriormente deben ser monitoreadas a los efectos de asegurar que el proceso de entrenamiento, como parte del sistema de calidad, sea administrado e implementado conforme a lo planificado para ofrecer las evidencias necesarias para demostrar que el proceso es efectivo en el cumplimiento del plan de entrenamiento.

Este monitoreo debe ser realizado por personal competente y conforme a un procedimiento documentado. Este personal debe ser independiente de las funciones de las cuales ellos están directamente involucrados.

Esta guía a diferencia de las normas anteriores plantea la necesidad del cumplimiento de los requisitos de manera flexible.

Si bien se refiere al proceso de “entrenamiento”, termino sinónimo de “formación”, se entiende por aquel como un proceso más completo para el desarrollo del personal.

2.6 Análisis de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano: NC 3001:2007^[21]

Básicamente esta norma es una integración de la mejora continua del desempeño laboral con el plan estratégico de la organización.

Implementar un Sistema de Gestión Integrada del Capital humano permite lograr un fuerte impacto en la calidad y en la eficiencia de los procesos, incrementando la productividad, por ende la competitividad y de manera muy importante en las relaciones laborales obteniendo un mejor clima organizacional y una excelente respuesta a las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El modelo en el cual se basa esta norma referenciada totalmente a los recursos humanos coloca como elemento central del mismo a las competencias laborales, entendiéndose como tales a las capacidades para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

En la figura 2 se observan los factores que contribuyen al desarrollo de las competencias laborales en una organización y en los cuales se basa la implementación de esta norma.



Figura 2 Modelo de la Norma Cubana Sistema de gestión Integrada del Capital Humano: NC 3001:2007

Dentro de los requisitos generales se observa la necesidad de participación activa del personal y de la organización sindical en la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones cuando la dirección adopta la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Esta norma incluye como procedimientos obligatorios a los ya exigidos por la Norma ISO 9001:2008^[16] (Control de documentos, Control de registros, Auditorías Internas, Control de las No Conformidades, Acciones correctivas y Acciones Preventivas) procedimientos que corresponden específicamente al desarrollo del recurso humano como:

- Identificación, validación y certificación de las competencias
- Análisis de los estudios del trabajo y su implementación
- Selección de personal
- Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano
- Evaluación del Desempeño
- El autocontrol del Sistema de Gestión del Capital Humano

Plantea como requisito indispensable la necesidad de que en la organización exista un clima laboral satisfactorio, el cual debe ser comprobable.

En relación a las competencias laborales, esta norma determina designar y constituir un comité de competencias de la organización, el cual es el encargado de identificar y proponer las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

La organización debe identificar y validar las competencias de las distintas funciones de la organización así como la certificación de la competencia de los trabajadores.

Es importante poder identificar, aquellos trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y aquellos trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.

Estas competencias deberán integrar los perfiles de puestos en los procesos de selección e integración, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

En relación a la organización de los trabajos, la organización deberá identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos realizando para ello el estudio del trabajo, el cual comprende el análisis de los procesos y la medición del trabajo, los cuales están estrechamente vinculados y permiten mejorar los procedimientos y procesos de trabajo en las organizaciones.

A diferencia de otras normas en este punto la NC 3001:2007^[21] indica la necesidad de demostrar que el plantel de cargos aprobados se corresponde con el nivel de actividad productiva de la organización, inclusive los aumentos relacionados entre si de los indicadores de productividad y el salario medio, respecto a periodos anteriores.

En relación a la Selección de personal, la organización debe documentar como es el proceso para la selección de personal incluyendo en el mismo: la información referente a los cargos en cuestión, criterios de selección, métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el proceso, información sobre las características de los cargos y sobre los resultados del proceso a los candidatos.

Para lo cual la organización debe contar con un comité de ingreso o similar.

Es importante destacar la exigencia de un programa de inducción que garantice la iniciación laboral de los trabajadores incluyendo el periodo de prueba necesario para evaluar la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo a ocupar.

Referido a la capacitación y el desarrollo es importante que la organización determine cuales son las necesidades de capacitación y desarrollo, identificando las brechas existentes entre las competencias requeridas para el cargo y las que los trabajadores poseen.

Una vez definida estas a través de un procedimiento documentado, se planificara, implementara y controlara la capacitación y el desarrollo del capital humano.

El plan resultante debe ser discutido y aprobado con los representantes sindicales y los trabajadores y ser inscripto en el convenio colectivo de trabajo.

En relación a la estimulación moral y material de los trabajadores, la organización debe garantizar el pago a los trabajadores conforme a los salarios que les correspondan de acuerdo a la escala salarial y al cargo que desempeñen cumpliendo con la legislación vigente.

Así mismo la organización debe elaborar un programa de acciones de estimulación moral, que sumado a la estimulación material, potencie la motivación de los trabajadores a los efectos de fortalecer la cultura de la organización permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Reconociendo los resultados de un trabajo en un periodo determinado, los resultados de superación, la promoción a cargos de mayor responsabilidad, la permanencia o años de servicios prestados en relación a los resultados eficientes en el trabajo, etc.

Con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, esta norma solicita tener elaborada, discutida y aprobada una política de seguridad y salud en el trabajo, debiendo aplicar el modelo de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

La dirección debe definir la estructura que se va a destinar para atender la seguridad y salud en el trabajo, así como las responsabilidades de los que forman parte de ella.

Se debe elaborar e implementar el Manual de Seguridad y Salud en el trabajo incluyendo el proceso de evaluación de riesgos actualizado con su correspondiente plan de acciones.

En el plan de capacitación se deberán incluir las acciones de capacitación inicial, periódica y específica de todos los trabajadores, incluyendo el personal sindical en lo referente a seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

Al referirse a la evaluación de desempeño, la organización debe contar con un procedimiento documentado para planificar, ejecutar y controlar la evaluación de desempeño anual de los trabajadores, inclusive la dirección deberá designar a uno de sus miembros para atender esta temática.

La organización debe elaborar un documento que contenga las recomendaciones resultantes de dichas evaluaciones realizadas al trabajador cuyo propósito es mejorar su desempeño.

En relación a la comunicación Institucional, la organización debe definir la misión, la visión, los valores de la organización y la política para la gestión integrada del capital humano y tener aprobado su objeto social asegurándose que todos los trabajadores los conozcan y que existan los medios de difusión necesarios, Para lo cual deberá realizar un diagnostico del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y elaborar una estrategia de comunicación ,tanto interna como externa con su respectivo plan de acción.

Referido al Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, la organización deberá constituir un Comité de Control Multidisciplinario encargado de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano inclusive deberá contar con un procedimiento documentado para su implementación.

La organización debe mantener actualizados y archivados los documentos correspondientes para la administración del Capital humano como así también los registros y controles correspondientes.

Es importante destacar la exigencia de esta norma en relación a los dirigentes responsables y personal especializado que atienden directamente el sistema de gestión integrada de Capital Humano, quienes deben poseer las competencias requeridas para ejercer sus funciones demostradas a través de sus evidencias correspondientes, como así también las evaluaciones de su desempeño en el trabajo relacionado con esta actividad.

Esta norma incluye algunas novedades en relación al desarrollo del capital humano que no se observan o son difíciles de interpretar en las normas y guías anteriores como por ejemplo: la participación del personal sindical en el desarrollo e implementación de la misma, la obligatoriedad de la evaluación del desempeño, análisis de los estudios del trabajo y el autocontrol, la necesidad de un clima laboral satisfactorio, creación de comités para elementos puntuales del sistema como el comité de competencias, la necesidad de demostrar que el plantel de cargos se corresponde con el nivel de actividad productiva, sin embargo, es una norma muy específica para el desarrollo del capital humano corriéndose el riesgo de que su desarrollo vuelva el sistema de gestión de calidad demasiado oneroso muy complicada de implementar como guía de implementación en una misma etapa.

3. CONCLUSIONES

En la actualidad se ha puesto de moda enfocar la calidad como una herramienta para incrementar la propia competitividad, no se puede negar que el concepto CALIDAD es atrayente y necesario, para cualquier organización cuando intenta demostrar que quiere organizarse y ser competitiva. En muchas organizaciones turísticas, la calidad ha sido el resultado de procesos de acierto y error, quienes con algo de previsión han conseguido fidelizar a clientes que las siguen eligiendo “a pesar de” y han sobrevivido a los vaivenes económicos en nuestro país.

Hemos visto en este trabajo la imperiosa necesidad de la implementación de un sistema para gestionar la calidad en las organizaciones turísticas sin embargo, al recurrir a los estándares internacionales encontramos estructuras inflexibles para su implementación, lo cual es percibido por las organizaciones como una imposición y no como una necesidad. A esto se le debe agregar la necesidad de contratar a un “especialista técnico” debido a que las gerencias de los establecimientos turísticos demuestran un total desconocimiento en la implementación de aquellas. En la Guía de Interpretación de la norma ISO 9001:2000^[14] para los servicios turísticos, si bien mantiene la inflexibilidad, empiezan a aparecer ejemplos referidos a la industria en cuestión. Sin embargo, en lo referente a los recursos humanos sigue manteniendo la principal dificultad para su interpretación ya que basa la adquisición de las competencias principalmente en la formación y en la experiencia.

De todas maneras es de destacar la inclusión del término competencias ya que anteriormente hablaba solo de habilidades.

En las Normas IRAM SECTUR 42200^[19] se observa la importancia de incluir en la industria del turismo no solo la gestión de la calidad, sino que además introduce la gestión de la seguridad ocupacional y la gestión del medio ambiente introduciendo una nueva manera de gestionar denominada Sistema de Gestión Integrada como herramienta de competitividad y de sustentabilidad.

Sin embargo para la implementación de esta norma, la sensación que se percibe en las organizaciones es que se sigue necesitando de la ayuda de la guía de interpretación IRAM 30400^[17] por la facilidad de interpretación de sus requisitos.

En relación a la importancia dada a la formación por parte de las normas ISO 9001 en sus distintas versiones otra herramienta para su interpretación es la norma 10015:1999^[20] que es una guía de ayuda para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas para el entrenamiento

En esta norma llama la atención de manera positiva el cambio que introduce, ya que en lugar de formación utiliza una denominación más moderna “entrenamiento”, lo que introduce un concepto más íntegro y respetuoso respecto al recurso humano

La última norma analizada NC 3001:2007^[21] nos permite observar una herramienta muy completa y moderna en toda su extensión en relación a los recursos humanos. Como concepto principal ya no se define al personal de la organización como un recurso sino como un capital, “Capital Humano”, por otro lado no se refiere a éste solo con la necesidad de dotarlo de las habilidades necesarias para desarrollar calidad, sino que hace énfasis en la formación integral de estos, al definir un “Sistema de Gestión Integral del Capital Humano” incluyendo como necesarias en la implementación del sistema de manera requisitoria conceptos tales como: competencias laborales, evaluación del desempeño, autocontrol, seguridad y salud en el trabajo, participación de la organización sindical en la definición del sistema de gestión, estudio del trabajo, estimulación moral y material del personal, etc.

Resumiendo, en industrias como el turismo en nuestro país, donde la concepción del término Calidad orientada al cliente y sustentable carece aún de bases sólidas de conocimientos por parte de las organizaciones que la deben implementar, es que se hace sumamente necesario desarrollar una guía aun más completa que permita mayor flexibilización en el cumplimiento de los requisitos, pero con distintos agregados de cada una de las normas restantes lo que daría como resultado una guía exigente pero fácil de interpretar para quien la deba desarrollar y que en su implementación permita aplicar los conceptos actualizados en la gestión del capital humano.

En la tabla n°1, que se encuentra a continuación, se observan los resultados del análisis comparativo de normas de aseguramiento de la calidad y de gestión de recursos humanos que se han desarrollado hasta la actualidad.

Tabla 1. Cuadro Comparativo Normas de Aseguramiento de la Calidad y de Gestión de Recursos Humanos

NORMA	Orientación	Industria	Estructura	Recursos humanos	Certificable	Carácter
ISO 9001:1994	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	La formación adecuada es lo que brinda las habilidades necesarias	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia necesaria para el personal en relación a la conformidad de los requisitos	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,
ISO 9001:2008	Sistema de Gestión de Calidad	Sin distinción	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia necesaria para el personal en relación a la conformidad de los requisitos	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión de la calidad,
IRAM 30400:2004	Sistema de Gestión de Calidad	Turismo	Inflexible	Competencia con base en la educación ,formación, habilidades y experiencia apropiada Determinación de la competencia necesaria para el personal en relación a la conformidad de los requisitos	No	Guía para la interpretación de la norma ISO 9001:2000 en los servicios turísticos
IRAM SECTUR 42200:2008	Sistema de Gestión de Calidad ,la seguridad y el ambiente	Turismo	Inflexible	Definición de funciones Responsabilidades Incorporación y selección de Personal Formación Comunicación	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de gestión integrada de calidad, ambiental y seguridad
ISO 10015:1999	Recursos Humanos	Sin distinción	Flexible	Entrenamiento	No	Guía de Interpretación para el desarrollo, implementación ,mantenimiento y mejoramiento de estrategias y sistemas para el entrenamiento
NC 3001:2007	Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	Sin distinción	Inflexible	Gestión Integrada de Capital Humano Competencias Laborales Evaluación del Desempeño Autocontrol Seguridad y Salud en el trabajo Participación de la organización sindical en la definición del Sistema de Gestión Estudio del trabajo Estimulación moral y material del personal	Si	Norma de Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

4. REFERENCIAS

[1] Eaterby-Smith M,Lyles M.2011. *“The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management”*. Lancaster. Edición 2°.Ed. Wiley. Estados Unidos.

[2] Chiavenatto Idalberto.2000. *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*. México DF. Edición 7°.Ed.Elsevier Editora Ltda. México.

- [3] Chandler Alfred.1962. *“Strategy and Structure”*. Massachussets. Edicion 1°.Estados Unidos.
- [4] Valencia Maria Fernanda.1998. *“El Recurso Humano: clave para el desarrollo turístico”*. Conferencia Internacional de profesiones turísticas. Madrid. España.
- [5] Revista LÍDERES. 2013. *“Menos turismo extranjero”*. Ed. lanación.com de fecha: lunes 14 de enero 2013.<http://www.revistalideres.ec/economía/turismoextranjero>.
- [6] Mathus Ruiz, Rafael.2008. *“El turismo ya es la tercera fuente de divisas del país”*. Diario La Nacion. Sección Economía. Lunes 4 de Febrero de 2008.Argentina.
- [7] Zeballos de Sisto, Pampi.2003. *“Turismo Sustentable. ¿Es posible en argentina?”*.Buenos Aires. Edición 1°.Ediciones Turísticas. Argentina.
- [8] Poder Legislativo de la Nación Argentina.2005. *“Ley Nacional de turismo N° 25997”*.Boletin Oficial de la Nación Argentina del día 07 de enero de 2005.
- [9] Páez Allende, José. 2007. *“Guía de orientación para inversores turísticos”*. Agencia Córdoba Turismo. Argentina.
- [10] Diario digital de negocios en turismo.2007. *“Córdoba Calidad Turístico, nombrado sistema de gestión de la calidad”* <http://www.hostnews.com.ar>.Publicado martes 27 de Noviembre 2007.
- [11] Instituto Argentino de Normalización y Certificación.2013. *“Normas Iram -Sectur”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [12] Tavella, Marcelo Andrés y otros.2009. *“Desarrollo de un Sello de Calidad para operadores turísticos de la Provincia de Córdoba”*. Experiencia y conclusiones de la primera etapa.9° Congreso Interamericano de Computación Aplicada a la industria del proceso. Montevideo .Uruguay.
- [13] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.1994.*“Norma ISO 9001:1994.Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos”*. <http://www.iram.com.ar>
- [14] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.2000. *“Norma ISO 9001:2000.Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [15] Hoyle, David.1996.*ISO 9000 “Manual de Sistemas de la Calidad”*. España. Edición 1°Ed. Paraninfo s.a. España..
- [16] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.2008. *“Norma ISO 9001:2008.Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [17] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.2004. *“Norma Argentina IRAM 30400.Guia para la interpretación de la norma ISO9001:2000 en los servicios turísticos”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [18] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.2000. *“Norma ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad —Directrices para la mejora del desempeño”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [19] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.2008. *“IRAM - SECTUR 42200 Hotelería. Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [20] Instituto Argentino de Normalización y Certificacion.1999. *“Norma ISO 10015:1999. Administración de la Calidad – Guías y Lineamientos para el entrenamiento”*. <http://www.iram.com.ar>.
- [21] Oficina Nacional de Normalizacion.2007. *“NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”*. La Habana .Cuba.

