

**GESTION DE LA CALIDAD:
Oportunidad para la revalorización y la transparencia de la gestión de recursos humanos**

Liliana Vaccaro

En diferentes instancias organizativas del Sector Público se están abordando iniciativas para contar como sistemas de gestión de la calidad, como parte de la exigencia del ciudadano-cliente por mayor eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión, como así también por la mayor exposición del Sector Público a la competencia interna y externa por recursos.

En Argentina, el marco es propicio desde que el Decreto 1474/94 estableció el Sistema Nacional de Normas Calidad y Certificación, y asimismo se cuenta con otros modelos, tales como los Premios a la Calidad o las Cartas-Compromiso.

En este trabajo planteamos el posible acercamiento de doble vía entre la gestión de recursos humanos y los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), tomando como eje los principios de la gestión de calidad¹: y la Norma IRAM-ISO 9001:2000, que es aplicable a todo tipo de organizaciones sin importar su figura jurídica o tamaño, y es certificable (esto es, permite demostrar la implementación y mantenimiento de un SGC).

Finalmente, realizamos algunas consideraciones acerca de los roles de un “gerente RRHH”.

I.- LA GESTION RECURSOS HUMANOS EN LOS PRINCIPIOS DE LA GESTION DE LA CALIDAD

Si bien los ocho principios de la Gestión de la Calidad tienen implicancias para la manera de abordar y gestionar la organización, nos centramos en los dos que involucran directamente cuestiones de recursos humanos, a saber:

Participación del personal: *“El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.*

Creemos conveniente en primer lugar aclarar el alcance del término “personal”, ya que como los SGC son aplicables a todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, y sin importar el tamaño, podría extenderse el sentido clásico del término para incluir a todo tipo de vinculación laboral con la organización.

¹ Norma IRAM-ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario.

Precisado esto, las implicancias de este principio son muy fuertes por lo tanto, para la gerencia RRHH., porque:

- Pone de relieve la *centralidad* del recurso humano para la organización.
- Requiere suscitar el *compromiso* con la misión, visión y cometidos institucionales, compromiso que emerge de la posibilidad y estímulo a la *participación* concreta y efectiva, lo cual contribuye a la *transparencia*.
- Destaca la posibilidad de usar las *habilidades* en función de los objetivos organizacionales, de lo que se desprende la necesidad de fomentarlas y desarrollarlas.

Liderazgo: *“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos debieran crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”*

Alineado con el principio de la “participación”, el de “liderazgo” aboga por un ejercicio racional de los estilos de conducción e influencia, y comprende desde la “alta dirección” en términos de la IRAM-ISO 9001, hasta los puestos de supervisión o coordinación. Las principales ventajas, entre otras, derivadas de la aplicación de este principio se encontrarían en:

- Establecer claramente una visión, objetivos y metas organizacionales.
- Crear y mantener valores y modelos de comportamiento basados en la equidad y la ética.
- Generar confianza y proveer recursos, capacitación y libertad para actuar de manera responsable.
- Suscitar, estimular y reconocer las contribuciones de las personas.

II.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA IRAM-ISO 9001:2000.

Tomaremos en este caso, aquellos capítulos y requisitos directamente referenciados a la gestión de la organización y los recursos humanos.

Responsabilidad de la dirección (capítulo 5). Los requisitos de este capítulo se refieren al establecimiento, compromiso y comunicación de una política y planificación de la calidad, lo cual compete a la alta dirección e involucra al conjunto de la organización. Tiene además requisitos específicos respecto a **Responsabilidad, autoridad y**

comunicación (5.5), definiendo desde ya un rol necesario cual es el de “representante de la dirección” (5.5.2).

La gestión de O. y RRHH. puede contribuir en la búsqueda de las modalidades más adecuadas para que la alta dirección exprese el compromiso y comunique la política de la calidad. Además tiene una oportunidad para incluir objetivos vinculados directamente a los recursos humanos en la política y planificación de la calidad. Asimismo, tomará parte en la definición de responsabilidades y roles necesarios para la calidad, ya sea que se organicen *ad hoc* (por ejemplo, gerencia de calidad) ya sea que se distribuyan o asignen a la estructura organizativa preexistente, en línea, o por proyectos.

Por último se espera de los roles del gerente de esta área que pueda contribuir a esclarecer conceptualmente y ayudar a diseñar y poner en práctica metodologías para el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipos, la motivación y el manejo de conflictos.

Gestión de los recursos (capítulo 6 de ISO 9001:2000). Este capítulo refiere a los recursos esenciales para el logro de los objetivos de calidad de la organización. Por lo tanto es el que atañe más directamente a la gestión de la O. y RRHH., concretamente el requisito **6.2. Recursos Humanos** dice *“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”*.

Se tendrá en cuenta que cuanto más extenso sea el SGC de la organización, o más tienda la misma a la mejora del desempeño, tanto más será probable que todo el personal contribuya al logro de objetivos de calidad. Ello, sumado a la exigencia de asegurar la competencia del personal, hace que este requisito sea medular para la responsabilidad del área RRHH. para establecer, mantener y mejorar sistemas y herramientas de selección, incorporación o reasignación, planes de carrera, capacitación y evaluación de desempeño.

A su vez el requisito **6.4 Ambiente de trabajo**, prescribe que *“la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”*.

Este requisito refiere a las reglas de seguridad y ergonomía e instalaciones necesarias en la medida en que su ausencia o falencias pudieran afectar la conformidad con los requisitos del producto. Ello incluye el cumplimiento de las exigencias legales y las requeridas por el cliente, si fuera el caso. Las organizaciones que buscan mejoras en el desempeño más allá de este requisito, seguramente pueden incorporar exigencias más amplias, incluso la conformidad con alguna norma voluntaria de salud y seguridad ocupacional como puede ser IRAM 3800.

7.- Realización del producto: este capítulo tendría implicancias para la gestión RR.HH., ya que al estar estructurada la Norma por procesos, el área específica no se limita a “entregar un insumo más” para el proceso productivo, sino que acompaña a todos los procesos con la provisión de herramientas de organización y con la gestión de los recursos humanos.

8.- Medición, análisis y mejora incluye requisitos que, una vez más, remiten específicamente a responsabilidades del área RRHH. Concretamente el 8.2.2. Auditoría interna, tiene implicancias en cuanto a requiere definir el rol de los auditores, efectuar su selección y capacitación y en esto los gerentes del área pueden cooperar con el representante de la dirección o con la gerencia de calidad.

En general, todos los requisitos que implican medir, analizar datos e implementar mejoras involucran al personal de dos maneras: por un lado, el personal debe estar capacitado para efectuar mediciones, análisis o estudios y propuestas de mejoras al SGC. Por otro lado, entre las mediciones, análisis y propuestas de mejoras se cuentan las que refieren a los propios procesos de gestión de los recursos humanos, en la medida en que afecten a la calidad de los productos (conforme Norma IRAM-ISO 9001:2000) o en la medida en que afecten el clima organizacional y el bienestar del personal y partes interesadas (en modelos de mejora del desempeño como la Norma IRAM-ISO 9004:2000).

En el cuadro siguiente se visualiza con mayor detalle la mutua imbricación de la gestión Calidad y la gestión RRHH

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD (Requisitos de ISO 9001:2000 vinculados directamente a RR.HH.)	GESTION DE RECURSOS HUMANOS (Sus responsabilidades y roles en un SGC)
<p>REQUISITOS GENERALES Y DE LA DOCUMENTACIÓN</p> <p>Los SGC requieren un enfoque de procesos, que identifique los que son necesarios, determine la secuencia e interacción, los criterios para su operación y control eficaz, asegurar la disponibilidad de recursos e información, medirlos y analizarlos e implementar acciones para su mejora continua.</p> <p>Los SGC requieren documentar la política y objetivos de la calidad, un manual de la calidad, los procedimientos y registros requeridos por la Norma y todo otro documento necesitado por la Organización.</p>	<p>Analizar y mejorar sus propios procesos.</p> <p>Contribuir con herramientas para el análisis de procesos en todas las actividades organizacionales.</p> <p>Llevar sus propios documentos y registros vinculados al SGC. Ordenar y mantener controlados los documentos de RR.HH. internos y externos aplicables).</p> <p>Asegurar que los documentos de la calidad sean comprendidos y accesibles a todo el personal involucrado.</p>

<p>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN Compromiso</p> <p>Enfoque al cliente (usuario, destinatario, contraparte, empresa vinculada, sociedad global...).</p> <p>Política de la calidad (como decisión estratégica para una gestión institucional orientada al cliente)</p> <p>Planificación de la Calidad</p>	<p>Aportar al análisis de los estilos de liderazgo y manejo de conflicto</p> <p>Contribuir al análisis de los clientes, sus necesidades y expectativas en lo que hace al personal.</p> <p>Formular una política de RR.HH. como parte de la política de la calidad orientada al cliente externo e interno.</p> <p>Planificación de los RRHH como parte la Planificación Estratégica y en función de objetivos de la calidad.</p>
<p>Responsabilidad y autoridad</p> <p>Representante de la dirección (Coordinador Proyecto Calidad, Gerente Calidad, Director Misión Calidad...)</p> <p>Comunicación interna (boletines, listas mail, reuniones...)</p>	<p>Contribuir a definir funciones, unidades de línea, estructura matricial, atribuciones por niveles, en base a política institucional. (Manual de Organización)</p> <p>Contribuir a la asignación de roles y equipos de mejora necesarios para el SGC. (interacción con el área de Calidad de la Institución).</p> <p>Monitorear la accesibilidad y doble vía de la comunicación interna.</p>
<p>Revisión por la Dirección</p>	<p>Proveer información y participar en revisiones por la dirección.</p>
<p>GESTION DE LOS RECURSOS Recursos humanos (sensibilización, toma de conciencia y formación como requisitos esenciales).</p> <p>Competencia, toma de conciencia y formación</p>	<p>Es el responsable principal del cumplimiento de este requisito de los SGC.</p> <p>Determinar los perfiles de puestos, coordinar el plan de capacitación interna, mantener sistema de información de rr.hh (base de datos del potencial humano, gestión de la carrera y el desempeño).</p>

<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados (laboratorios, campos, oficinas, bibliotecas) b) Equipos para los procesos (hardware y software) c) Servicios de apoyo (transporte, comunicación, entre otros) 	<p>Responsabilidad (compartida con otras áreas) para informar y monitorear la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con requisitos del producto.</p>
<p>Ambiente de trabajo: determinarlo y gestionarlo en función de lograr conformidad con los requisitos del producto</p>	<p>Responsabilidad principal en determinar, gestionar y monitorear las condiciones de trabajo adecuadas a leyes y reglamentos de higiene y seguridad en el trabajo y a salud y seguridad ocupacional. Vinculación con ART.</p>
<p>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</p> <p>Planificación de la realización del producto.</p> <p>Procesos relacionados con el cliente (determinación y revisión de los requisitos relacionados con el producto, comunicación con el cliente).</p> <p>Diseño y desarrollo (planificación y control del proceso de diseño de servicios y de innovaciones tecnológicas).</p> <p>Prestación del servicio</p>	<p>Interviene en la asignación específica de recursos humanos para la realización de los productos.</p> <p>Interviene cuando un convenio o contrato requiere especificar obligaciones del personal. Interviene en la capacitación para atención al cliente.</p> <p>Interviene cuando en un diseño es necesario incorporar personal especializado. Utiliza este proceso cuando diseña o desarrolla un producto propio de su sector (p.ej. diseño de una metodología de trabajo).</p> <p>Asegura la provisión de los rrhh en el proceso de prestación de los servicios institucionales. Controla la prestación de sus propios servicios (al cliente interno).</p>

MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA	
Seguimiento y medición de procesos y productos, acciones correctivas y preventivas, análisis de datos y propuesta de mejora continua	Contribuye a generar indicadores para el seguimiento y medición de los procesos y productos de la organización.
Auditoría interna	Realiza el seguimiento y auditoría interna de sus propios servicios. Colabora en la formación de auditores.

III. NUEVOS ROLES PARA EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Los principios y requisitos de los SGC, en nuestro modo de ver, vienen en ayuda de los gerentes del área en procura de instalar un nuevo enfoque en cuanto a roles y en cuanto a cómo se lo visualiza en el conjunto organizacional. Actualmente, el gerente RRHH. no es tan sólo el “administrador de legajos y remuneraciones”. Su rol ha devenido más complejo desde que los temas de RRHH van siendo incorporados al planeamiento estratégico, y al tiempo que debió enfrentar crisis recurrentes en las que el personal fue variable de ajuste.

La gestión de la calidad podría dar un nuevo impulso a la gestión RR.HH. En este sentido se ha señalado: “El éxito de los proyectos de certificación (de los SGC) pasa por una alianza eficaz entre los responsables de la calidad y los responsables de recursos humanos, un reparto útil de roles para que el trabajo que realiza la gente del área calidad pueda perdurar gracias a su vinculación con la formación apropiada”²

Entre esos nuevos roles la gerencia RRHH. es:

- **Socia** de la alta dirección en la definición de la estrategia organizacional, y por lo tanto en la definición de la política de la calidad y en la inclusión de los recursos humanos en la misma.
- **Facilitadora** de la gestión de recursos humanos de otras áreas (“todos somos GRH”³). La función se descentraliza en el sentido que cada gerente se reconoce gerente de los recursos humanos que lo acompañan.
- **Generadora** de diálogo y crecimiento en ese cruce, precisamente, entre la función específica o sustantiva con la responsabilidad de conducir personas que ningún otro directivo o gerente puede eludir. Entre sus contribuciones se espera que se comprometa, brindando medios y creando espacios para la **gestión de la**

² Revista *Enjeux*, AFNOR, Francia, mayo 1996, N° 164, pág. 58, traducción de LV.

³ Jean-Marie Peretti, *Tous RH*, Francia, éd. Du Seuil, 1998.

innovación, estrechamente ligada a los objetivos de mejora en una gestión de la calidad.

Por lo expuesto, la adopción de un sistema de gestión de la calidad puede ser una oportunidad para la revalorización de la función RRHH, aunque sin duda será necesario que las políticas de revalorización de la función pública y del rol del Estado a nivel macro den un marco sustentable a los esfuerzos de las organizaciones.

Liliana Vaccaro es Licenciada en Sociología (UBA), miembro de la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Egresados del INAP ESPAÑA.
Desempeña su actividad profesional en el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y ejerce la docencia de posgrado en la UBA y en la USAL.

Las opiniones vertidas son de exclusiva responsabilidad de la autora.
Buenos Aires, agosto de 2003.