

Los sistemas de gestión de la calidad y la gestión de recursos humanos: aspectos conceptuales y de implementación

Liliana Vaccaro

LILIANA VACCARO; Licenciada en Sociología por la Universidad de Buenos Aires (UBA), la autora obtuvo el Diploma Internacional en Administración Pública (INAP), de España. Además, se ha especializado en Modernización de la Función Pública en el IIAP, Francia, y ha sido designada Gerente del Sistema de Calidad Institucional del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Ha desarrollado también actividades docentes. En el nivel de posgrado se desempeña en la Universidad del Salvador y en la Universidad de Buenos Aires. Por otra parte, ejerció la docencia en el Programa FODEPAL/FAO, así como también en el Máster en Gerencia Pública de UNED, España. La autora representa al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en el Comité de Maestría USAL-INTA-IRAM.

Introducción

El propósito de este trabajo es contribuir a la comprensión de la relación entre la gestión de la calidad y la gestión de los recursos humanos en todo tipo de organizaciones.

Para esto, analizamos aspectos conceptuales partiendo de los principios de la gestión de la calidad y luego repasamos los capítulos de la Norma ISO 9001:2000, procurando señalar las implicancias para la Gestión de los Recursos Humanos, y cómo esta, a su vez, puede contribuir con el Sistema de Gestión de la Calidad creando un ambiente positivo para la participación y la mejora.

En la cátedra que dictamos en la Maestría en Gestión de la Calidad Agroalimentaria, procuramos trabajar con casos reales que aportan los cursantes desde las empresas y organizaciones a que pertenecen, generalmente vinculadas al Sector Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial. Por ello, algunos aspectos de implementación que completan este trabajo surgen de monografías presentadas por cursantes de la 3ª. cohorte de la Maestría (2006-2008).

A través de estos trabajos que hemos seleccionado, deseamos reconocer el entusiasmo y dedicación de las tres promociones que hasta el momento lleva la Maestría, por el entusiasmo y dedicación que han tornado particularmente grata la tarea docente.

1. El concepto de Calidad. Las Normas ISO de Sistemas de Gestión de la Calidad.

La Norma ISO¹ 9000:2005 define calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con requisitos”. De acuerdo con esta definición, la calidad es un atributo aplicable a un producto, ya sea este un bien o un servicio, a un proceso o a un sistema.

El concepto de calidad permite establecer un lenguaje en el que pueden entenderse los actores de la cadena proveedor – organización – cliente.

La Norma citada define al cliente como “la organización o persona que recibe un producto”; en sentido amplio, se trata de compradores, distribuidores, consumidores o usuarios finales, beneficiarios o destinatarios. A su vez, define al proveedor como la organización o persona que proporciona un producto (por ejemplo, insumos, materias primas, servicios).

Por organización, pública o privada, a su vez, ha de entenderse las compañías, corporaciones, firmas, empresas, instituciones, entidades sin fines de lucro, o parte o combinación de las anteriores.

Para compartir un lenguaje “calidad”, los actores hacen referencia a una norma, documento que especifica un conjunto de prescripciones acerca de qué se debe hacer (sistemas, procesos) o qué características debe reunir un producto para dar conformidad a los requisitos de calidad.

En la búsqueda por igualar la ecuación calidad esperada-ofrecida-percibida, las organizaciones de todo tipo (empresas grandes o pymes, organizaciones sin fines de lucro, organismos públicos) disponen de una gama de referenciales normativos aplicables de orden internacional, regional y nacional, tanto para productos y procesos como para sistemas de gestión.

Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) cuentan con un modelo normativo internacional de uso crecientemente extendido: la serie de Normas ISO 9000, aplicable a todo tipo y tamaño de organización, que puede operar como base para la incorporación e integración de otras normas. Esquemáticamente:

ISO 9000:2005. Establece los fundamentos o principios de la gestión de la calidad y es un punto de partida para comprender las normas. Define los conceptos utilizados en la familia ISO 9000, lo cual permite evitar malentendidos en su interpretación.

ISO 9001:2000 – Establece los requisitos que se deben utilizar a fin de adecuar los SGC y evaluar su eficacia para satisfacer a los clientes. Esta Norma adopta un enfoque de procesos y es la única de la serie que admite la *certificación* por tercera parte independiente (entidad certificadora).

ISO 9004:2000— Directrices para la mejora del desempeño. Esta norma provee consejos para la mejora continua del SGC que permitirá no solo la satisfacción de los clientes, sino de todas las partes interesadas, como el personal de la organización, los accionistas, proveedores, distribuidores, entes gubernamentales, la opinión pública, entre otros. Apunta no solo a la eficacia, sino, además, a la eficiencia de los SGC entendida como el mejor uso de los recursos.

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) crea una base que permite a la organización adoptar otros sistemas alineándolos o directamente integrándolos en un solo Sistema².

Ello es posible porque las Normas de Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001:2004), así como las de Sistemas de Gestión de la Inocuidad (ISO 22000:2005), de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (como OHSAS 18000), y los Requisitos Generales de Competencia Técnica para Laboratorios de Calibración y Ensayos (ISO 17025: 2005), entre otras, están alineadas con ISO 9001.

Ahora la bien, la migración del modelo de gestión de la organización de que se trate hacia un SGC, su implementación, mantenimiento y mejora genera una intervinculación con la Gestión de Recursos Humanos de la organización, que es de doble vía:

por una parte, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) debe dar conformidad a ciertos requisitos del SGC.

por otra parte, el SGC requiere la cooperación de la GRH para instalar una cultura de calidad y desarrollar los puestos y roles necesarios por el SGC.

2. Principios de la gestión de la calidad y su relación con la Gestión de Recursos Humanos

Los ocho principios de los SGC están enunciados en la Norma ISO 9000:2005

y la dirección de la organización los puede utilizar para la mejora del desempeño y para la implementación de un SGC.³ Estos principios traslucen, luego, a lo largo de todos los requisitos de la Norma ISO 9001, por lo que su comprensión es fundamental para entender la Norma y generar enfoques y abordajes eficaces en la implementación.

Principio 1: enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

La GRH interactúa con el SGC, respecto de este principio, en la sensibilización y formación de todos los niveles del personal para que estén “a la escucha” de los clientes, o anticiparse a sus expectativas. Temas tales como la comunicación, la imagen, la medición de la satisfacción del cliente forman parte de las cuestiones relevantes.

Principio 2: liderazgo

Los líderes confieren unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno donde el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos organizacionales.

La GRH puede apoyar al SGC mediante el análisis y propuestas de mejora de la comunicación interna y el clima laboral. Crear valores y modelos de comportamiento basados en la ética y el respeto por el cliente en todos los niveles de la organización es tarea de los líderes; y estas capacidades deberían ser tenidas en cuenta a la hora de reclutar y entrenar líderes o de diseñar una carrera gerencial.

El principio de “liderazgo” permite promover un ejercicio racional de los estilos de conducción e influencia y comprende desde la “alta dirección” hasta los puestos de supervisión o coordinación, tanto en la conducción de línea como en la conducción técnica en el caso de organizaciones matriciales. Las principales ventajas 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.

Principio 3: participación del personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización. Su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Este principio es el eje por excelencia de interacción entre la GRH y el SGC. En efecto, lograr personal motivado, implicado y comprometido con la organización es, tal como hoy se reconoce, tarea de todos los gerentes, pero la GRH puede venir en ayuda con herramientas de motivación, formación y desarrollo, y estas deberían dar conformidad con los requisitos de los SGC referentes a la competencia, toma de conciencia y formación, a la comunicación interna y a la asignación de autoridades y responsabilidad.

Las implicancias de este principio son importantes, en suma, 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.

Principio 4: enfoque de procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.

La GRH obtendrá ventajas de este enfoque, atento a que podrá reducir costos y duración del ciclo de operaciones que afectan al personal, determinando los recursos y actividades necesarias.

Por su parte, el SGC requiere incorporar los procesos de la GRH definidos como procesos de apoyo que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Principio 5: enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

La integración y alineamiento de los procesos, tomando en cuenta sus interfaces, es un enfoque central para todo el SGC, enfoque que beneficiará a la GRH para definir sus propios procesos clave y evitará reiterar aquellos que no agregan valor y burocratizan innecesariamente la actividad institucional.

Principio 6: mejora continua

La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización.

Este principio es el que ayuda a considerar los SGC como sistemas en movimiento, y su aplicación confiere flexibilidad y capacidad de reacción ante cambios del contexto.

Programas de fortalecimiento institucional y otras actividades que incrementan las capacidades para el desarrollo son adecuadas para cumplir este principio e involucran a la GRH en diferentes etapas de su formulación, puesta en marcha y evaluación.

Principio 7: enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Este principio es particularmente apropiado cuando se trata de tomar decisiones relacionadas con el personal y, por lo tanto, el sustentarlas en información evitará costos políticos y sociales a la organización. Redefinir la carrera del personal, establecer planes de capacitación, de retiro, de rotación de puestos o nuevas escalas salariales, entre otras actividades propias de la GRH, requieren, por su propia magnitud e implicancia, manejar datos seguros y completos.

A su vez, la GRH puede contribuir a diseñar vías apropiadas de comunicación, acceso y disponibilidad de los datos relevantes de la organización para todos sus integrantes.

Principio 8: relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

La relación con proveedores abordada desde un SGC será útil a la GRH en la medida en que esta gestión requiera contratar personal eventual, o consultores, o se provea de servicios externos de capacitación como parte de sus posibles “insumos críticos”.

A su vez, la GRH podrá contribuir con el SGC en la identificación de programas adecuados de desarrollo de proveedores que involucren, además, la participación del personal.

3. La Norma ISO 9001:2000 y la gestión de recursos humanos

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme ISO 9001:2000, por lo tanto, y partiendo de los principios que venimos de recorrer, tiene implicancias para la GRH, que revierte sobre el SGC proveyendo para el cumplimiento de diversos requisitos.

Proponemos a continuación un cuadro donde se visualizan los capítulos y apartados de la Norma ISO 9001:2000 y se verifican las demandas que plantean sobre la GRH y, a su vez, las posibilidades que esta última tendría al ser parte de los procesos incluidos en el SGC.

Capítulos introductorios (0, 1, 2, y 3)	
Capítulos y apartados (requisitos)	Principales implicancias para la GRH
Introducción. 0.1 Generalidades. 0.2 Enfoque basado en procesos.	Introducir la gestión de la calidad como decisión estratégica de la organización y considerar el aporte de la GRH y la participación de personas y equipos en todo el proceso de implementación del SGC.
0.3 Relación con la Norma ISO 9004. 0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión.	La Norma ISO 9004 orienta sobre la mejora continua del desempeño, pero no es una norma certificable, sino que proporciona directrices para las organizaciones que desean aplicarla. Políticas de incentivos al personal orientadas a mejora pueden ser materia de tratamiento en la GRH. En particular, en la posible alineación o integración con los sistemas de gestión de la salud y la seguridad ocupacional, la GRH debería señalar y admi-

	nistrar los aspectos regulatorios que se han de cumplimentar y que son prerrequisitos para la implementación de un sistema de tal índole.
1. Objeto y campo de aplicación.	Todos los procesos que conducen directa o indirectamente a los productos suministrados están involucrados. Esto incluye a la GRH con sus procesos.
2. Referencias normativas. 3. Términos y definiciones.	La claridad respecto de las normas de referencia y del vocabulario utilizado estará presente en las actividades de comunicación y de capacitación de la organización que cuenta con un SGC. La GRH tendrá en cuenta este marco para utilizar terminología unívoca, en particular para describir los roles y puestos de trabajo vinculados con el SGC (representante de la dirección, auditor interno, entre otros).
Cap. 4: Sistema de Gestión de la Calidad	
4.1 Requisitos generales. ISO 9001 responde a un enfoque de sistemas y de procesos. En este capítulo se describe el esquema de procesos de la organización, es una especie de "mapa" del SGC.	Estos requisitos apuntan a que la organización muestre cómo estructura la gestión alrededor de los grandes procesos de trabajo para asegurar la calidad de su funcionamiento tratando los problemas de: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organización. <input type="checkbox"/> Medios y recursos. <input type="checkbox"/> Métodos y procedimientos. <input type="checkbox"/> Seguimiento y medida. Por lo tanto, la GRH está directamente involucrada en su cumplimiento.
4.2 Requisitos de la documentación. El SGC requiere que ciertos documentos estén bajo control. En este	La GRH preparará o adaptará la documentación de su área conforme a requisitos normativos y contribuirá con-

<p>apartado, la Norma describe qué tipo de documentos deben ser controlados y cuáles son los requisitos para considerar que lo están.</p>	<p>la definición de responsabilidades en torno al manejo de la documentación incluida o referida al SGC.</p> <p>Deberá llevar sus propios documentos y registros conforme a requisitos del SGC. Podrá contribuir a asegurar que los documentos de la calidad sean comprendidos y accesibles a todo el personal involucrado, tarea que podrá seguramente requerir, asimismo, el concurso del área de comunicaciones de la organización.</p>
<p>Cap. 5: responsabilidad de la dirección</p>	
<p>5.1 Compromiso de la dirección. 5.6 Revisión por la dirección.</p> <p>En este capítulo y particularmente en estos dos apartados, la norma enfatiza la necesidad del involucramiento de la alta dirección en el SGC.</p>	<p>La GRH podría tener responsabilidades en contribuir a evidenciar el compromiso de la dirección.</p> <p>Por otro lado, debería proveer datos relativos al desempeño del personal, la carrera, conflictos y previsiones en materia de incorporación o desvinculación del personal, los que, entre otros temas, deberían revisarse por la dirección en la medida en que afectan directamente el logro de los objetivos de la calidad.</p>
<p>5.2 Enfoque en el cliente (vincular con 8.2.1) 5.3 Política de la calidad 5.4 Planificación. 5.4.1 Objetivos de la calidad. 5.4.2 Planificación del SGC.</p>	<p>Es claro que la GRH tendrá un aporte en la selección, capacitación y evaluación del personal que está en contacto con el cliente y en crear una conciencia de "atención al cliente" en toda la organización.</p> <p>En cuanto a la política y objetivos de la calidad, normalmente se incluirán contenidos referentes a los recursos humanos y, asimismo, al planificar el SGC se tendrán en cuenta las capacidades y potencial del personal y sus necesidades</p>

	de formación. La planificación de los RRHH debería ser vista como parte de la Planificación Estratégica y en función de objetivos de la calidad
5.5.1 Responsabilidad y autoridad. 5.5.2 Representante de la dirección. 5.5.3 Comunicación interna.	<p>La GRH tiene un rol determinante aquí en cuanto a planificar y establecer la estructura de la organización incluyendo las líneas verticales y los roles en estructuras programáticas o matriciales. Temas tales como la definición precisa de misiones y competencias, más allá de los "organigramas", contribuyen para la puesta en marcha de un SGC. Igualmente contribuirá a definir los roles específicamente necesarios por el SGC (representante de la dirección, pero también comités, animadores sectoriales, regionales, auditores (ver capítulo 8) y, en general, le corresponde interactuar con las áreas responsables de comunicación para asegurar el acceso y disponibilidad a todos los niveles de la organización. El aporte al análisis de los estilos de liderazgo y manejo de conflicto están en la agenda de los nuevos estilos del la GRH.</p>
Cap. 6: gestión de los recursos	
6.1 Provisión de recursos. 6.3 Infraestructura. 6.4 Ambiente de trabajo. Este apartado de la Norma contiene requisitos que exigen a la organización proveer y gestionar los edificios, instalaciones, equipos y ambientes laborales adecuados a la conformidad del producto.	<p>La GRH intervendrá en las decisiones respecto de adquisición, mantenimiento y adecuación de instalaciones, equipos y ambientes laborales conforme a requisitos legales y reglamentarios que tengan que ver con la salud y la seguridad en el trabajo, en función de los requisitos del producto, pero, asimismo, podría ir más allá en aspectos que ha-</p>

	cen a los servicios al personal, políticas de incentivos y otros asuntos de mejora, más aun si se avanza hacia modelos de excelencia.
<p>6.2 Recursos humanos.</p> <p>6.2.1 Generalidades.</p> <p>6.2.2. Competencia, sensibilización y formación.</p> <p>La Norma requiere en este apartado asegurar que los recursos humanos incluidos en el SGC tengan conciencia de la importancia de su trabajo en los resultados de calidad, sean competentes y estén capacitados para desempeñar los puestos asignados.</p>	<p>Del título mismo de este requisito se desprende la implicancia para la GRH respecto de la mejora de las capacidades y las competencias del personal involucrado en el SGC. Este es el capítulo por excelencia en el que la GRH contribuye al SGC.</p> <p>Los planes de toma de conciencia y de formación incluirán las materias propias de los puestos de trabajo, así como las formaciones que se requieran para implementar, mantener y mejorar el SGC.</p> <p>A su vez, el cumplimiento del requisito redunda en beneficio de la GRH al darle un lineamiento claro y preciso para ordenar su actividad en cuanto a planificación y coordinación de la formación en la organización, selección del personal y mutua adecuación de personas y puestos.</p>
<p>Cap.7: realización del producto</p>	
<p>7.1 Planificación de la realización del producto (ver 4.1).</p> <p>7.2 Procesos relacionados con el cliente.</p> <p>Estos apartados inician el capítulo que contiene los requisitos para producir el bien o prestar el servicio. Es el momento de planificar exactamente qué, cómo y dónde se harán los procesos, qué responsabilidades se asignan, y chequear si</p>	<p>En la planificación de los procesos necesarios para realizar el producto (bienes o servicios o combinaciones de ambos), se tendrán en cuenta los aspectos organizativos y de división del trabajo que concurren a su obtención.</p> <p>Conocer exactamente las capacidades en materia organizativa y de recursos humanos ayudará a definir cuáles son los compromisos que la organización puede asumir respecto de expectativas de los</p>

<p>se está seguro de poder responder a las necesidades expresadas por el cliente o anticipadas por la organización.</p>	<p>clientes, de modo que ofrezca lo que es factible realizar con capacidades reales y potenciales, en plazos razonables.</p> <p>La GRH interviene cuando un convenio o contrato requiere definir cuestiones relativas al personal.</p>
<p>7.3 Diseño y desarrollo.</p> <p>Si la organización hace diseño y desarrollo de los bienes que produce o servicios que presta no puede excluir el requisito, es decir, debe estar incluido en el alcance de la certificación.</p>	<p>En todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo, es preciso prever la armonización y buena comunicación de los equipos participantes y asegurarse de que estos tengan las capacidades requeridas.</p> <p>La GRH interviene especialmente cuando en un diseño es necesario incorporar personal especializado, eventual o permanente.</p>
<p>7.4 Compras.</p> <p>Este apartado apunta a que la organización incorpore los insumos y recursos necesarios en el proceso de realización del producto para cumplir con las especificaciones de diseño, las necesidades de la fabricación o prestación del servicio y los requisitos contractuales.</p>	<p>La formación e información transparente interna y externa sobre las compras contribuye al desarrollo de proveedores y al buen entendimiento de la organización con ellos. La GRH puede ayudar en programas de desarrollo de proveedores y participa activamente cuando lo que debe proveerse son precisamente servicios de recursos humanos (contratos).</p>
<p>7.5 Producción y prestación del servicio.</p> <p>7.5.1 Control de los dispositivos de seguimiento y medición.</p> <p>Estos apartados especifican requisitos para asegurar la producción (fabricación) y la prestación del servicio, así como para mantener bajo control las mediciones que afectan a la calidad del producto, sea este un bien, un servicio o una combinación de ambos.</p>	<p>La GRH deberá tratar los problemas de producción o elaboración del producto que se vinculen con cuestiones de personal (competencias, déficits de capacitación, inadecuación persona-puesto, entre otros aspectos).</p> <p>En el caso del control de dispositivos de seguimiento y medición, la GRH puede contribuir con la asignación y entrenamiento del personal que los opera.</p>

Cap. 8: medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades.

8.2 Seguimiento y medición.

8.3 Control del producto no conforme.

8.4 Análisis de datos.

8.5 Mejora.

Estos apartados contienen los requisitos que se han de observar para medir y asegurar trazabilidad en el proceso, en el producto y en la satisfacción del cliente, mediante procedimientos y registros para la auditoría interna, el control de productos no conformes y la definición de acciones correctivas y preventivas. Todos los cuales llevan a facilitar el análisis de datos y la toma de decisiones que apunten a la mejora continua.

Este capítulo incluye requisitos que, una vez más, remiten específicamente a responsabilidades del área RRHH. Concretamente, el 8.2.2. Auditoría interna. Requiere definir el rol de los auditores internos de calidad en la organización, efectuar su selección y capacitación y evaluar su desempeño, actividades en las que la GRH puede cooperar con el SGCalidad.

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 se refieren a los propios procesos de gestión de los recursos humanos en la medida en que estos procesos afecten la calidad de los productos o resultados o el clima organizacional y el bienestar del personal y partes interesadas (esto corresponde, especialmente, cuando se avanza hacia implementar ISO 9004: 2000 o modelos de excelencia).

En general, el cumplimiento de estos requisitos debe permitir medir, analizar y mejorar la satisfacción de los clientes, el buen funcionamiento de los procesos de trabajo y la organización, sobre la base de indicadores, auditorías y seguimiento permanente. La GRH, nuevamente aquí, aparte de medir sus propios procesos, deberá asegurar personal capacitado y en aptitud de realizar estas actividades. Asimismo, estimulará la formación de equipos para el análisis de datos y la mejora.

Otras normas a modo de guías y directrices vienen en ayuda, tanto del SGC como de la GRH, para la interpretación e implementación de varios requisitos. A modo de ejemplo, podemos señalar ISO 10015:1999, que proporciona directrices para la formación, o ISO 19011:2002, que suministra directrices para las auditorías de los Sistemas de la Calidad y Ambiental.

4. La nueva agenda de recursos humanos

Los principios y requisitos de los SGC, como hemos analizado, pueden contribuir a instalar una nueva agenda para la GRH y a determinar cómo se la visualiza en el conjunto organizacional.

Actualmente, está entendido por la generalidad de organizaciones, sobre todo grandes y medianas, que el gerente RRHH. no es tan solo el "administrador de legajos y remuneraciones". Su rol ha devenido más complejo desde que los temas de RRHH van siendo incorporados al planeamiento estratégico.

Pero apenas la GRH logra un lugar más relevante, se ve afectada por ser la "cara visible" en las crisis recurrentes frente a los impactos de la globalización y la tecnificación, fundamentalmente la delocalización, y la pérdida de puestos de trabajo.

La adopción de un SGC podría ser una aliada para 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"⁴

Al formar parte del SGC, al redefinir y orientar sus procesos con miras a la calidad, la GRH puede ir construyendo una agenda con temas tales como la gestión del conocimiento, el manejo del ambiente laboral, o la estimulación del trabajo en equipos.

Así debería ir redefiniendo también sus roles, y verse a sí misma como:

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 ella.

Facilitadora de la gestión de recursos humanos de otras áreas ("todos somos GRH"⁵). La función se descentraliza en el sentido de 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, brinde medios y cree espacios para la *gestión de la innovación*, estrechamente ligada a los objetivos de mejora.

Por lo expuesto, la adopción de un SGC puede ser una oportunidad para la revalorización de la función RRHH, aunque, sin duda, decisiones que están más allá de la implementación de un SGC, tales como políticas de empleo justas y transparentes o mecanismos de participación de los grupos y entidades representativas del personal, adecuadamente guiados y asistidos, serán altamente contributivas en esa revalorización.

Por último, una GRH comprometida con la Calidad ayudará, sin duda, a la credibilidad y sostenimiento del SGC para que no sea vivido como una imposición o como un tema de “unos pocos iniciados”.

Notas

1. Utilizamos en el texto la denominación ISO a fin de simplificar, pero la denominación completa de las Normas suele incluir otras siglas de organizaciones vinculadas a ISO participantes en la normalización del sector de que se trate y estar precedidas, a su vez, por las del organismo normalizador del país que las adopta, en el caso de Argentina, por ejemplo, son las Normas IRAM-ISO. El año, cuando es citado, corresponde a la versión vigente de cada Norma.
2. Conviene aclarar que “alinear” significa que sistemas diferentes guarden la misma estructura, mientras que integrar implica que se configure un solo sistema en un solo cuerpo documental.
3. Esta sección se inspira en los lineamientos dados en el documento de apoyo ISO sobre los Principios en www.iso.org
4. Revista *Enjeux*, AFNOR, Francia, mayo 1996, N° 164, pág. 58, traducción de LV.
5. Jean-Marie Peretti, *Tous RH*, Francia, éd. Du Seuil, 1998.