

Título: ***“Estudio exploratorio descriptivo sobre la relación existente entre la aplicación de la norma ISO-9000 y el rol de los RRHH según conceptos de Dave Ulrich, en una consultora de RRHH y una empresa metalúrgica de la provincia de Bs.As. en el año 2010: “Hacia la modernización de los RRHH.”***

Autor: Ing. Solangel Stella Herrera Patiño

Director: Magister. Laura Cabezón

Tema: Impacto de La Gestión de Calidad en los Recursos Humanos.

1. Introducción

Los procesos productivos, la capacitación, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado, Es por esto que A partir de aquí, realizaremos un estudio de caso del tipo exploratorio descriptivo, tomando a dos empresas de la provincia de Bs.As. de diferente negocio en: una consultora de RRHH y la otra, una empresa metalúrgica, para verificar la siguiente hipótesis:

“La certificación bajo la norma ISO-9000 no contribuye a que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”

Los Objetivos se desprenden del problema: **“¿En qué medida la certificación bajo la norma ISO: 9000 hace que el área de RRHH se convierta en Aliado del negocio?”**. Responder este interrogante es el que genera el interés de esta investigación; para esto hemos tomando dos empresas como estudio de

caso. Es importante aclarar que las conclusiones de esta investigación se encuentran directamente relacionadas con los casos en estudio seleccionados.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar la influencia de la certificación bajo la norma ISO: 9000 en el desarrollo de los roles planteados por Dave Ulrich.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las actividades que desarrolla el área de Recursos Humanos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9000.
- Reconocer las competencias que posee el área de RRHH en cada una de las organizaciones de estudio.
- Relacionar actividades que desarrolla el área de Recursos Humanos en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO-9000, con las planteadas por Dave Ulrich.

2.3. Metodología

La inclusión de los Recursos Humanos dentro de la Gestión de Calidad es necesaria, pues sus competencias y el desarrollo del capital humano, hacen que las organizaciones funcionen y tengan éxito, por tal motivo nuestro caso de estudio hace énfasis en la importancia del área de Recursos Humanos en procesos de certificación.

Con base en nuestra hipótesis se desprenden las siguientes variables:

Como variable independiente tenemos: "**La certificación bajo la norma ISO-9000**", para el desarrollo de esta variable se elaboró una entrevista dirigida.

Partiendo de la teoría de múltiples roles planteados por Dave Ulrich aparece nuestra variable dependiente: "**Aliado del Negocio**". Para medir esta variable se utilizó el cuestionario de Dave Ulrich (2008)

2.3.1. Las técnicas de recolección de datos

- Entrevista abierta

- Entrevista dirigida
- Cuestionario sobre evaluación de roles de recursos humanos, como método cuantitativo y se realiza para estudio de caso, para este fin se ha utilizado el cuestionario formulado por ULRICH. Dave: 2008
- Charlas informales con diferentes miembros de las organizaciones de estudio
- Análisis de documentación brindada por la organización.

El estudio se divide en las siguientes 3 etapas:

- La primera etapa fue indagatoria y tuvo como objeto conocer pertinente a las organizaciones de estudio.

Se recorrió el lugar de trabajo, manteniendo charlas informales con diferentes miembros de las organizaciones de estudio. Las entrevistas fueron muy abiertas y se analizó la documentación brindada.

- La segunda etapa tuvo como objeto el relevamiento de la información pertinente a los procesos relacionados a la gestión de calidad de la organización, siempre tomando como base la norma ISO: 9000, para esta etapa se realizaron las entrevistas dirigidas basadas en numeral 6.2 de la norma ISO:9001
- Tercera etapa se realizó sobre el final de las entrevistas y se administró la encuesta de roles de recursos, tanto a los responsables de RRHH como a los otros miembros de las organizaciones de estudio.

3. Antecedentes y Planteo teórico

A medida que el hombre va creando y mejorando los productos que utiliza, y satisfaciendo un mayor número de necesidades, acondicionándolos, cada vez más, a especificaciones de material, forma, tamaño, peso, etc., según el uso a que los destine, en esa misma medida se va civilizando, moldea sus actividades según Normas para vestirse, construir sus casas, cazar, etc. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos

que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua.

Las normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad de todo aquello que una organización ofrece.

El mejoramiento continuo según la norma ISO: 9000 se basa en 4 conceptos básicos, que están dados por el circuito de Deming o PDCA, que son una estrategia de mejora continua de la calidad, y consiste en cuatro pasos:

- PLAN (Planificar)

Consiste en establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización

- Do (Hacer)

En esta fase en la que se implementan los procesos

- CHECK (Verificar)

Se trata de seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- ACT (Actuar)

Se puede definir de la siguiente forma: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

El objeto de un Sistema de Gestión de Calidad son las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por

distintos procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad.

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo.

Las actividades de Recursos humanos están diseñadas para coordinar al personal construir y mantener un entorno de excelencia para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización, que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones, el personal con independencia del nivel en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para beneficio de la organización.

Según los conceptos definidos en la ISO:9000:

Una relación personal permite intercambiar información y determinar en forma conjunta las pautas de desempeño, flexibilizando así una estructura basada en normas y reglamentos, para dirigir con autonomía centrado en parámetros de gestión y objetivos.

Una de las prioridades de la gestión de calidad es la de garantizar el Talento Humano y planteamientos erróneos al respecto como son:

- Creer que el entrenamiento no es responsabilidad propia, sino de RRHH.
- Mandar al personal a cursos externos para motivarlos.
- Considerar el entrenamiento como un fin en sí mismo.
- Creer que con el entrenamiento se solucionan los problemas de una organización defectuosa.
- Creer que el entrenamiento genera potencial en las personas.
- Creer que con entrenamiento se soluciona una mala selección de personal.

- Creer que la selección de personal es responsabilidad del departamento de RRHH.
- Hacer traslados y ascensos en forma precipitada.
- No desarrollar estándares de contratación y de promoción
- No desarrollar fuentes externas e internas de reclutamiento de personal.
- Prometer expectativas durante el proceso de contratación que estén fuera del alcance.
- Reconocer los méritos solo a algunos.
- Faltarle el respeto a la gente.
- No ponerse en el lugar de la gente.
- No escuchar al personal.
- Prometer expectativas que no se pueden cumplir.
- No aceptar al personal como es.

Teniendo en cuenta que el aspecto humano es importante en todos los ámbitos de las organizaciones, es importante tenerlos en cuenta en los Procesos de Mejora Continua para que tengan éxito. Las actividades de Recursos humanos están diseñadas para coordinar al personal construir y mantener un entorno de excelencia para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización, que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas. El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados.

- Arquitectos de la Estrategia

Ejercer influencia sobre el diseño de la estrategia de negocio, vincular las prácticas internas de la organización con las expectativas de los clientes externos, además facilitar el entendimiento y la aplicación de los procesos requeridos para llevar a cabo el cambio organizacional a fin de alinearlos con el rumbo estratégico elegido, facilitando el cambio hacia el alineamiento estratégico convirtiendo lo que se debería hacer en lo que realmente se está haciendo.

- Ejecutor Operativo.

Administrar el trabajo diario de dirigir personas en la organización. Se requiere la definición, adaptación e implementación de políticas, atender de manera adecuada las necesidades administrativas de los empleados (ej. necesitan ser pagados, trasladados, seleccionados, capacitados, etc.)

Si se realiza este trabajo diario de RH sin errores y respetando las políticas establecidas de manera consistente, se asegura la credibilidad del área.

Para esto se requiere la elaboración, adaptación, e implementación de políticas de gestión.

- Aliado del negocio

Contribuir al éxito del negocio a partir de su conocimiento de la cadena de valor del mismo (quiénes son los clientes, por qué compran los productos y servicios de la empresa), debe reconocer el contexto social en el cual el negocio opera y reconocer la propuesta de valor del negocio: cómo la empresa organiza sus recursos para ganar dinero (quienes son los clientes, por que compran los productos y/o servicios de la misma), es decir, como dispone la organización sus recursos para ganar dinero.

- Activista Creíble

Profesionales que son creíbles pero no activos, son admirados, pero no tienen mucho impacto.

Aquellos que son activistas pero que carecen de credibilidad, pueden tener ideas pero no son escuchados.

Incluye la habilidad “política” para hacer que las cosas pasen y la habilidad de conectar a los actores clave de manera eficiente, de esta manera son generadores de confianza, deben ganar su credibilidad construyendo la organización a través de la obtención de resultados.

Es un rol que se trata de credibilidad y de acción.

- Guía de la Cultura y Cambio

El profesional de RR.HH. reconoce, articula y ayuda a desarrollar la cultura. Esta cultura debería comenzar teniendo claridad con respecto a las expectativas de los clientes (identidad o marca corporativa), para luego poder traducir estas expectativas a comportamientos internos de empleados y de la organización en su conjunto. Implica respetar la cultura del pasado y también ayudar a desarrollar la nueva cultura, para esto debe entrelazar los estándares culturales con las prácticas y procesos de RR.HH., además, debe tener la capacidad de entender y aplicar las herramientas de cambio organizacional, lo cual siempre tiene implicaciones para la cultura.

- Gestor del talento y diseñador organizacional.

Significa dominar la teoría, las investigaciones y las prácticas tanto con respecto a la gestión del talento, como al diseño organizacional, hacen foco en cómo los individuos entran, ascienden, rotan y dejan la organización.

El diseño organizacional hace foco en la estructura, el gobierno y los procesos, ambas conforman las capacidades organizacionales, o lo que la organización hace bien y por lo que es conocida, deben aportar conceptos y herramientas relevantes y comprobadas a estas áreas de gestión, no se trata de talento u organización, sino de los dos elementos juntos.

4. Materiales y Métodos

Fueron seleccionadas dos empresas de la provincia de Buenos Aires, que se encuentran certificadas bajo la norma ISO: 9000, esto se hace con el objeto de relacionar las organizaciones en este aspecto y bajo ningún otro, y de esta manera responder la siguiente hipótesis

El estudio se divide en las siguientes 3 etapas:

- La primera etapa fue indagatoria y tuvo como objeto conocer pertinente a las organizaciones de estudio.

Se recorrió el lugar de trabajo, manteniendo charlas informales con diferentes miembros de las organizaciones de estudio. Las entrevistas fueron muy abiertas y se analizó la documentación brindada.

- La segunda etapa tuvo como objeto el relevamiento de la información pertinente a los procesos relacionados a la gestión de calidad de la organización, siempre tomando como base la norma ISO: 9000, para esta etapa se realizaron la entrevistas dirigidas basadas en numeral 6.2 de la norma.
- Tercera etapa se realizó sobre el final de las entrevistas y se administró la encuesta de roles de recursos, tanto a los responsables de RRHH como a los otros miembros de las organizaciones de

5. Resultados y Discusión

La puntuación procesada de cada entrevistado, con el fin de analizar la tendencia del área de recursos humanos en las organizaciones de nuestro caso de estudio nos demuestra Los puntajes totales en ambas organizaciones están por encima de 60% planteado por Dave Ulrich, lo que demuestra que el área de Recursos Humanos de estas organizaciones, han avanzado, en busca de la modernización del área, agregando valor a sus respectivas organizaciones de acuerdo a sus necesidades y a las de sus clientes internos y externos. Esto

hace referencia que los roles son independientes del tipo de negocio que tenga una organización.

Al relacionar la entrevista dirigida con las preguntas del cuestionario, y el Rol al que pertenece la pregunta del cuestionario, es considerada de baja la calidad del servicio prestada por la misma, ya que estaría por debajo del 60% del puntaje total, considerado como el perfecto o ideal para el área, y el puntaje obtenido al responder las preguntas de la entrevista son muy inferiores, por lo tanto, podemos decir que al implementar un sistema de gestión de calidad, como lo es La Norma ISO:9000, no despliegan al área de RRHH, en un rol definido por los conceptos de Dave Ulrich.

6. Conclusiones / Recomendaciones

En el análisis del marco teórico, cuando se habló de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO: 9000 y relacionándolas con las actividades que tiene que desarrollar el área de RRHH según Dave Ulrich, pudimos concluir que la Gestión de Calidad desconoce actividades que competen a RRHH, es decir, que la hipótesis: **“La certificación bajo la norma ISO-9000 no contribuye a que el área de Recursos Humanos se convierta en Aliado del Negocio”** es corroborada. Esto nos hace confirmar que los procesos de Gestión de Calidad no garantizan que el área de Recursos Humanos sea un Aliado de Negocio, además **“El modelo de competencias profesionales de Recursos Humanos es un tipo ideal, que no se da en forma pura en la realidad”** y **“La Gestión de Recursos Humanos de una empresa es situacional y funcional al sistema cultural y socio-estructural de la organización”**

Sabiendo entonces que la mayoría de las empresas progresistas reconocen que Recursos Humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva, éste es el mayor desafío de los Responsables de Recursos, participar del diseño de la estrategia y convertirse en Aliado Del Negocio.

Por tal motivo es que RRHH para producir excelencia debe:

- Primero, tomar parte, junto con los directores y los gerentes de línea en la ejecución de la estrategia.
- Segundo, llegar a ser expertos en cómo el trabajo se organiza y se ejecuta; ello implica excelencia administrativa, reduciendo costos y manteniendo la calidad.
- Tercero, convertirse en paladines de los empleados, esto es representando vigorosamente sus intereses frente a los directores de la empresa; y al mismo tiempo, trabajando para incrementar la contribución de los empleados.
- Y por último, volverse agentes de transformación continua, al dar forma a los procesos y la cultura que mejoran la capacidad para el cambio de la organización.

6. Bibliografía

TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R, Introducción a los Métodos Cualitativos de la Investigación Barcelona Piados (1987).

CHANG, Richard Y. Mejora Continua de Procesos. Garnica S.A. Buenos Aires (1996).

COOK, Thomas; REICHARDT, Charles, INTRODUCCION INVESTIGACION CUANTITATIVA/INVESTIGACION CUALITATIVA. ediciones Morata S.L. Madrid (2005)

CORTESE, Horacio. Menú de competencias que agrega valor. Management Herald No 85, Gestión de RRHH, mayo-junio 2010.

CORTESE, Horacio. La Gestión humana en situación y tiempo real. (Estudio de 41 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2010). Buenos Aires (2011).

CUATRECASAS, A. Luis. Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Editorial Norma (2005)

DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Madrid, Ediciones Díaz de Santos (1989)

GUVENEC. G. Alpander. Planeación estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Norma.1985

HARRINGTON, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw Hill, Bogotá (1993).

ISHIKAWA, Kauro. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa, Editorial Norma, Colombia (1988).

Norma ISO: 9000:2008 Vocabulario

Norma ISO: 9001:2008

MIRNADA, Luis Néstor. Six Sigma: Guía para principiantes. Panorama Editorial S.A. México. (2006)

ULRICH, Dave, JILL, Conner. Recursos Humanos Champions, ediciones Garnica S.A. Barcelona, (1997).

ULRICH, Dave. Evaluación de los resultados: el nuevo desafío para los profesionales de los recursos humanos. Ediciones Garnica S.A. Barcelona. (2000).

ULRICH, Dave. La propuesta de valor de los recursos humanos. Ediciones Garnica S.A. Barcelona. (2006).

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; JOHNSON, D.; SANDHOLTZ, K.; YOUNGER, J. HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business. USA, RBL Institute and Society for Human Resource Management (2008).

VARGAS, Marta E.; ALDANA DE VEGA, Luzángela. Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas. Ediciones ECOE, Universidad de la Sabana. Bogotá. (2006)

- **Bibliografía de Referencia**

ARGYRIS, Chirs. Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Ediciones Garnica. Buenos Aires (1999).

Citas bibliograficas-APA-2010

COLLINS, James, PORRAS, Jerry. Empresas que perduran. Hábitos exitosos de una época. Ediciones Temas. Buenos Aires (1994-2005).

CORTESE, Horacio. Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época. Ediciones Temas. Buenos Aires (1994-2005).

DE LA CRUZ BOVEA, [César A.](#) Como implementar un sistema de gestión de la calidad en su empresa; control de los productos no conformes. Mayo 2005.

www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/comoimpeption.htm

GÁLGANO, Alberto. Calidad Total como herramienta para alcanzar el éxito empresarial. Revista Horizonte Empresarial No. 2067, febrero 1996.

GOLDRATT, Eliyahu M. La meta. Un Proceso de Mejora Continua. Ediciones Díaz de Santos S.A. España, (2005).

HAMMER, M. Medir no debe ser un infierno. Buenos Aires. Revista Gestión, julio-agosto 2007.

HAMMER, M. Unificar los procesos. Buenos Aires. Revista Gestión, enero-febrero 1998.

HAY, Eduard J. Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva. Editorial Norma, Colombia, (2003).

HONDA, AURO KEY, TADEU VIVEIRO, CARLOS. Kaizen. El método japonés para la calidad total, Editorial Métodos S.A. (1994).

JURÁN, J.M. Manual de Control de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. España (1993).

MATURANA, H. El Sentido de lo Humano. Saenz Editor. Santiago de Chile (1991)

SAHAGUN, Mayra Raquel. 3 pasos para lograr ventaja competitiva a través del capital humano, mayo 2010. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/3-pasos-lograr-ventaja-competitiva-capital-humano.htm#mas-autor>

El impacto de la Calidad Total en los resultados empresariales. Algunos problemas de evaluación y medición. Revista Dirección y Organización No. 17, Enero - febrero 1996.

Reingeniería en pequeñas y medianas empresas manufactureras en [Japón](#). Revista UPIICSA, Mayo - Agosto 1997.