

Con mucha frecuencia, nos vemos involucrados en proyectos de consultoría dentro organizaciones que cuentan con un sistema de gestión de la calidad (o están buscando su implementación) basado en las normas ISO 9000. En todos los casos, encontramos mucha dificultad en clarificar cómo los sistemas de gestión del desarrollo del capital humano se conforman a dicha norma, dado que la misma establece varias exigencias en dicho respecto. A continuación se busca aclarar este tema, con el interés especial de evitar que, a raíz de una mala interpretación de dicha norma, se vean afectados los esfuerzos de implementación y funcionamiento de un sistema moderno y práctico de gestión del desarrollo de capital humano.

Antes que nada, nos parece oportuno aclarar el concepto fundamental de las normas ISO, y en especial la serie 9000, de la cual en la actualidad se aplica la norma ISO 9001:2000 (integra la 9002 y 9003) y la ISO 9004:2000.

La norma ISO 9001:2000 especifica los requerimientos de un sistema de gestión de la calidad para cualquier organización que necesita demostrar su habilidad para proveer, de manera consistente, productos que cumplen con las regulaciones aplicables y con las exigencias de sus clientes, buscando así incrementar la satisfacción de éstos. Las organizaciones utilizan esta norma para fines de certificación y reconocimiento formal de su sistema de calidad. Para el caso de la norma ISO 9004:2000, esta define requerimientos más exigentes y se dirige hacia organizaciones que buscan ir más allá de la norma 9001, sin embargo, ésta no tiene la intención de ser utilizada para fines de certificación.

Dicho lo anterior, es muy importante entender que las normas ISO 9001:2000 presentan requerimientos sujetos a auditoría, y como cualquier otra norma, no están exentas de ser interpretadas de diferente forma por diferentes personas. Es por esto que se vuelve importante dominar, tanto los conceptos sobre desarrollo de capital humano, como las normas aplicables a dicho tema.

## Lo Que Dice la Norma<sup>1</sup>

La norma ISO 9001:2000 incluye la sección 6.2 denominada "Recursos humanos", en la cual se detallan los siguientes acápites:

### 6.2.1 Generalidades

*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.*

### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

*La organización debe*

- determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,*
- proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,*
- evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).*

## ¿Empleados Perfectos?

El primer punto controversial lo presenta directamente el apartado 6.2.1., dado que la interpretación que muchos dan a las palabras "*debe ser competente*" implica que no se puede contar con empleados que no reúnen la educación, formación, habilidades y experiencia estrictamente definidos. Vamos a asumir, por simplicidad, que todos en la organización afectan la calidad del producto directa o indirectamente y por ende esta norma aplica a todos.

En ese sentido, lo primero es ser cuidadoso al momento de definir los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia en las descripciones de los puestos, pues en el momento que contemos con un colaborador que, por ejemplo, no tiene la Licenciatura en Administración de Empresas y ocupa un puesto que especifica como requerimiento dicho



título, estaríamos violando la Norma. Ahora bien, en cuanto a educación y experiencia no hay mucho problema, pues basta ser suficientemente "amplio" en los requerimientos como para evitar el irrespeto a la Norma. Por ejemplo, es habitual definir como "indispensable" un nivel de estudio y experiencia modestos y como "deseable" el nivel que verdaderamente buscamos. Otra alternativa es definir en el perfil del puesto que el requerimiento académico puede ser compensado por "x" años de experiencia relacionada, para cubrir los casos de personal empírico, pero no por ello menos valioso. La clave es evitar la manipulación de los perfiles de puestos a que coincidan con las características de las personas que tenemos con tal de cumplir con la Norma.

La situación se complica cuando tocamos el tema de formación y habilidades. Las empresas que manejan un esquema de desarrollo de competencias moderno establecen una clara diferencia entre competencias técnicas, lo cual sería asimilable a lo que la Norma llama "*formación*" y competencias conductuales, lo cual podemos asociar a "*habilidades*", aunque el concepto de competencias conductuales es más amplio. No obstante y con el afán de no complicar el análisis, entendamos que la Norma nos exige que las personas en la organización cuenten con las competencias técnicas y competencias conductuales que se definen en el perfil del puesto. Precisamente ahí comienza la verdadera problemática, dado que si revisamos lo que dicen los literales "a" y "b" de la sección 6.2.2, podría entenderse que existe una contradicción, dado que si la persona "*debe ser competente*", es decir, ya tiene que contar con la formación y habilida-

des exigidas en el puesto, qué objeto existe en realizar acciones de formación y desarrollo.

A nuestro parecer, la sección 6.2.1., en lo que corresponde a *formación y habilidades* debe interpretarse como un requerimiento por identificar y desarrollar permanentemente las capacidades (competencias) del personal, más que un mandato tajante que prohíbe contar con personal que presenta alguna brecha en sus competencias. Claro que podrían haber personas que no concuerden con esta interpretación, quienes, en ese sentido, estarían afirmando que existe una clara contradicción en la Norma.

### Las Evidencias

Lo expuesto en el párrafo anterior es donde principalmente encontramos confusión por parte de los auditores y los auditados. En la generalidad de los casos se exige a los gestores de capital humano que muestren "evidencias" de que el personal cuenta con las competencias requeridas por el puesto. Veamos como atender lo que respecta a competencias técnicas:

- Conocer si una persona cuenta con las competencias técnicas del puesto que desempeña sólo puede hacerse mediante la evaluación de las mismas en la persona.
- Una forma de evaluar competencias técnicas es aplicarle al empleado al menos un examen o prueba técnica por cada competencia requerida. Si aceptamos que en cada puesto funcional típicamente se definen entre 5 y 15 competencias técnicas como importantes, lo anterior implica un proceso que fácilmente puede costar varias veces más dinero que todo el presupuesto destinado a capacitación para el año.
- Otra forma de evaluar todas las competencias técnicas es mediante una encuesta estructurada en la cual cada jefe emite una calificación razonada sobre el nivel de dominio que cada uno de sus colaboradores directos muestra respecto a las competencias técnicas definidas. El razonamiento del jefe se basa en los productos (desempeño) del empleado para emitir su evaluación. Si bien, este es un medio más cualitativo, realmente es la única forma práctica de mantener un proceso periódico de evaluación de competencias técnicas a nivel de toda la organización, especialmente en aquellas de gran tamaño. Claro está que, en la medida que el jefe pueda basar su evaluación en alguna prueba o examen técnico, mejor será el proceso.

Es nuestro parecer que los resultados de la encuesta descrita en el párrafo anterior son evidencia suficiente sobre el nivel de competencia técnica de los colaboradores en la organización. Para el caso de las competencias conductuales, la situación es muy similar, con la diferencia que hablar de exámenes es hablar de pruebas psicológicas y assessment centres y

al considerar una encuesta como la descrita en el literal "c" anterior, ésta preferentemente debe aplicarse bajo la modalidad de 360°, especialmente para puestos de la cintura hacia arriba en la organización.

En cualquier caso, lo importante es entender que si los resultados de las evaluaciones anteriores para un empleado particular no resultan en una calificación de 100%, esto no puede interpretarse como incumplimiento de la Norma en su numeral 6.2.1., pues nos parece ridículo creer que pueden existir organizaciones en las cuales todas las personas son perfectamente competentes.

### La Eficacia de la Capacitación

Por otra parte, está el tema de "evaluar la eficacia de las acciones tomadas" en lo que se refiere a la formación / capacitación del personal. Este es otro tema que genera horas de discusión. Comencemos por lo fácil: No existe forma exacta de medir el impacto de una acción de capacitación o desarrollo, pues por contexto, "impacto" es sinónimo de mejora en los resultados o en el desempeño, algo que nunca podrá ser atribuido a una sola fuente.

Aclarado lo anterior, lo que debe hacer todo gestor de capital humano es implementar encuestas de seguimiento post evento dirigidas a los jefes de las personas capacitadas, solicitando su apreciación respecto a la mejora que sus colaboradores puedan haber mostrado a la luz del entrenamiento recibido. Si esto fuera demasiado trabajo, o por cualquier motivo no se desea utilizar este método, basta realizar periódicamente la encuesta de evaluación de competencias técnicas tal cual fue descrita en el literal "c" anterior y comparar los resultados entre períodos, siempre que la persona haya asistido a eventos de capacitación. Esto perfectamente puede entenderse como medición de impacto, pues estamos contrastando la evaluación del jefe antes y después del entrenamiento.

Como se menciona al inicio, el cumplimiento o incumplimiento de la Norma estará siempre en los ojos de quien realice la auditoría de calidad, siendo que pueden existir diversidad de criterios al respecto. En nuestra experiencia vemos mucha incompreensión por parte de los auditores de calidad sobre cómo funciona un sistema moderno y práctico de gestión del desarrollo y esto genera mucha confusión al momento de aplicar la Norma. Por lo tanto, es tarea del gestor de capital humano el dominio de los conceptos relacionados y la argumentación respecto al cumplimiento de la Norma, para lo cual esperamos haber contribuido un poco con el presente artículo.

Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.  
Tel.: (506) 520-1324, 520-1323

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53.  
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254