



Desarrollo de Competencias

Muchas organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar perfiles de sus puestos atendiendo a dos corrientes, las normas ISO 9000 y la Metodología del Balanced Scorecard.

La International Organization For Standardization, conocida más por su marca ISO, ha desarrollado una serie de guías complementarias que facilitan la forma en que una empresa puede desarrollar sus competencias.

Entre las normas mas conocidas y que se refieren al tema de las competencias están:

ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de la Calidad – Requerimientos
ISO 9004:2000	Sistema de Gestión de la Calidad –Guías para la mejora de desempeño
ISO 10015:1999	Gestión de la Calidad – Directrices para la formación
N 67	ISO 9001: 2000 For Small Businesses

Para los Sistemas de Gestión ISO, el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente para desempeñar el puesto, recomendando que esto se puede lograr con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas (Apartado 6.2.1, Generalidades ISO 9001:2000).

Recomienda que toda organización debe:

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

La norma ISO 9004: 2000, complementaria de la ISO 9001: 2000, estipula una serie de recomendaciones en relacion a las competencias, para lo cual} y recomienda que la Gerencia debería asegurar que se dispone de la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la empresa. Esta gerencia debería considerar establecer la brecha tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.



Contrario a lo que muchas personas creen, en la ISO se consideran otras competencias, mas allá de un sistema de calidad pues recomienda considerar también, aspectos tales como las demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales, los cuales son derivados de aplicar una metodología como el Balanced Scorecard. También considera la anticipación de las necesidades del plan de sucesión de la empresa, cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización, o bien mediante la evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas. También considera importante tomar en cuenta los requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización, como por ejemplo la norma ISO 14001, para los Sistemas de Gestión Ambiental.

Plan de Capacitación

El análisis de la brecha entre las competencias presentes y las requeridas, permite la planificación de las necesidades de educación. Es importante tener presentes los cambios provocados por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la misma cultura de la organización. Esta es la forma en que se proporciona al personal los conocimientos y habilidades para que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

La norma ISO 9004: 2000 recomienda que para apoyar el logro de los objetivos de la organización derivados de su Balanced Scorecard y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación debería considerar tanto la experiencia del personal, como los conocimientos tácitos y explícitos, y las habilidades de liderazgo y gestión. También considera importantes las herramientas de planificación y mejora, la creación de equipos, y la resolución de problemas. En otros aspectos también incluye las habilidades de comunicación, la cultura y el comportamiento social, el conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, y la creatividad y la innovación.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también se incluye aspectos estratégicos como la visión para el futuro de la organización, las políticas y objetivos de la organización, el cambio y desarrollo de la organización. Otros aspectos son:

- la iniciación e implementación de procesos de mejora,
- los beneficios de la creatividad y la innovación,
- el impacto de la organización en la sociedad,
- programas de inducción para el nuevo personal, y
- los programas para actualización periódica del personal ya formado.



Por su parte la guía ISO 10015:2001, brinda directrices sobre la formación y establece en su cláusula 4.2, la necesidad de definir las necesidades de formación recomendando que *“El proceso de formación debería iniciarse después de haberse realizado un análisis de las necesidades de la organización y se hayan registrado los aspectos relacionados con la competencia”*.

Las empresas deberían considerar los siguientes tres pasos:

1. Definir la competencia necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos,
2. evaluar la competencia del personal que desempeña la tarea, y
3. desarrollar planes para eliminar cualquier diferencia de competencia que pudiera existir.

La definición se debe basar en un análisis de necesidades actuales y esperadas de la organización, comparando con la competencia existente de su personal.

El propósito de esta etapa es:

- a) definir las diferencias entre la competencia existente y la requerida;
- b) definir la formación que necesita el personal cuya competencia no concuerda con la competencia requerida para la tarea; y
- c) documentar las necesidades de formación especificadas.

El análisis de las diferencias entre la competencia existente y la requerida debería realizarse para determinar si las diferencias pueden cerrarse con formación ó si pudieran ser necesarias otras acciones.

Por su parte la guía “N 67 ISO 9001: 2000 For Small Businesses, What to do”, da una orientación en la cláusula 6.2 sobre Recursos humanos, al preguntar: ¿Son las personas capaces de hacer lo que se requiere de ellas?

Una parte esencial de un buen plan consiste en considerar quién hará qué. Se requiere que las personas nombradas para llevar a cabo ciertas actividades sean competentes para realizarlas. También incluye a aquellas personas que no están directamente involucradas en la realización del producto (por ejemplo, compras, planificación o relaciones con los clientes). En una empresa pequeña casi todos pueden afectar la calidad del producto de una u otra forma.

La norma establece que la competencia se concibe como una combinación demostrable de educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Pero



advierde que no se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para la tarea específica.

Comprobación de la competencia y la formación

Al igual que las otras normas, esta guía recomienda a las pequeñas empresas que se debería comparar regularmente la experiencia, calificación, capacidades y habilidades de su personal con las habilidades y aptitudes que la empresa necesita para sus actividades actuales y para las previsibles.

Comparando la competencia actual del personal contra lo que se requiere, estará realizando un análisis de las brechas de competencias. Es necesario cubrir las brechas mediante la formación, o adquiriendo competencia extra mediante la contratación de personal fijo o mediante contratos laborales temporales, debidamente capacitados.

Si la empresa decidiera formar a su propio personal, éstos requerirán de formación y experiencia antes de que se les pueda considerar competentes. Incluso para una empresa pequeña, podría resultar apropiado organizar sesiones de formación de cara a los nuevos ingresos (incluidos empleados eventuales y a tiempo parcial) así como para los empleados con dedicación exclusiva.

Para las empresas pequeñas, la guía N 67 recomienda que la formación abarque:

- Naturaleza del negocio,
- Regulaciones de salud, seguridad y medioambientales,
- Política de la calidad y otras políticas internas,
- Función del nuevo empleado, y
- Procedimientos e instrucciones de relevancia para cada puesto de trabajo.

La formación en técnicas de calidad, en particular, en auditoría interna, es muy recomendable para sacar el máximo partido de las posibilidades que la gestión de la calidad puede aportar a su empresa.

La formación se puede impartir en el propio lugar de trabajo, dentro de la empresa o en algún lugar externo. Dependiendo de los temas, puede ser aconsejable un programa de desarrollo personal o la simple asistencia a un seminario. Además la guía deja como



alternativa para la formación, emplear a alguien que disponga de la competencia necesaria o contratar externamente/subcontratar la actividad.

Por supuesto, no basta con limitarse a impartir (y registrar) la formación; también tiene que evaluar la eficacia de las acciones emprendidas Por ejemplo:

- ¿Ha escogido el curso de formación adecuado?
- La formación, ¿ha sido bien entendida?
- ¿Es esta formación directamente aplicable en el trabajo?

Determinadas tareas pueden requerir un nivel específico de competencia antes de que puedan desempeñarse de forma adecuada o segura (por ejemplo, la auditoria interna de la calidad, la soldadura o los ensayos no destructivos). Podría ser necesario que el personal esté previamente calificado para algunas tareas (por ejemplo, la conducción de montacargas o camiones, o la topografía).

Es importante contar con registros que demuestren las competencias tiene un empleado, muchos auditores prefieren verificar las competencias directamente en el sitio de trabajo y no en los registros que por lo generalmente están en manos del departamento de Recursos Humanos. Necesita conservar registros de la formación que el personal haya recibido, así como de los resultados de dicha formación. Los registros pueden ser tan sencillos o tan complejos como haga falta. Si su personal es suficientemente competente, puede reducir la cantidad de detalles incluidos en sus procedimientos. Los registros pueden constar de un formulario que firme el interesado para confirmar que puede utilizar ciertos equipos, llevar a cabo procesos específicos o seguir ciertos procedimientos. Los registros deberían incluir una declaración de que una persona puede ser considerada competente para realizar la tarea para la que ha sido formada. La eficacia de cualquier formación adicional debería ser reevaluada, pasado un tiempo, para confirmar que la competencia lograda se mantiene.

Para mayor información puede contactar su ente de normalización local o referirse a las normas ISO 9001:2000 sobre Vocabulario, ISO 9004:2000 guía para la mejora del Desempeño, ISO 10015 Directrices para la formación, la Guía N67 ISO 9001, para la pequeña empresa o solicitar información a kaizen@grupokaizen.com o por medio de nuestra pagina www.grupokaizen.com