

Octubre 2003

### TÍTULO

**Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad**  
**Gestión de las competencias**

*Human resources in a quality management system. Competence management.*

*Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences.*

### CORRESPONDENCIA

### OBSERVACIONES

### ANTECEDENTES

Este informe ha sido elaborado por el comité técnico AEN/CTN 66 *Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad* cuya Secretaría desempeña AENOR.



## INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos se han convertido hoy día en uno de los factores esenciales de la estrategia de desarrollo de las organizaciones. Son, en efecto, los que tienen la capacidad creativa de la organización. Con esta óptica, las personas constituyen un potencial creativo que los directivos deben movilizar al servicio de los objetivos de la organización. Ahora bien, la motivación de las personas no se establece por decreto: la satisfacción de las personas, uno de los componentes de su motivación, es una de las consecuencias de un buen funcionamiento de la organización. La gestión de los recursos humanos tiende a considerar los comportamientos de las personas en las organizaciones y su misión consiste, en gran medida, en promover la adhesión de éstas a los objetivos de la organización.

La versión de las Normas ISO 9000 del año 2000 coloca la gestión de los recursos humanos en una posición clave en el bucle global de la mejora de la organización. La competencia se convierte en una característica exigible al personal que está adscrito a las tareas que tengan una incidencia sobre la calidad del producto, y la formación constituye una más de las acciones posibles para satisfacer las necesidades sobre las competencias. La eficacia es un requisito para estas acciones. Además, se debe asegurar la sensibilización del personal sobre la importancia de sus actividades en alcanzar los objetivos [véase el apartado 6.2.2 d) de la Norma UNE-EN ISO 9001] lo que lógicamente debería conducir a su participación (véase el apartado 6.2.1 de la Norma UNE-EN ISO 9004). En el enunciado de estos objetivos, es posible reconocer el concepto de responsabilidad social de la organización y de desarrollo sostenible.

La gestión de los recursos humanos contribuye, además, a la mejora de otros procesos de la organización y, en este sentido, no puede eludirse su mejora.

La finalidad del conjunto de estas disposiciones es asegurar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización, considerando el principio de gestión de “participación del personal”.

Conviene formular las competencias que necesita la organización, incluyendo las de futuro, e identificar las competencias desempeñadas por cada persona. El objetivo es evaluar el grado de adecuación.

Las competencias así formuladas serán después evaluadas para que sirvan de referencia. Es conveniente que la dirección y cada persona, así como otras partes afectadas, sean incluidas en esta evaluación: esto conduce a una dinámica de desarrollo de competencias realizadas por los propios interesados

En consecuencia, se trata de que se reconozcan las competencias desempeñadas por el personal, especialmente por parte de los que participan en la cualificación del personal, o en su certificación, incluso en las formas de retribución elegidas, incluyendo la remuneración.

## 1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este informe UNE tiene por objeto facilitar temas de reflexión para la aplicación de las Normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000 en el campo de los recursos humanos.

Este informe es compatible con el par coherente de Normas UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 9004:2000. En este sentido trata de:

- **la gestión de las competencias** para el control de los procesos y, como objetivo final, la conformidad del producto y la satisfacción del cliente (enfoque de la Norma UNE-EN ISO 9001);
- **el desarrollo de las competencias** para la mejora del desempeño económico, social y medioambiental de la organización (enfoque de la Norma UNE-EN ISO 9004).

Este informe está dirigido a cualquier organización, con independencia de su tamaño y su actividad.

Este documento no propone “una solución llave en mano” para la gestión de los recursos humanos en los sistemas de gestión de la calidad. Las herramientas a las que se hace referencia en este informe no se describen con detalle, si bien existe bibliografía que permite profundizar en los temas en los que sea necesario.

## 2 NORMAS PARA CONSULTA

UNE 66915 – *Gestión de la calidad. Directrices para la formación.*

UNE-EN ISO 9000 – *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*

UNE-EN ISO 9001 – *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.*

UNE-EN ISO 9004 – *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.*

## 3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de este documento, se aplican las definiciones recogidas en la Norma UNE-EN ISO 9000, así como las definiciones siguientes:

**3.1 acción formativa:** Proceso que se aplica en un momento determinado, para que se puedan alcanzar los objetivos pedagógicos de la formación.

**3.2 actividad:** Conjunto de operaciones que contribuyen a un resultado observable.

**3.3 aptitud:** Conjunto de disposiciones físicas e intelectuales, naturales o adquiridas, de una persona para cumplir una tarea.

NOTA – En contraposición con la competencia, la aptitud de una persona es identificable con independencia del contexto en el que desarrolla su actividad profesional.

**3.4 autoridad:** Atributo o facultad que tiene una persona sobre otra que le está subordinada.

**3.5 calificación:** Proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados. [UNE-EN ISO 19011].

NOTA 1 – El término “calificado” se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 – La calificación puede aplicarse a personas, productos, procesos o sistemas.

NOTA 3 – En ciertos contextos, los procesos de calificación incluyen el proceso de adquisición de la capacidad que se ha de demostrar.

**3.6 competencia:** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades. [UNE-EN ISO 19011].

NOTA 1 – El término competencia generalmente es sinónimo de la capacidad de resolver problemas en un determinado contexto.

NOTA 2 – Cuando el contexto es el profesional, puede hablarse de “competencia profesional”.

**3.7 competencia colectiva:** Competencia de un grupo que resulta de la sinergia y coherencia de las competencias de los miembros del grupo.

NOTA – La competencia colectiva no es la suma de las competencias individuales.

**3.8 conocimiento:** Conjunto de conceptos, ideas o percepciones adquiridas por la formación inicial, la profesional y por la experiencia.

NOTA – El conocimiento implica dos planos distintos: un aspecto de adquisición voluntaria y otro inducida por la propia acción formativa o experiencia.

**3.9 defecto de contribución:** Disminución elemental, específica y medible de la contribución, asimilable a un defecto imputable a una actividad mal concebida o mal ejecutada, que implica la disminución directa de uno o varios niveles intermedios de la gestión, y en el que el último nivel que ha sufrido la disminución mide la repercusión global.

NOTA 1—La disminución puede ser:

- de orden táctico, cuando la actividad está bien concebida pero mal realizada;
- de orden estratégico, cuando la actividad está mal concebida, pero bien realizada según el método operatorio vigente, y
- de orden táctico y estratégico a la vez.

NOTA 2—Los defectos de contribución repercuten en la vida económica y social, interior y exterior de la organización. En este informe sólo se considera la repercusión interna.

**3.10 eficacia:** Nivel de realización de las actividades planificadas y obtención de resultados esperados.

**3.11 eficiencia:** Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

**3.12 empleo:** Conjunto de actividades y responsabilidades confiadas a una persona como contrapartida a una remuneración.

**3.13 evaluación de la competencia:** Valoración de las competencias mediante diferentes métodos (entrevistas individuales, diagnósticos, autodiagnósticos, pruebas, etc.).

NOTA – Estos métodos diferentes permiten definir un plan de carreras o un plan de formación.

**3.14 evaluación de la formación:** Valoración del grado con que se han alcanzado los objetivos de una acción formativa.

NOTA 1—Los criterios en los que se basa la valoración deben, en principio, estar definidos previamente.

NOTA 2—Esta evaluación puede hacerse en momentos diferentes y por diferentes agentes (personal en periodo de prácticas, formadores, organización cliente, directivos, responsable del proyecto, etc.).

NOTA 3—En esta evaluación debería distinguirse, por ejemplo, la evaluación de la satisfacción, la evaluación del contenido de la formación, la evaluación de los conocimientos adquiridos, la evaluación de los posibles cambios en la situación de trabajos y la influencia en los resultados de la organización.

**3.15 experiencia:** Conocimientos adquiridos por la práctica o la observación.

**3.16 formación:** Conjunto de conocimientos personales adquiridos por el estudio y la reflexión que posee el individuo.

NOTA – En el campo de la formación, los conocimientos personales exigidos para seguir una formación constituyen un requisito previo.

**3.17 formación inicial:** Conjunto de conocimientos adquiridos como alumno, estudiante o aprendiz, generalmente antes de comenzar la vida laboral.

NOTA – Comprende las enseñanzas generales y, en ciertos casos, la formación profesional.

**3.18 formación profesional:** Conjunto de conocimientos adquiridos en la vida laboral para responder a una necesidad definida.

NOTA 1— La necesidad puede ser del individuo o de la organización

NOTA 2— La formación profesional puede ser continua o permanente.

**3.19 función:** Papel que se desempeña dentro de una organización.

**3.20 misión:** Finalidad del empleo o de la función de una persona.

**3.21 necesidad de formación:** Identificación de una diferencia entre las competencias esperadas o requeridas de un individuo o de un grupo de individuos en un momento dado que puede reducirse mediante la formación.

**3.22 oficio:** Agrupación de situaciones de trabajo desde el punto de vista de la identidad profesional.

NOTA — Las actividades de un oficio se caracterizan, en general, por una especialización que requiere competencias o empleos [3.12] homogéneos.

**3.23 profesionalización:** Proceso que permite desarrollar los conocimientos, el bagaje profesional (saber hacer) y personal (saber estar) necesarios para realizar actividades profesionales.

**3.24 puesto:** Conjunto de tareas agrupadas en el espacio y en el tiempo en que trabaja una persona.

NOTA 1—A veces el término "puesto" se utiliza para designar el lugar en el que se realiza una actividad profesional.

NOTA 2—Un mismo "puesto" puede estar desempeñado por varias personas y una misma persona puede desempeñar varios puestos.

**3.25 referencial de competencias:** Documento que establece el conjunto de competencias útiles para la organización, en el presente y en el futuro, considerando los niveles de complejidad creciente dentro de cada una de ellas.

NOTA — Este referencial puede ser interno o externo dado que puede ser una herramienta para facilitar las relaciones con los aliados de negocio de la organización.

**3.26 responsabilidad:** Obligación de aquél que debe asegurar y dar cuentas de sus actos y de los de otras personas.

**3.27 saber estar:** Capacidades, comportamiento y actitudes esperadas o aceptables ante una situación dada.

**3.28 saber hacer:** Aplicación controlada del conocimiento y de la habilidad práctica en un trabajo específico.

**3.29 tarea:** Trabajo que se ha de realizar en un tiempo fijo y en unas condiciones determinadas.

**3.30 valoración de competencias:** Operación que consiste en determinar el estado de las competencias y habilidades de un individuo.

#### **4 PRINCIPIOS GENERALES. EXPLICACIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DEL CONCEPTO “COMPETENCIA”**

La definición del término competencia no figura de forma explícita en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Figura implícitamente en las Normas UNE-EN ISO 9001 e UNE-EN ISO 9004, cuando se indican los registros que conviene establecer en el marco de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000. Estos últimos afectan al personal que realiza algún trabajo que influye en la calidad del producto, en cuanto a:

- la formación inicial y profesional;
  - el saber hacer;
- el saber estar.

La experiencia se basa, esencialmente, en las capacidades profesionales y en el desempeño de las tareas que una persona haya venido realizando en su vida laboral; por ejemplo: la capacidad de hacer comprender, delegar, argumentar, negociar, resolver conflictos, detectar con rapidez una deficiencia en el sistema, el conocimiento de sí mismo, de los límites de sus propias necesidades en formación o de la capacidad de aprendizaje para que el trabajador pueda realizar satisfactoriamente sus actividades profesionales y afrontar situaciones nuevas (reorganización del trabajo, reclasificación, etc.).

En una **competencia** intervienen tres elementos:

- una **persona** (un agente). Esta persona posee un sistema de valores (basados fundamentalmente en su cultura, sus creencias y sus circunstancias pasadas y presentes). Su conducta esta condicionada por sus aspiraciones (que determinan su motivación y su predisposición al aprendizaje). Posee la capacidad de aprender (que sirve de base a su disposición de evolucionar). Dispone de conocimientos generales y específicos. Este conjunto de elementos intrínsecos configura la identidad de la persona.
- un **campo** y un **entorno** de aplicación.
- en tercer lugar, una **autoridad** que evalúa y reconoce. Unos marcos legales y reglamentarios, así como un sistema jerárquico de la organización, que puede incluir un área específica, como pudiera ser una “Dirección de recursos humanos”, con responsabilidades y autoridad para influir en la competencia del personal correspondiente de la organización.

NOTA – También puede existir un organigrama informal que reconoce la competencia de una persona. Este organigrama informal supera, en muchas ocasiones, al organigrama formal.

Una **competencia** se adquiere, se desarrolla, se mantiene, pero puede llegar a reducirse, a perderse, dejar de estar disponible o de quedarse obsoleta. La competencia no puede verse como tal, sólo se puede observar su resultado.

Una **competencia** está estrechamente ligada a la actividad del trabajo, a un resultado buscado y a una aplicación final. En otras palabras, la aptitud de responder en cualquier situación, de forma que se contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Una **competencia** se genera interiormente, por la propia persona; una competencia individual se desarrolla tanto mejor cuando exista una competencia colectiva. Esta competencia colectiva puede condicionar o influir al individuo, tanto si ésta se produce dentro de la organización, como si se produce fuera de la misma. El individuo puede verse motivado en otros ámbitos que no sean su organización.

Una **competencia** se construye aplicando un proceso dinámico en el que es fundamental el intercambio de ideas, así como la interacción entre la práctica aplicada por distintas personas y el análisis y la reflexión sobre éstas.

Una **competencia** se crea en una situación de trabajo o en una actividad, lo que permite:

- describir el problema propuesto, analizar los conocimientos y utilizar el bagaje personal y las estrategias ya aplicadas;
- utilizar un razonamiento orientado a la resolución de problemas.

La **competencia** se diferencia del “oficio” y de la “calificación” (véanse las definiciones).

## 5 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

### 5.1 Generalidades

Según la Norma UNE-EN ISO 9001:2000, la responsabilidad de la dirección en el campo de los recursos humanos tiene tres planos complementarios:

- atribución de responsabilidades y autoridad;

- asignación de recursos humanos;
- identificación de las “personas cuyo trabajo tiene influencia en alcanzar los objetivos de la calidad”, determinando la competencia necesaria y proporcionando formación o tomando otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

Como complemento del enfoque dado a las competencias, es responsabilidad de la Dirección de la organización tratar de favorecer una flexibilidad suficiente para tener en cuenta las competencias que permitan mejorar un proceso, aun cuando no se hayan establecido en un principio. Por ejemplo, conviene incluir disposiciones que permitan asegurar el reconocimiento formal de las contribuciones para alcanzar, incluso sobrepasar, los objetivos de la calidad.

## **5.2 Atribución de responsabilidades y autoridades**

El objetivo es disponer de una organización que facilite la aplicación de los procesos y que sea capaz de responder ante las necesidades y expectativas de los clientes y, en función de la estrategia establecida, de otras partes interesadas.

Los elementos que estructuran una organización (organigrama, misiones, delegaciones, compromisos con los clientes, procedimientos, etc.) constituyen los datos de entrada esenciales que se han de considerar. También pueden ser útiles los fallos de funcionamiento de los procesos que tengan su origen en la definición insuficiente o incompleta de las responsabilidades y autoridades.

Los datos de salida de esta actividad incluyen:

- una descripción de las relaciones funcionales y jerárquicas;
- definiciones claras de la función, fijando las responsabilidades y las autoridades de cada función.

Se estima que la asignación de responsabilidades y de autoridades es eficaz, por ejemplo, cuando cada persona conoce permanentemente sus funciones, sus responsabilidades y su autoridad. Esta información debe recogerse por escrito, cuando la complejidad de los procesos y sus interacciones, el tamaño de la organización y el tipo de actividades, y las competencias del personal lo hagan necesario.

## **5.3 Asignación de recursos**

Se trata de disponer de competencias adecuadas, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

Para conseguir este objetivo, conviene considerar:

- los compromisos ante los clientes y otras partes interesadas;
- el grado de polivalencia;
- las variaciones y evolución de las necesidades;
- la organización del trabajo (horarios, número de equipos de producción, etc.);
- los objetivos de productividad y eficiencia;

y sobre todo, el conjunto de resultados de las actividades descritas en el capítulo 6.

Las decisiones de asignación a un puesto, sea por nombramiento o por contratación, constituyen los principales elementos de salida de esta actividad.



Se pueden aplicar varios indicadores para evaluar la eficacia de las medidas tomadas en la asignación de recursos y competencias, como por ejemplo:

- reducción del número de anomalías, incluyendo las reclamaciones de los clientes;
- mejora en el cumplimiento de los plazos;
- reducción de pérdidas de oportunidad de negocio.

Todo esto en aquellos casos en los que la causa se deba a la falta de adecuación de las competencias.

#### **5.4 Identificación de las personas cuyo trabajo repercute en la calidad**

La Norma UNE-EN ISO 9001:2000 especifica que "el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente...".

Este planteamiento podría dar a entender que en la organización hay personas cuyo trabajo no afecta a la calidad del producto, lo que va claramente en contra del principio bien conocido de que "la calidad es cosa de todos". También podría hacer pensar, lo que sería más perjudicial, que, por ejemplo, ciertos puestos de trabajo no están afectados por el sistema de la calidad o, simplemente, que algunas personas se sientan excluidas del sistema de gestión. Por tanto, conviene abordar este punto con la mayor prudencia.

En general es relativamente fácil identificar a las personas cuyas tareas afectan directamente a la conformidad del producto principal, es decir, al producto suministrado al cliente que es objeto de un acuerdo o contrato entre la organización y el cliente, y que es el resultado del "proceso de realización".

El trabajo de las personas que están implicadas en los procesos de gestión o en los procesos de apoyo tiene una incidencia (indirecta) en la calidad del producto (su aptitud para satisfacer necesidades o expectativas). En este contexto, conviene por una parte, ampliar el concepto de producto a las prestaciones asociadas y por otra, pasar de la conformidad del producto a la satisfacción del cliente. Con esta óptica, todas las personas de la organización evidentemente están involucradas. Por tanto, los objetivos de la calidad fijados dependerán del nivel de madurez de la organización.

## **6 GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

### **6.1 Generalidades**

Las actividades relativas a los procesos de gestión de las competencias deben gestionarse como un proceso mediante objetivos de mejora continua, elementos de entrada, resultados, criterios de desempeño y elementos de control (gestión).

Siempre que sea posible, las interfaces de los procesos deberían estar como mínimo identificadas ya que los riesgos de no alcanzar los objetivos se deben principalmente a estas interfaces.

Se recomienda que cada una de las actividades descritas a continuación sea establecida por el conjunto de las áreas afectadas de la organización.

### **6.2 Identificación de las competencias requeridas**

El objetivo es detectar las competencias requeridas para responder a las necesidades actuales o futuras necesarias para satisfacer a todas las partes interesadas, como pudieran ser los clientes, los proveedores, la administración, los otros empleados, los directivos, etc.

Para ello, se deben conocer en detalle las actividades que se realizan y el grado de conocimiento que es aplicable a ellas. Asimismo conviene basarse en los principios de las actividades que se van a realizar y para esto conviene utilizar la relación de oficios de la organización, pliegos de condiciones, contratos, descripción de los puestos de trabajo o estrategias de desarrollo.

La matriz de las competencias requeridas, actualizada con una frecuencia que se ha de determinar, constituye el elemento principal de salida de esta actividad, generalmente documentada.

La eficacia de la identificación de las competencias requeridas, podrá evaluarse por el grado de cobertura que estas competencias den a los procesos del sistema de gestión de la calidad, y por la adecuación de la matriz respecto a las actividades que se han de realizar y a los objetivos que se han de alcanzar.

### **6.3 Identificación de las competencias disponibles**

En este caso, el objetivo es determinar el “segundo miembro de la ecuación”, es decir las competencias disponibles (llamadas también “adquiridas”), a partir de la evaluación de las competencias.

Para hacer esto, hay que apoyarse en los datos individuales emanados de una entrevista, de un cuestionario o incluso documentos acreditativos (titulaciones, calificaciones, certificaciones, etc.).

Los resultados pueden presentarse en forma de una matriz de las competencias disponibles.

Como en el caso de la identificación de las competencias requeridas, la eficacia de las competencias adquiridas se podrá evaluar considerando el grado de cobertura de los procesos del sistema de gestión de la calidad y la adecuación de la matriz a las actividades a desarrollar y de los objetivos que se han de alcanzar.

NOTA – Conviene valorar aquellos conocimientos que no se apliquen en las actividades que se realicen en el momento, pero que se pudieran llegar a aplicar en algún momento. Esto forma parte de la visión de futuro de la organización.

### **6.4 Evaluación de las desviaciones**

Se trata de examinar en qué medida las competencias disponibles son adecuadas respecto a las competencias requeridas.

Para establecer esta comparación, se utilizan como elementos de entrada:

- la matriz de las competencias requeridas;
- la matriz de las competencias disponibles.

Los resultados se reagrupan en la matriz de las competencias requeridas completada con los datos individuales indicando, si es aplicable, las características de las desviaciones que se aprecien.

Se pueden utilizar varios indicadores para estimar la eficacia del proceso de evaluación, tales como:

- grado de satisfacción de los evaluados y de su superior jerárquico;
- número de disfunciones debidas a la falta de adecuación entre las competencias y la actividad o el puesto;
- defectos de contribución.

### **6.5 Desarrollo de las competencias y su disponibilidad**

En este caso, el objetivo es definir y aplicar las acciones, incluidas las de formación, que permitan reducir las desviaciones comprobadas al realizar la evaluación. Por ejemplo, acciones de desarrollo de competencias, contratación interna o externa, profesionalizar mediante acciones tales como la formación (profesional), tutorías, trabajos en periodo de prueba o instrucción individualizada (“*coaching*”) y asignación de recursos materiales.

El principal elemento de entrada es la información derivada de la etapa precedente, en general en forma escrita (matriz de diferencias comprobadas entre las competencias requeridas y las competencias disponibles).

El desarrollo de las competencias y su disponibilidad para responder a las necesidades identificadas comprende varias acciones y decisiones, tales como:

- recurrir a competencias externas a la organización (subcontratación, externalización, interinidad, etc.);
- contratación de personal;
- reorganizaciones y reestructuraciones;
- acciones de formación;
- movilidad;
- medidas que conducen a desarrollar y a disponer de competencias que respondan a las necesidades identificadas.

Los resultados de este proceso son los datos de evaluación de las acciones aplicadas, que permiten revisar la matriz de competencias adquiridas (véase en el anexo C un ejemplo de evaluación de la eficacia de la formación).

La eficacia de las acciones decididas, es decir su capacidad para alcanzar sus objetivos, debe demostrarse y deben estar definidos previamente objetivos medibles. La evaluación de una formación podrá basarse en la satisfacción de las personas que la reciben, la evaluación pedagógica (evaluación “en caliente”), pero también en la transferencia de conocimiento en el trabajo (evaluación “en frío”), y, sobre todo, en su influencia para alcanzar los objetivos individuales o colectivos fijados por las áreas interesadas de la organización.

La reducción de las desviaciones comprobadas constituye el criterio principal del desempeño de este proceso.

#### **6.6 Mantenimiento y actualización de las competencias**

El objetivo es asegurar que las competencias adquiridas se mantienen en la organización, en particular cuando las actividades se ven afectadas por cambios (nuevas incorporaciones, bajas, etc.) o por movimientos de personal.

Los elementos de entrada son:

la matriz de competencias requeridas y su grado de singularidad;

- los indicadores de eficacia de las acciones de desarrollo de las competencias.

De estos se deducirán los datos que permitan actualizar los documentos sobre las competencias adquiridas.

El mantenimiento de las competencias se mide con indicadores relacionados con:

- la pérdida de conocimientos y del aprovechamiento de la experiencia;
- el grado de aprovechamiento de la experiencia;
- la polivalencia, la capacidad de contratación, la flexibilidad de las organizaciones;
- el grado de utilización de las competencias adquiridas;
- los dispositivos de contribución continua de conocimientos (relacionado con la gestión del conocimiento). Es el denominado *transfer*, es decir cómo se transfieren los nuevos conocimientos en el trabajo de la organización, en el sentido de reducir tiempos en la producción, en la mejora de la calidad del producto etc.

### 6.7 Desarrollo de las competencias a largo plazo

El resultado del desarrollo de las competencias pasa por considerar la evolución de las expectativas y de las necesidades, tanto de la organización (adaptación al puesto) como del personal (desarrollo profesional):

- de la **organización** (visión de la Norma UNE-EN ISO 9001), por ejemplo, en lo referente a la estimación de los ciclos de vida del producto, la obsolescencia de una tecnología o de los equipos y, en consecuencia, los cambios de tipos de competencias que deberán movilizarse;
- del **empleado** (visión de la Norma UNE-EN ISO 9004), por ejemplo, en lo que respecta a sus aspiraciones de promoción, de responsabilidades, de autoridad, de reconocimiento, así como lo que afecta a sus deseos de movilidad funcional (tipo de trabajo) o geográfica (lugar de trabajo).

Este aspecto debería tratarse haciendo una distinción entre las acciones de formación para la “adaptación al puesto” y las acciones de formación para el “desarrollo profesional”.

Para lograrlo, conviene determinar cuidadosamente los objetivos que se deben alcanzar utilizando criterios distintos a los que se utilizan para conocer la adaptación de las acciones formativas al puesto de trabajo.

## 7 DE LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### 7.1 Aspectos de organización

En el marco de la gestión **de las** competencias, la cuestión es adaptar los recursos humanos a las contingencias externas a la organización (la evolución del mercado, la competencia, la tecnología). En esta situación, conviene desarrollar en el personal las competencias que son necesarias para la organización o bien acudir a competencias externas.

Por el contrario, la gestión **por** competencias puede definirse como una búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Es pues un conjunto de prácticas que se aplica para determinar, definir, desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas que una organización necesita en el momento presente y necesitará en el futuro, con la perspectiva de adaptarlas o con la de modificar el entorno en función de sus características internas.

Este método no se limita pues a desarrollar las competencias, sino que se plantea de manera permanente el aprovechamiento óptimo que puede aplicarse, incluso mediante modificaciones en la organización. En este marco, ciertas prácticas de gestión tomarán una dimensión suplementaria, como por ejemplo la localización de áreas de movilidad profesional, la entrevista anual o el referencial de competencias. Dado que el método de gestión por competencias enfatiza la relación del personal con su puesto de trabajo, debería prestar atención a la resolución de problemas. Estas tendencias se complementan lógicamente con una gestión cada vez más individualizada del personal (gestión de carreras profesionales, de remuneraciones, etc.).

La gestión por competencias reconoce que los recursos humanos contribuyen a la estrategia global de la organización, incluso si esta estrategia determina las competencias necesarias. En este sentido, este método de gestión se sitúa no sólo en una perspectiva reactiva sino también proactiva. Las nuevas competencias pueden facilitar la adaptación a evoluciones imprevistas y, en ciertos casos, generar ventajas competitivas en un entorno teórico y no experimentado.

En cuanto a las consecuencias para las organizaciones, debe destacarse que la identificación de las competencias que una organización requiere en el presente, pero sobre todo en el futuro, debe basarse “a priori” en vincular la gestión de los recursos humanos con la evolución tecnológica y social. Del mismo modo, la evaluación de las competencias, e incluso la retribución relacionada que es una característica individual, debe basarse en la contribución de los responsables en todos los niveles implicados. Estas tendencias contribuyen a una descentralización de la función de la gestión de los recursos humanos.

## 7.2 Satisfacción personal y desarrollo de servicios

En un sentido estricto, la satisfacción del personal constituye uno de los objetivos de UNE-EN ISO 9004:2000. Sin embargo, el acento que pone la UNE-EN ISO 9001 en la noción de competencia contribuye a la satisfacción de muchas expectativas del personal frente a la organización que lo emplea, especialmente en lo que se refiere a la empleabilidad.

NOTA — La empleabilidad se refiere a la movilidad del personal ya sea en el marco de una evolución personal voluntaria de la carrera profesional o porque se vea obligado para la búsqueda de empleo.

La exigencia de la satisfacción del personal es coherente con la de la satisfacción del cliente, ya que contribuye a ello, en especial en el sector de los servicios. La calidad de servicio no puede basarse en exigencias contradictorias duraderas (estrés del personal bajo la presión del tipo de “justo a tiempo” mal controlado). La Norma UNE-EN ISO 9000, en su definición del término servicio, indica que el servicio es el resultado de un proceso (es decir, un producto), que conlleva necesariamente *una interfaz con el cliente*. Las actividades de los servicios adquieren en la actividad económica contemporánea una importancia creciente, incluyendo a la industria manufacturera, en la que el servicio asociado al suministro del material puede constituir una ventaja competitiva.

Con frecuencia, en el momento en el que el cliente está en contacto directo con la organización, es decir más concretamente con *su personal*, es cuando se va forjando paso a paso de forma difícilmente reversible, la imagen global de la organización. En estas circunstancias, solamente un personal satisfecho, motivado e implicado podrá desarrollar sus competencias o las de su organización para responder a las expectativas a veces complejas e imprevistas.

Las nuevas normas hacen énfasis en la satisfacción del personal, respondiendo así a las expectativas del sector de los servicios.

## 7.3 Progreso en el nivel de madurez de la organización

Los procesos de gestión de los recursos humanos se ven evidentemente afectados por el capítulo 8 de las Normas UNE-EN ISO 9001 y UNE-EN ISO 9004, y deberían evolucionar hacia la mejora continua. Se recomienda utilizar niveles basados en la aplicación de modelos de madurez de procesos, cuya ventaja es proponer al “gestor” un camino lógico y racional, por etapas, en la búsqueda de la mejora. El objeto es progresar poco a poco hasta un nivel considerado como excelente.

Los modelos propuestos para su aplicación en las organizaciones distinguen, en principio, los tipos de acciones a seguir y los resultados que se deberían buscar razonablemente. Los niveles de madurez pueden denominarse como se indica en el anexo A de la Norma UNE-EN ISO 9004 o puede usarse una clasificación similar.

Conviene distinguir a la organización llamada “en aprendizaje” de la organización “madura”; en la primera se equipara el desarrollo de competencias a los aprendizajes tradicionales (esencialmente a través de la formación continua), mientras que en la segunda se analiza conjuntamente la evolución de la organización del trabajo, del contenido de los empleos y de su reconocimiento institucional.

Una organización de este último tipo refleja un alto nivel de madurez. La organización pasa de un modelo de adaptación al mercado (gestión de competencias) a un modelo proactivo, pasando por las etapas intermedias en las que la organización aplicaría una formación abierta frente a la formación especializada, la determinación de áreas de movilidad funcional, y el reconocimiento e incluso la remuneración de competencias. Sin embargo, el reconocimiento de competencias individuales del personal no debería afectar al objetivo esencial de la organización que es la competencia colectiva y su reconocimiento.

## 8 CORRESPONDENCIA CON OTRAS NORMAS

Este Informe está basado en el fascículo de documentación NF X 50-183:2002.

ANEXO A

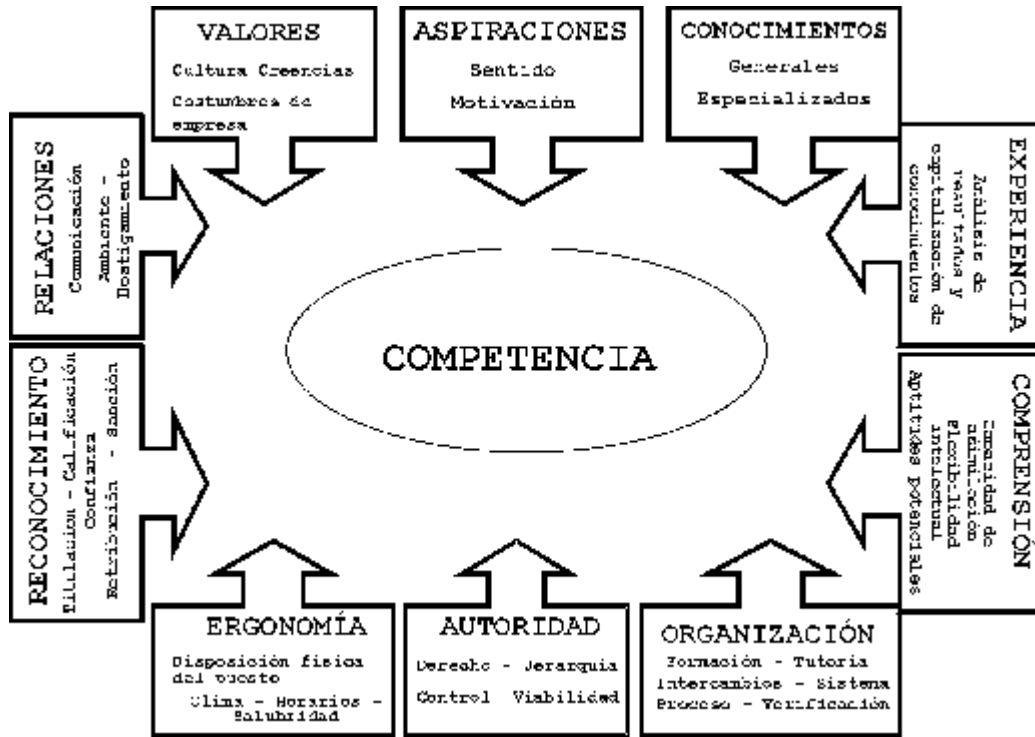


Fig. A.1 – Factores determinantes de la competencia

Es conveniente segmentar y jerarquizar estos factores para asegurar su control.

**ANEXO B**

**EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DIFERENCIAS ENTRE COMPETENCIAS REQUERIDAS Y COMPETENCIAS DISPONIBLES**

Es conveniente que la dirección no establezca una matriz de este tipo de forma brusca: la participación de las personas afectadas por su elaboración contribuye muy positivamente a que sea una herramienta útil aceptada y reconocida por todo el mundo.

Es conveniente comprobar, además, que el nivel de detalle de las competencias se define en función de las necesidades, de los tipos de actividades y de los requisitos legales y reglamentarios, cuando existan.

Este tipo de matriz puede utilizarse tanto en una organización de carácter vertical como en una organización por procesos.

**Tabla B.1**  
**Ejemplo de matriz de competencias. Entidad X**

Competencias requeridas	Titulación	Permiso de conducir	Inglés	Alemán	Ofimática	Redactar un acta	Contestar al teléfono	Soldar con estañó	Insambalar piezas	Programar en Basic	Negociar	Establecer un balance contable	Tener iniciativas	Dirigir una reunión	Leer un plano
Nombre (1)	•		☒	•	☒										
Nombre (2)		•	•			☒				•			☒		☒
Nombre (3)	•	•	•							•					
Nombre (4)	•	☒			☒		•	•			☒		•		•
Nombre (5)	•	•		•	☒	☒						•		•	
Resultado de la entidad	⊕	⊕		⊕		⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
<p>⊕ : Adecuación entre la competencia requerida y la disponible (cuantitativa y cualitativa).                      ⊖ : Riesgo de insuficiencia, deben aplicarse acciones para asegurar la continuidad.                      ⊕ : Nivel de competencia insuficiente, debe aplicarse una acción correctiva.                      ⊕ : Nivel de competencia insuficiente, es necesario tomar una acción correctiva de inmediato.                      • : Control de la competencia, perfecta autonomía, posibilidad de transmisión de conocimientos.                      ☒ : Competencia existente, posible autonomía, salvo excepciones (a definir).                      ☒ : Formación prevista o en curso.                      ☒ : Conocimiento teórico, debutante, necesita ayuda en su desempeño.</p>															

El resultado de la evaluación de la entidad detecta las necesidades de formación o de otras acciones necesarias para alcanzar el nivel de competencia requerida.

Para ciertas competencias, puede ser necesario definir un mayor número de niveles con el objetivo de aumentar la precisión en la evaluación de las citadas competencias.

## ANEXO C

## EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UNA ACCIÓN FORMATIVA

Para reflejar un reparto en seis etapas (por ejemplo) de una acción formativa

- a) detección, identificación de la necesidad;
- b) definición del objetivo de la formación;
- c) definición del objetivo pedagógico;
- d) evaluación de la formación “en caliente” (en la teoría: formación pedagógica);
- e) evaluación de la formación “en frío” (en la práctica: transferencia de conocimiento en el trabajo);
- f) explotación de las evaluaciones.

Para evidenciar la eficacia de la acción formativa, se puede diseñar por ejemplo una matriz como la que se indica a continuación.

Evaluación y seguimiento de la formación				
Criterio o campo de la evaluación	Objetivos (cualitativos y cuantitativos)	Evaluación en caliente	Evaluación en frío	Observaciones
<i>Personal afectado o implicado</i>	<i>Personal + Directivos + Responsable de formación</i>	<i>Personal</i>	<i>Personal + Directivos + Responsable de formación</i>	<i>Responsable de Formación + Dirección de Recursos Humanos</i>
Organización material A B C D	Para cada criterio (A a D) describase el objetivo o las expectativas	Para cada epígrafe márquese la casilla correspondiente A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Para cada epígrafe márquese la casilla correspondiente A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
Desarrollo de la acción A Planificación B Amabilidad C .....		A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
Contenido de la acción formativa		A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	A <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 B <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 C <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 D <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	
Conocimientos teóricos esperados		¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	

(Continúa)



<b>Evaluación y seguimiento de la formación</b>				
<b>Criterio o campo de la evaluación</b>	<b>Objetivos (cualitativos y cuantitativos)</b>	<b>Evaluación en caliente</b>	<b>Evaluación en frío</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Personal afectado o implicado</i>	<i>Personal + Directivos + Responsable de formación</i>	<i>Personal</i>	<i>Personal + Directivos + Responsable de formación</i>	<i>Responsable de Formación + Dirección de Recursos Humanos</i>
Nuevas competencias esperadas		¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	
Aplicación de nuevos conocimientos		¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	¿Se han alcanzado los objetivos esperados <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO Si no ¿cuáles?	
*) 1 = mal; 2 = medio; 3 = bien; 4 = muy bien.				

Si la evaluación sirve de base también para establecer, por ejemplo, una gestión de las carreras profesionales, se podría completar con los criterios de movilidad, de posibles cambio de puesto, de modificación de remuneración, etc.

Los criterios pueden verse afectados por coeficientes de ponderación.

**ANEXO D**

**EJEMPLO DE FORMULARIO PARA LA ENTREVISTA INDIVIDUAL ANUAL**

<u>Empleado</u>	Función	Telf.	Correo electrónico

Empresa

Servicio (Área/Dpto.)

Ejercicio (Año)

Superior jerárquico:

Función:

Teléfono:

Categoría profesional:

Puesto actual:

Antigüedad:  
(aaaa-mm-dd)

Puesto

Servicio (Área/Dpto.)

Empresa

Grupo

Movilidad voluntaria:

Geográfica

Profesional

Fecha de la última evaluación

Voluntario para una evaluación

**Acontecimientos importantes durante el año transcurrido**

Profesionales

Extraprofesionales

Familiares

**Actividades externas a la empresa que aportan competencias destacadas**

**Motivaciones**

Conocer gentes, establecer contactos	<input checked="" type="checkbox"/>	Crear, inventar	<input checked="" type="checkbox"/>
Tomar iniciativas	<input type="checkbox"/>	Trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>
Ayudar a otros	<input type="checkbox"/>	Organizar el propio trabajo	<input type="checkbox"/>
Viajar, desplazarse	<input checked="" type="checkbox"/>	Cambiar, moverse	<input checked="" type="checkbox"/>
Asumir responsabilidades	<input type="checkbox"/>	Tener objetivos claros	<input type="checkbox"/>
Trabajar manualmente	<input type="checkbox"/>	Trabajar solo	<input type="checkbox"/>
Dirigir un equipo	<input type="checkbox"/>	Gestionar los medios	<input type="checkbox"/>
Trabajar intelectualmente	<input checked="" type="checkbox"/>	Tener horarios regulares	<input checked="" type="checkbox"/>

**Campos de preferencia**

Mayores posibilidades de éxito

No se ha tenido oportunidades de probar

**Proyectos profesionales**

A corto plazo

A medio y largo plazo

Percepción del entorno profesional	Organización	Resultados	Relaciones humanas
<i>Servicio (Área/Dpto.)</i>			
<i>Empresa</i>			
<i>Grupo</i>			
(1 = Insuficiente o inadecuado; 2 = Mejorable; 3 = Muy bien; 4 = Excelente.)			

**Objetivos**Análisis de las desviaciones respecto a los objetivos del pasado año

Cualitativas

Cuantitativas

De comportamiento

Objetivos para el año próximo

Cualitativas

Cuantitativas

De comportamiento

**Formación**

Última formación recibida

Peticiones anteriores no satisfechas

Aspiraciones

Formación –Adaptación

Formación – Desarrollo personal

	No aplicable	Escaso	Adecuado	Experto	Observaciones
<b>Conocimientos</b> * <i>Conocimiento generales</i> * <i>Conocimientos teóricos del puesto</i> * <i>Tecnologías del puesto</i> * <i>Idiomas (especifíquense)</i>					
<b>Saber hacer</b> * <i>Método/Organización/Respeto a las consignas</i> * <i>Gestión del tiempo/Productividad</i> * <i>Gestión del equipo/Delegación/Mediación</i> * <i>Calidad/Seguridad/Eficacia/Fiabilidad</i> * <i>Comunicación/Pedagogía/Convicción</i> * <i>Formación de conceptos/Análisis/Estrategia</i>					
<b>Saber estar</b> * <i>Profesionalidad/Rigor</i> * <i>Lealtad/Sentido de los valores/Ética</i> * <i>Autonomía/Sentido de la responsabilidad/Juicio</i> * <i>Dinamismo/Reactividad/Voluntad/Disponibilidad</i> * <i>Liderazgo/Motivación/Carisma</i> * <i>Sociabilidad/Espíritu de equipo/Entrega</i> * <i>Accesibilidad/Capacidad de escuchar/Tolerancia</i> * <i>Adaptabilidad/Resistencia a la tensión (stress)/Flexibilidad</i> * <i>Anticipación/Intuición</i> * <i>Pragmatismo/Sentido práctico/Lógica</i> * <i>Creatividad/Inventiva</i> * <i>Iniciativa/Aceptación de riesgos</i>					

<b>Proyecto profesional Síntesis de aspiraciones</b>	<b>Hasta 6 meses</b>	<b>De 6 a 12 meses</b>	<b>De 1 a 2 años</b>	<b>De 2 a 5 años</b>
Incremento de responsabilidad				
<i>Cambio de actividad</i>				
<i>Cambio de oficio</i>				
<i>Cambio de empresa</i>				
<i>Cambio geográfico</i>				

“Una idea para mejorar el propio trabajo”:

Fecha de la entrevista:

**Firmas**

El interesado

Superior jerárquico

La Dirección de RRHH



---

**AENOR** Asociación Española de  
Normalización y Certificación

Dirección C Génova, 6  
28004 MADRID-España

Teléfono 91 432 60 00

Fax 91 310 40 32