

*Gestion de
Calidad*

6

Gestión de los Recursos

ÍNDICE:

6.1 Provisión de RecursosT

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

6.3 Infraestructura

6.4 Ambiente de trabajo

6.1 Provisión de Recursos

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.1.	Provisión de recursos
<p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. 	

6.1. Provisión de Recursos. Observaciones

Los recursos, como elemento fundamental para la supervivencia de las organizaciones, deben gestionarse, y correctamente. Para lograrlo, el primer paso a dar es determinar cuáles son esos recursos y, posteriormente, se pasaría a la labor de proporcionarlos.

Una señal inequívoca de la importancia que tiene la gestión de los recursos, y que además se lo da la propia norma, es la indicación de que son la base para conseguir los tres objetivos básicos del sistema de gestión (implantar el sistema, mejorar continuamente y aumentar la satisfacción del cliente).

Entre todos estos recursos tendremos que considerar:

- ✓ Recursos humanos (Apartado 6.2)
- ✓ Infraestructura (Apartado 6.3)
- ✓ Ambiente de trabajo (Apartado 6.4)
- ✓ Proveedores
- ✓ Información
- ✓ Recursos financieros
- ✓ Alianzas
- ✓ Etc.

Y la importancia de este apartado se extiende más allá de lo que podría ser el papel ya que, durante las auditorías, nos encontraríamos en una situación sumamente complicada en el caso de demostrarse falta de dotación de recursos para el sistema.

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente.

VOLVER

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.2.	Recursos Humanos
6.2.1.	Generalidades
El personal que realice actividades 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

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.2.	Recursos Humanos
6.2.2.	Competencia, toma de conciencia y formación
<p>La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza actividades que afectan a la calidad del producto, b) proporcionar formación o tomar otras acciones que satisfagan dichas necesidades, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) 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 e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4). 	

6.2. Recursos Humanos. Observaciones

Como parte fundamental de esa gestión de recursos que presentamos en el apartado anterior, la Norma empieza por los recursos humanos. Y empieza dejando claro cuál es el propósito de gestionar el personal de nuestra organización (o que trabaje en nuestro nombre):

El personal que realice actividades que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas

Por tanto, la primera pregunta que se nos plantea es ¿a qué nos referimos al hablar de competencia?

Como ya hemos ido haciendo en otras ocasiones, la reacción inmediata es acudir a la norma ISO 9000:2005, que nos presenta la siguiente definición:

ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario	
3.9	TÉRMINOS RELATIVOS A LA AUDITORÍA
3.9.12	Competencia
Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.	

Por tanto vamos viendo, que será el resultado de sumar los siguientes aspectos:

$$\Sigma [\text{educación} + \text{formación} + \text{experiencia} + \text{habilidades/aptitudes}]$$

Una vez que somos conscientes de que todo el personal que pueda repercutir en el resultado final del producto o servicio a entregar al cliente tiene que ser competente para el ejercicio de su trabajo, el siguiente paso será conocer, dentro de la organización, cuáles son esos puestos o actividades y definir para ellos cuáles son sus requisitos de formación, experiencia, habilidades (es decir, la competencia necesaria).

Y de una manera bastante coherente, a continuación determinaremos qué personal está capacitado para cada uno de los puestos y qué personal lo ocupa actualmente.

Ambos aspectos pueden quedar recogidos en los "**Perfiles de Puesto**". En ellos además podrían incluirse aspectos referentes a responsabilidad, autoridad, relaciones con otro personal (Apartado 5.5.1 Responsabilidad y autoridad).

Dentro de la educación y formación se debería enfatizar, en la medida en que sea necesario en cada puesto, en la importancia del cumplimiento de los requisitos y las necesidades del cliente y otras partes interesadas (como una parte más a tener presente a la hora de evaluar y determinar la competencia requerida).

Una vez que sabemos qué deberíamos tener para alcanzar los resultados deseados y qué es lo que tenemos, la dirección debería analizar tanto las necesidades presentes como las esperadas, en comparación con la competencia ya existente en la organización.

La consideración de estas necesidades de competencia incluye estudiar fuentes tales como:

- ✓ Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas,
- ✓ Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización,
- ✓ Requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas,
- ✓ Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales,
- ✓ Anticipación de las necesidades que se puedan prever tanto en las distintas partes interesadas internas como externas, etc.

En definitiva en lo que consiste es en proporcionar formación o tomar otras acciones que satisfagan las necesidades que detectemos. Para ello tendremos que tener definido algún procedimiento (escrito o no) para detectar las necesidades de formación del personal, a través de actividades más o menos complejas según el tipo de organización en que estemos. Algunos ejemplos son:

- Entrevistas,
- Informes de los responsables de los departamentos o procesos,
- Evaluaciones del Comité de Calidad,
- Comparación de los perfiles de puesto con los perfiles de los trabajadores que los ocupan,
- Análisis y evaluación de las no conformidades que se producen en los procesos por problemas de competencia (punto muy importante y que en muchas ocasiones no se considera),
- Anticipación ante cambios en las líneas de actividad, en la organización o en el entorno,
- Otros

En función de las necesidades que hayamos detectado pasaremos a determinar y definir los cursos o vías de formación necesarios para paliar lo que hayamos detectado previamente (habitualmente se recoge en forma de **“Plan de formación”**).

En este momento vamos a realizar una aclaración sumamente importante y que no siempre está lo suficientemente clara:

como se puede ver a partir de la lectura del texto de la Norma ISO 9001:2000 , ésta no impone como requisito obligatorio la realización y puesta en marcha de un plan de formación anual.

Lo que de una manera coherente nos está pidiendo es que dispongamos de un sistema para detectar necesidades de formación y que cubramos esas carencias o áreas de mejora que identifiquemos. Pero, insistimos, sólo lo haremos obligatoriamente cuando a partir de la información de que dispongamos veamos la necesidad.

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta, por tanto, los cambios provocados por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas del desarrollo del personal y la cultura de la organización.

Si definimos un plan de formación, para que pueda ayudarnos realmente a alcanzar nuestros objetivos y sea finalmente satisfactorio, debería incluir aspectos tales como:

- ✓ Objetivos,
- ✓ Programas y metodologías,
- ✓ Recursos necesarios,
- ✓ Identificación del apoyo interno necesario,
- ✓ Evaluación en términos de aumento de la competencia del personal, y medición de la eficacia y del impacto sobre la organización.

Los primeros apartados implican el desarrollo de lo que habitualmente conocemos como un Plan para cualquier parte de nuestros día a día (definir destinatarios, un programa, medios...). Sin embargo la exigencia de la evaluación de la eficacia de las acciones formativas no siempre se cubre de manera adecuada (en algunos casos por desconocimiento de su necesidad y en otros por su mayor dificultad).

No es necesario idear una metodología basada en fórmulas complejas, medias de evaluaciones de cuestionarios, etc. Simplemente (que por otra parte no es poco) debemos definir cuáles son, para nuestra organización, los métodos más adecuados para obtener evidencias de que las acciones emprendidas han sido válidas para cubrir la necesidad inicialmente detectada.

En esta evaluación podremos emplear:

- ✓ Encuestas con los responsables de los departamentos,
- ✓ Observaciones directas del personal en su puesto de trabajo,
- ✓ Encuestas a los asistentes a los cursos (pero con cuidado porque habitualmente para lo que nos van a servir es para analizar el interés de estas acciones formativas en un futuro),
- ✓ Etc.

Una cuestión que no podemos perder de vista es que, para la correcta realización del trabajo es necesaria la **toma de conciencia** por parte de todas las personas de la importancia que tiene el cumplimiento de los requisitos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Sin cubrir este apartado podremos tener un sistema de calidad pero muy difícilmente llegaremos a su funcionamiento y puesta en marcha eficaz.

Dentro de esta toma de conciencia es importante, por tanto, que dentro de cada proceso el equipo entienda como, su actividad, participa en que los resultados sean los deseados y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad. Este apartado vuelve a hacer incidencia en la importancia de la comunicación y de que el personal conozca el sistema de gestión de calidad (al menos en los aspectos que le afectan directamente).

Como último factor a incluir en la configuración de nuestro proceso, están las incorporaciones de personal a puestos de trabajo determinados. Podemos tener 2 situaciones diferentes:

- ✓ Personal proveniente del exterior
- ✓ Personal proveniente de otro puesto de la empresa

En función de la situación en la que estemos, probablemente las necesidades de información a transmitir sean diferentes. En muchos casos se emplean, para afrontar estas situaciones, los denominados "**Planes de Acogida**". Su contenido, forma, método de puesta en marcha y seguimiento puede ser muy variable, pero sea de una u otra manera su objetivo fundamental debe ser constituirse como una vía para la familiarización con el sistema de gestión y con la actividad a desarrollar.

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto/ servicio debe ser competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencia. La organización debe determinar la competencia necesaria y proporcionar formación o tomar acciones para asegurar dicha competencia y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

El personal debe ser consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de calidad.

VOLVER

6.3 Infraestructura

ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.3.	Infraestructura
<p>La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, b) equipos para los procesos, (tanto hardware como software), y c) servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación) 	

6.3 Infraestructura. Observaciones

En este apartado la Norma nos presenta, no de una manera tan exhaustiva pero sí en la misma línea, que debemos gestionar la infraestructura necesaria para la realización eficaz y eficiente del producto/servicio.

Por tanto, el primer paso que deberíamos dar es conocer cuál es la infraestructura necesaria para no poner en peligro la conformidad del producto/servicio, siempre desde el la perspectiva del alcance concreto del sistema de gestión de calidad.

Una vez que sabemos qué infraestructura es necesaria, pasaremos a:

- Proporcionarla, ajustándose en términos tales como objetivos, función, desempeño, disponibilidad, costo, seguridad, protección y renovación.
- Desarrollar e implementar métodos de mantenimiento que garanticen que la adecuación de la infraestructura de mantenga en el tiempo.
- Evaluar la infraestructura frente a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
- Considerar aspectos ambientales asociados a la infraestructura

En este apartado se recogen una serie de requerimientos que aparecían en la anterior edición de la norma de una forma más dispersa, intentado con ello darle más importancia

Apto. 4.9.b) *“El uso de equipos adecuados de producción, instalación, servicio postventa y condiciones ambientales de trabajo adecuadas”*

Apto. 4.9.g) *“El mantenimiento adecuado del equipo para asegurar la capacidad continuada del proceso”*

Extiende el mantenimiento a toda la infraestructura que lo requiera y que afecte al producto/servicio que recibe el cliente, no quedándose sólo en los equipos productivos. Además considera los equipos informáticos, medios de comunicación (internet, telefonía, etc.)

En muchas ocasiones puede ser necesario un procedimiento de “Gestión del Mantenimiento”:

- Mantenimiento preventivo por parte del operador: inspecciones máquinas en marcha, engrases, limpiezas, ajustes en operación, etc.
- Mantenimiento preventivo por “especialistas”: generalmente con las máquinas paradas (desmontajes, medidas, etc.)
- Mantenimiento correctivo: una vez que ya ha surgido la necesidad.

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.

VOLVER

6.4 Ambiente de trabajo

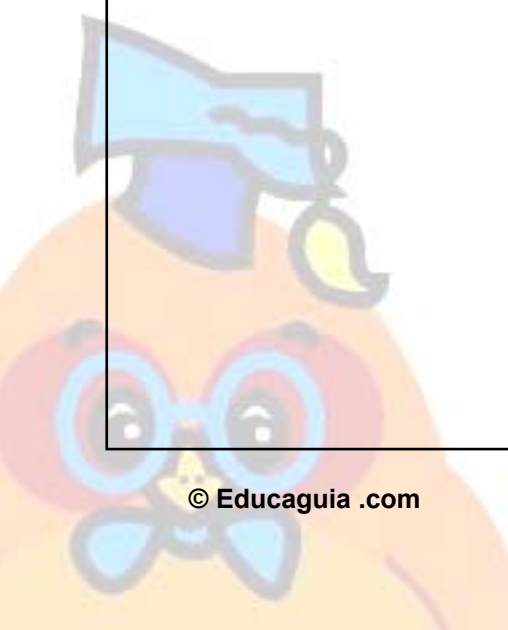
ISO 9001:2000 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos	
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
6.4.	Ambiente de trabajo
La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto	

6.4 Ambiente de trabajo. Observaciones

El concepto de “Ambiente de Trabajo”, en la anterior edición de la Norma estaba más o menos relacionado con el apartado 4.9.b) antes comentado

Apto. 4.9.b) “El uso de equipos adecuados de producción, instalación, servicio postventa y condiciones ambientales de trabajo adecuadas”

La definición de ambiente de trabajo desde la perspectiva ISO 9000, es la siguiente



ISO 9000:2005 Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario**3.3. TÉRMINOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN****3.3.4. Ambiente de trabajo**

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

NOTA: Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

Habría por tanto que estudiar las condiciones de cada puesto de trabajo y poner las posibles medidas correctoras o preventivas necesarias. En estos análisis es realmente interesante promover la participación del personal. De nuevo sería bastante coherente y práctico el hacerlo proceso por proceso a partir de la información que genera cada uno de ellos y de las experiencias previas

- ✓ En la ISO 9004 encontramos líneas o posibles aspectos a considerar:
 - Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal,
 - Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección,
 - Ergonomía,
 - La ubicación del lugar de trabajo,
 - Interacción social,
 - Instalaciones para el personal en la organización,
 - Calor, humedad, luz, flujo de aire, e
 - Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

La organización debe determinar y gestionar las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto/servicio.

VOLVER