

LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y SU GESTIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADOS EN LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000.

Rosa Escobar Gómiz

Biblioteca de la Universidad de Almería. Cañada de San Urbano s/n. Almería.

Tfno. 950 015310. Fax 950 015019. rescobar@ual.es

José Juan Moreno Martínez

Biblioteca de la Universidad de Almería. Cañada de San Urbano s/n. Almería.

Tfno. 950 015852. Fax 950 015019. jjmoreno@ual.es

RESUMEN

La gestión de los recursos humanos constituye un elemento decisivo para cualquier organización y muy especialmente para aquéllas que desean implantar un sistema de gestión de calidad. Este artículo identifica y reúne las aportaciones que la Internacional Standard Organization (ISO) realiza a través de diversos documentos, -normas, directrices e informes-, sobre las competencias profesionales y su gestión, como modelo y método de gestión de los recursos humanos en el marco de los sistemas de gestión de calidad. La aplicación del modelo de gestión por competencias en cualquier organización, y por tanto en las bibliotecas universitarias, contribuye a mejorar el desempeño del personal que interviene en los procesos del sistema de gestión de calidad, y por ende a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

PALABRAS CLAVE

Bibliotecas universitarias – Gestión por competencias – Gestión recursos humanos – Gestión de la calidad – Normas ISO

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones universitarias están viviendo una etapa de cambios y adaptación a las nuevas demandas que exige la sociedad actual en materia de educación superior.

Las universidades que se preparan para hacer frente a estos nuevos retos y así lograr sus objetivos estratégicos necesitan desarrollar una nueva cultura de trabajo orientada hacia la mejora del servicio al cliente, y para conseguirlo, necesitan contar con procesos y equipos de trabajo eficientes.

Para dar respuesta a esta necesidad cada vez son más las universidades que comienzan a adoptar sistemas de gestión de la calidad que garanticen la calidad de los servicios que prestan; y sistemas de gestión de los recursos humanos, con un enfoque más moderno, que aseguren las competencias de las personas que trabajan en actividades directamente relacionadas con la calidad.

En este contexto de innovación e implantación de sistemas de gestión más eficientes, – la gestión por competencias y la gestión de la calidad – las bibliotecas, como servicios estratégicos de las universidades, han reaccionado con un espíritu de participación y compromiso con las instituciones de las que forman parte y están contribuyendo a la implantación de estos nuevos modelos.

La gestión de las competencias profesionales constituye uno de los elementos al que prestarle especial atención en la implantación de sistemas de gestión de calidad basados en algunos de los modelos más utilizados actualmente en el ámbito de las bibliotecas universitarias como ISO y EFQM.

La aplicación de la gestión de las competencias profesionales en bibliotecas universitarias se vislumbra como un área de trabajo a tener muy en consideración en la actualidad y en los próximos años por diferentes motivos como: los cambios normativos, las políticas universitarias, la implantación de sistemas de gestión de calidad en bibliotecas universitarias, y su tratamiento por diferentes organizaciones profesionales como REBIUN o la AAB. Algunos ejemplos de ello son: la presencia de las competencias profesionales en el Estatuto Básico del Empleado Público, el objetivo de implantar sistemas de gestión por procesos y por competencias en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011, el objetivo estratégico “Liderazgo, Gestión y Competencias” del II Plan Estratégico de REBIUN 2007-2010, o el bloque temático “Retos actuales de la profesión: ...la gestión por competencias...” en las XV Jornadas Bibliotecarias de Andalucía.

Este artículo analiza las aportaciones que realiza ISO sobre las competencias profesionales en el marco de los sistemas de gestión de calidad a través de diversos documentos como Normas, Directrices e Informes.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA SERIE DE NORMAS ISO RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad que implantan aquellas organizaciones que quieren trabajar con una cultura de servicio al cliente, de mejora continua, y una estructura de procesos orientada a generar valor. Consta de normas básicas, que constituyen la base para la implantación de un sistema de gestión de la calidad; y una serie de normas de apoyo, que proporcionan orientaciones y directrices para el correcto desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema.

Con objeto de facilitar información útil que clarifique los tipos de normas que pueden aplicarse en la gestión de la calidad y procesos relacionados con la formación del personal y la competencia profesional, presentamos el siguiente cuadro:

XV JORNADAS BIBLIOTECARIAS DE ANDALUCÍA

NORMAS DE LA SERIE ISO 9000		
Código ISO	Título	Equivalente España
ISO 9000:2005	Sistemas de Gestión de la Calidad -Fundamentos y vocabulario	UNE EN ISO 9000
ISO 9001:2008	Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos	UNE EN ISO 9001:2008
ISO 9004:2000	Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño	UNE EN ISO 9004:2000
ISO 10015:1999	Gestión de la calidad- Directrices para la formación	UNE 66915-2001
NORMA ESPAÑOLA		
Código	Título	
UNE 66173:2003 IN	Los recursos humanos en un sistema de gestión de calidad. Gestión de las competencias	
NORMA INTERNACIONAL EN DESARROLLO		
Código ISO	Título	
ISO/CD 10018 under development	Quality management-Guidelines on people involvement and competences	

Una de las características de estas normas internacionales es que son documentos que están en continua revisión y cambio para adaptarse a los nuevos requisitos de mercado y a las necesidades y expectativas de los clientes.

En lo que a recursos humanos se refiere, el cambio más significativo se produjo en la revisión de la Norma ISO 9001 en su edición del año 1994. Esta versión ponía de manifiesto que el personal que ejecutase actividades que afectaran a la calidad, tenía que estar **capacitado y calificado** en base **a educación, capacidad y/o experiencia**, pero no especificaba nada más.

La edición del año 2000 fue mucho más precisa en cuanto a las características del personal que trabajase en una organización certificada, estableciendo, como uno de los requisitos, que éste debía ser **competente**. La inclusión de la competencia profesional en esta nueva versión vino a cubrir el vacío que la edición del 94 tenía respecto al aseguramiento de la capacidad del personal.

En la versión del año 2008, recientemente publicada, los cambios introducidos han sido mínimos y responden sobre todo a la aclaración de términos o expresiones que no quedaron del todo definidos en la versión del año 2000, pero no incluye ningún requisito nuevo con respecto a la edición anterior.

En el marco de la necesidad de desarrollar documentos que sirviesen de apoyo a la serie de normas ISO 9000, se publicó ISO 10015 para ayudar a las organizaciones y a su personal en los temas relacionados con la gestión de la formación; y la norma española UNE 66173, para hacer frente a aspectos relacionados con la gestión por competencias.

A nivel internacional, las directrices que van a ayudar a las organizaciones a la implantación de la gestión por competencias, las va a proporcionar la norma ISO/CD 10018: "*Quality management -- Guidelines on people involvement and competences*", que, aunque aún no esté publicada y se encuentre en fase de desarrollo, hemos considerado interesante incluirla, porque para su redacción se ha tenido en cuenta la norma española UNE 66173 IN.

3. LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LAS NORMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO

Las diferentes normas y documentos en el ámbito de la gestión de la calidad a las que nos estamos refiriendo son compatibles entre sí y recomendable su uso conjunto dado que ello contribuye a su mejor entendimiento y posibilita su mejor utilización.

Ya en los principios de la gestión de calidad recogidos en la ISO 9000 hay tres que tienen una especial significación en el ámbito de la gestión por competencias y que podemos considerar la base e hilo conductor de todas las demás aportaciones.

- El principio de *participación del personal*, dado que el compromiso del personal posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- El de *liderazgo*, a través del cual los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Y *el enfoque basado en procesos*, por ser los procesos, una garantía a la hora de identificar las competencias, tanto las requeridas como las adquiridas, ya que éstas se van a evaluar en función del grado de cobertura que den a los procesos y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

A continuación analizamos la gestión de las competencias profesionales en las Normas ISO de gestión de la calidad desde las siguientes perspectivas o aspectos: el vocabulario y la terminología, los requisitos para la certificación, las directrices para la mejora del desempeño, la formación del personal y la propia gestión de las competencias.

3.1. Vocabulario y terminología

En la redacción de la serie de Normas Internacionales ISO 9000 se emplean una serie de términos sobre sistemas de gestión de la calidad que, para evitar malentendidos en su utilización, necesitan ser definidos y, en algunos casos, incluir notas aclaratorias. Con objeto de cubrir esta necesidad, y de ayudar a las organizaciones en la selección y uso de los vocablos adecuados, se utiliza la **Norma ISO 9000:2005 Fundamentos y vocabulario**, en la que se definen los términos fundamentales empleados.

Los términos que aquí nos interesa analizar son los relativos a competencia, capacidad, formación, evaluación y educación; en definitiva, aquellos que se utilizan para definir los “requisitos” que tienen que cumplir los recursos humanos en sistemas de gestión de la calidad.

La ISO 9000:2005 proporciona un significado inequívoco de los términos válido para todas las organizaciones, por tanto, las definiciones que se dan son muy genéricas. Así, el término **competencia** aparece definido como: “*Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades*” e incluye una nota aclaratoria indicando “*El uso de este término puede ser más específico en otros documentos ISO*”; ciertamente, habrá que consultar ISO 10015:1999 si se quiere encontrar una definición más precisa del mismo y si, además, queremos encontrar la definición de **formación** que no aparece en la anterior Norma.

No obstante, es en la norma UNE 66173:2003 donde vamos a encontrar las definiciones específicas de todos los términos relativos a competencias profesionales, así como las notas aclaratorias que algunos necesitan para evitar cualquier tipo de ambigüedad.

3.2. Los requisitos para la certificación

Los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad para obtener la certificación se especifican en la Norma ISO 9001. Aunque es el apartado 6.2 de la Norma el dedicado a la *Gestión de Recursos Humanos* y en el que hay referencias expresas a las competencias, hay otros aspectos de la Norma que tienen también una vinculación estrecha con la gestión y el desarrollo de las competencias. Son los siguientes:

- 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, por tanto, sitúa la competencia profesional como un requisito, y como tal, sería necesario, además, disponer de los registros que lo certifiquen.
- La organización debe *determinar la competencia necesaria* para el personal y proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- La organización debe *determinar y gestionar el ambiente necesario* para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- La dirección debe asegurarse de que se establecen los *procesos de comunicación* apropiados dentro de la organización.

3.3. Directrices para la mejora del desempeño

Más allá de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001, la ISO 9004 ofrece una serie de orientaciones y recomendaciones sobre la mejora continua del desempeño, de la eficiencia y eficacia de una organización. Pero, cuáles son las que tienen una relación directa con la gestión del personal y más específicamente con las competencias y su gestión:

- **Relacionadas con la participación y el desarrollo del personal**

Es responsabilidad de la dirección incidir en la comunicación interna como medio para su participación a través de actividades como reuniones informativas en equipo, reconocimientos a los logros, periódicos y revistas internas, correo electrónico, intranets, encuestas, etc.

Asimismo, la organización debe promover el desarrollo del personal mediante la formación continua y la planificación de carrera, definiendo sus responsabilidades, estableciendo objetivos individuales y de equipo, realizando reconocimientos y recompensas, revisando continuamente las necesidades del personal, comunicando sugerencias y opiniones, utilizando mediciones de la satisfacción del personal, etc.

- **Relacionadas con la competencia**

Los requisitos para la certificación establecían que el personal debe ser competente o disponer la competencia necesaria. Para ello es necesario el análisis tanto de las necesidades de competencias presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.

- **Relacionadas con la toma de conciencia y formación**

El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

Para facilitar la educación y formación deben ser tenidos en cuenta, entre otros, los siguientes elementos: desde el punto de vista del personal, la experiencia, los conocimientos tácitos y explícitos, la creatividad y la innovación, los programas de formación para el nuevo personal, los programas de reciclaje; y desde el punto de vista de la organización, la visión, políticas y objetivos, el cambio y desarrollo de la organización, el impacto de la organización en la sociedad, etc.

- **Relacionadas con el ambiente de trabajo**

El ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la participación, satisfacción y desempeño del personal. Para ello debería tenerse en cuenta: las metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación, la ergonomía, la ubicación y condiciones del lugar de trabajo, la interacción social, etc.

- **Relacionadas con el seguimiento y la medición de la satisfacción del personal**

La organización debe recabar información sobre la opinión del personal, sobre la manera en la cual la organización satisface sus necesidades y expectativas, y evaluar el desempeño individual y colectivo, así como, su contribución a los resultados de la organización.

A modo de resumen podemos señalar que la organización debería asegurarse de que el compromiso y la motivación del personal sean tan fuertes como sea posible, de modo que la gestión adecuada de todos estos aspectos contribuirá a aumentar la conciencia, la motivación, la participación activa, y el desarrollo del personal.

3.4. La formación

La planificación y gestión de la formación del personal en las organizaciones es abordada por la ISO 10015:1999. La formación constituye una más de las acciones a desarrollar por la organización a fin de satisfacer las necesidades sobre las competencias.

Esta norma entiende la formación como un proceso formado por cuatro etapas:

- 1) Definir las necesidades de la formación
- 2) Diseñar y planificar la formación
- 3) Proporcionar la formación
- 4) Evaluar los resultados de la formación

Tanto en la primera etapa de definición de las necesidades de formación como en la última de evaluación de los resultados de la formación hay una serie de actividades en las que la gestión de las competencias tiene un papel clave.

Para **establecer las necesidades de formación** se deben definir las carencias entre la competencia existente en el personal y la requerida por la organización para la realización de las tareas. Por tanto, en esta etapa se identifican una serie de actividades:

- 1) *Definir y analizar los requisitos de competencia:* la definición de la competencia requerida puede tener fuentes diversas, tales como: los cambios organizativos o tecnológicos, los datos registrados de la formación, la valoración de la organización sobre la competencia del personal para la realización de las tareas especificadas, las solicitudes del personal que

- identifiquen oportunidades de desarrollo, el resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debidas a quejas de los clientes o a informes de no conformidades, la legislación, reglamentos, normas, la investigación del mercado que identifique o anticipe nuevos requisitos de los clientes, etc.
- 2) *Revisar la competencia del personal* a través de diversos métodos: entrevistas, observaciones, discusiones en grupo, etc.
 - 3) *Definir las carencias de competencia*: esta actividad consiste en definir y registrar las carencias de competencia como resultado de la comparación entre las competencias existentes y las requeridas
 - 4) *Identificar soluciones para eliminar las carencias de competencia*: puede ser la formación u otras acciones de la organización como el rediseño de procesos, la contratación de personal completamente formado, la rotación de trabajos, etc.

En la etapa de **evaluación de los resultados de la formación** se debe comprobar el nivel de competencia adquirido. Esta evaluación se realizará, tanto a corto plazo, a través de la retroalimentación obtenida del personal que ha asistido a la formación sobre los métodos formativos, los conocimientos y destrezas adquiridas, etc., como a largo plazo, a través de la evaluación de las mejoras en la realización del trabajo y de la productividad del personal.

3.5. La gestión de las competencias

La gestión de las competencias profesionales en el marco de los sistemas de gestión de calidad es abordada de forma específica por la UNE 66173:2003. Esta norma, como hemos señalado con anterioridad, está siendo utilizada como referente para la elaboración de la ISO/CD 10018 Quality management-Guidelines on people involvement and competences.

Destacamos las principales aportaciones de la misma:

En primer lugar, aporta un amplio número de términos y definiciones tanto generales en el ámbito de la gestión de los recursos humanos como específicos en el ámbito de la gestión de las competencias. Asimismo, profundiza en los elementos y características propios del concepto de competencia destacando el papel eminentemente práctico de la competencia ya que está estrechamente ligada a la actividad del trabajo, a un resultado buscado, es decir, debe contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En segundo lugar, se centra en describir el papel de la dirección sobre la asignación de responsabilidades y la identificación y dotación de personal para responder a los compromisos adquiridos por la organización. Destaca el papel que tiene la dirección a fin 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.

En tercer lugar, describe las actividades relativas a los procesos de gestión de las competencias. Estas actividades deben gestionarse como un proceso y son las siguientes:

- 1) *La identificación de las competencias requeridas* para la realización de las actividades incluidas en cada proceso
- 2) *La identificación de las competencias disponibles* en el personal, lo que implica la realización de la evaluación de competencias.
- 3) *La evaluación de las desviaciones* a fin de examinar en qué medida las competencias disponibles son adecuadas respecto a las competencias requeridas.
- 4) *El desarrollo de las competencias y su disponibilidad* con objeto de definir y aplicar acciones que permitan reducir las desviaciones encontradas en la etapa anterior.
- 5) *El mantenimiento y actualización de las competencias* para asegurar que las competencias se mantienen, especialmente cuando las actividades se ven afectadas por cambios como por ejemplo (nuevas incorporaciones, bajas, movimientos de personal, cambios en los requisitos, etc.).
- 6) *El desarrollo de las competencias a largo plazo* que pasa por considerar la evolución de las expectativas y necesidades, tanto de la propia organización, como del personal.

Finalmente, la Norma realiza una serie de afirmaciones sobre las oportunidades y ventajas que aporta para las organizaciones la adopción del sistema de gestión por competencias, entre las que subrayamos:

- 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.
- Las nuevas competencias pueden facilitar la adaptación a evoluciones imprevistas y, en ciertos casos, generar ventajas competitivas.
- Implica una gestión cada vez más individualizada del personal.

4. CONCLUSIONES

1. La tendencia de las bibliotecas universitarias por la implantación de los sistemas de gestión de la calidad como el modelo ISO o EFQM; y la gestión de la formación y las competencias de los recursos humanos ha provocado la necesidad de planificar estratégica y operativamente las relaciones entre estos sistemas de gestión.
2. ISO, con sus normas internacionales 9001, 9004, 10015 y la norma española UNE 66173, ofrecen un conjunto de herramientas que facilitan la gestión de los recursos humanos en el marco de los sistemas de gestión de calidad.

3. La implantación de sistemas como ISO 10015 y UNE 66173 supone una serie de ventajas no sólo para las bibliotecas universitarias sino para cualquier biblioteca en la que la gestión del personal ocupa un papel destacado:
- Son normas diseñadas para cumplir con los “requisitos” relacionados con la calidad de la formación y las competencias de los recursos humanos.
 - Pueden ser adoptadas tanto por instituciones certificadas con el modelo ISO 9001, como las que han optado por el sistema EFQM. A las que han optado por el primer modelo, les resultará más fácil de aplicar al estar ya familiarizadas con el enfoque a procesos.
 - Tanto la formación como las competencias del personal se gestionan como un proceso, lo que implica la necesidad de aplicar los pasos o etapas de la mejora continua siguiendo el ciclo PDCA.
 - La formación en el marco de la gestión por competencias supone una inversión rentable, no sólo porque se consigue la mejora de las competencias profesionales de las personas, sino porque éstas, a su vez, van a contribuir a la mejora del desempeño de la organización.
 - La gestión por competencias facilita un marco de criterios para llevar a cabo la selección, la formación, la evaluación del desempeño, el diseño y rediseño de los puestos de trabajo, etc.
5. Para las bibliotecas, la implantación de la gestión por competencias, sea en el marco del modelo ISO u otro modelo de gestión del personal, genera ventajas competitivas por tratarse de una herramienta de gestión innovadora. Este modelo centra su atención en múltiples elementos y le dedica especial atención a la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal como elemento clave para el logro del éxito de la organización. *“Sólo 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”.*

6. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. *Gestión de la calidad. Directrices para la formación.* UNE 66915. Madrid: AENOR, 2001
- AENOR. *Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias.* UNE 66173 IN. Madrid: AENOR, 2003
- AENOR. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.* UNE-EN-ISO 9004. Madrid: AENOR, 2000
- AENOR. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.* UNE-EN-ISO 9000. Madrid: AENOR, 2005
- AENOR. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.* UNE-EN-ISO 9001. Madrid: AENOR, 2000
- AENOR. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.* UNE-EN-ISO 9001. Madrid: AENOR, 2008
- AENOR [Web en línea].< <http://www.aenor.es>> [Consulta: 20-5-2009]

XV JORNADAS BIBLIOTECARIAS DE ANDALUCÍA

Agruña, Antonio; Millán, Alfredo: *“La gestión de las competencias en el Club de Excelencia en Gestión”*. [Documento en línea]. Boletín Electrónico “Aprender de los Mejores”. Número 17 (Feb.2009).

<<http://www.fundibeq.org/AprenderDeLosMejores/documentos/Boletines/Aprender%20de%20los%20Mejores%20N%2017.pdf>> [Consulta: 2-6-2009]

España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril de 2007, núm. 89, p. 16270-16299

España. Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (2007-2011). *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 25 de julio de 2007, núm. 146, p. 9-13

ISO [Web en línea].< <http://www.iso.org>> [Consulta: 20-5-2009]

REBIUN. *II Plan Estratégico 2007-2010*. [Documento en línea]. <<http://www.rebiun.org/doc/plan.pdf>> [Consulta: 28-5-2009]99