



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos

“Sistemas de Gestión de la Calidad y
RRHH. Desarrollo práctico en el sector
de la enseñanza universitaria”

Presentado por: ***Mónica Martín Lleras***

Tutora: ***Ana M^a Ortega Álvarez***

Palencia, 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA NORMA ISO 9001:2015 Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	6
2.1. LA NORMA ISO 9001:2015 COMO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	6
2.1.1. ORIGEN.....	6
2.1.2. FILOSOFIA Y PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA	9
2.1.3. EVOLUCIÓN CON RESPECTO A LA VERSIÓN ANTERIOR, NORMA ISO 9001:2008	14
2.1.4. MODO DE OBTENCION DEL CERTIFICADO ISO 9001:2015.....	18
2.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA NORMA ISO 9001:2015	33
2.2.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	33
2.2.2. ASPECTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ISO 9001:2015	38
3. APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA	46
3.1. RASGOS O CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU GESTIÓN EN EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.....	46
3.2. ADAPTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.....	53
3.2.1. PREOCUPACIÓN POR LA CALIDAD.....	53
3.2.2. IMPLANTACIÓN DE LA ISO 9001:2015 EN UN CENTRO UNIVERSITARIO	55
3.3. RECOMENDACIONES SOBRE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.....	57
4. CONCLUSIONES	64
5. BIBLIOGRAFÍA.....	67

1. INTRODUCCIÓN

La necesaria competitividad, presente actualmente en todos los escenarios, ha sido un elemento decisivo para que las organizaciones adecúen sus procesos y los adapten a las necesidades de los clientes y demás partes interesadas. Un mecanismo que garantiza la eficiencia y la eficacia en cualquier organización es el Sistema de Gestión de la Calidad, que se define como el conjunto de normas interrelacionadas de una organización mediante las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. En este sentido, el estándar de calidad por excelencia es la norma ISO 9001, pero para asegurar que la misma continúa sirviendo a la comunidad empresarial y mantener su relevancia en el mercado actual, la norma ha sido revisada para adaptarse a los cambios del mundo de los negocios. Y de ello hablaremos a la largo de todo este trabajo.

Según la norma ISO 9001, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”, entendiéndose por objeto “cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse” (un producto, un servicio, un proceso, etc.) y por requisito “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. Una organización orientada a la calidad muestra una cultura que resulta en el comportamiento, las actitudes, las actividades y los procesos, para entregar valor mediante la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. Y éste sería el concepto de una organización orientada a la calidad en el ámbito de la norma ISO 9001. Así pues, la calidad de los productos o servicios de una organización estará determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas, aspecto éste muy importante, ya que, como veremos a lo largo de todo este trabajo, el enfoque al cliente es clave en esta nueva versión de la norma.

La ISO 9001 es una norma reconocida internacionalmente, ya que mejora los Sistemas de Gestión de Calidad así como los procesos organizativos, cumpliendo las exigencias comerciales y sociales, tanto para los clientes como para otros grupos de interés. Aun siendo una norma voluntaria, las empresas que optan por ella, pueden compararse entre sí, además de generar mayores niveles de confianza entre sus clientes.

Las entidades que se certifican bajo éste estándar de calidad, se comprometen no solo a mantener la eficacia y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad sino que, al ponerse de manifiesto los puntos a mejorar, son invitadas a iniciar un proceso de mejora continua. En efecto, esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, sustentado, a su vez, en el ciclo de mejora continua PDCA (planificar, hacer, comprobar, actuar).

Otro aspecto importante de la misma, es el aumento de la motivación y, sobre todo, la participación del personal, así como la mejora de la gestión de los Recursos Humanos en general. Es este el aspecto que, por encontrarnos en el título de Grado en Relaciones Laborales y Relaciones Laborales, más nos interesa y en el que nos vamos a centrar.

El sector de la enseñanza universitaria es un ámbito donde el impulso de la calidad y la preocupación por la misma aún no están suficientemente implantadas. Principalmente, las instituciones de la enseñanza superior suelen certificarse bajo la norma AUDIT, una certificación de calidad que es similar a la norma ISO, o en cierto modo, se puede considerar una adaptación de la misma orientada a este ámbito. No obstante, algunas universidades ya están desarrollando Sistemas de Gestión de la Calidad bajo las reseñas de la ISO 9001 y ello es lo que trataremos de analizar, proponiendo una serie de recomendaciones para aquellas que quieran certificarse bajo este tan actual estándar de calidad.

El objetivo de este trabajo, por tanto, es analizar el contenido en materia de Recursos Humanos de la nueva versión de la ISO 9001, tanto de forma teórica como de forma práctica, orientándolo a un sector concreto, el de la enseñanza universitaria, caracterizado por tratarse de un ámbito un tanto complejo en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos y de la calidad. De esta forma, hemos tratado de conseguir lo siguiente:

- Explicar la evolución de las normas 9001 (origen, filosofía y principios), centrándonos en la ISO 9001:2015 y desarrollando las principales diferencias con respecto a la versión anterior.
- Dar a conocer la forma o el modo de obtención del certificado en calidad mediante esta norma.
- Analizar los apartados de Recursos Humanos incluidos en la norma, previa explicación de la función de Recursos Humanos como tal.
- Proponer su aplicación en un ámbito concreto, el de la enseñanza universitaria, analizando los Recursos Humanos en este sector y dando una serie de recomendaciones a seguir para dicha aplicación.

De cara a conseguir su objetivo, el trabajo se estructura en dos partes: La primera parte, recoge los fundamentos teóricos del trabajo, explicando el origen de la norma ISO 9001, su filosofía y principios actuales, así como su evolución y cambios con respecto a las versiones anteriores. Además, hacemos hincapié en la función de Recursos Humanos y todos los aspectos de la misma que vienen recogidos en la norma, realizando un análisis teórico de todo el contenido. Y, la segunda parte, en la que intentamos aplicar todo lo recogido anteriormente al sector de la enseñanza universitaria, concretando los rasgos de sus Recursos Humanos y estableciendo algunas recomendaciones a la hora de conseguir un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente y eficaz.

A la hora de investigar un tema concreto y redactar un documento acerca del mismo, se deben de poner en práctica una serie de competencias que resultan indispensables para el buen desarrollo del mismo. De todas las competencias reconocidas al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, las desarrolladas en este caso serían principalmente las siguientes:

→ COMPETENCIAS GENÉRICAS

- Instrumentales:
 - Capacidad de análisis y síntesis.
 - Capacidad de organización y planificación.
 - Capacidad de gestión de la información.
- Personales:
 - Razonamiento crítico.
- Sistémicas:
 - Creatividad.
 - Motivación por la calidad.

→ COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Disciplinares
 - Dirección y gestión de recursos humanos.
- Profesionales
 - Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
 - Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.
 - Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.
- Académicas
 - Aplicar los conocimientos a la práctica.

Este trabajo resulta interesante por analizar una norma aún bastante desconocida en el sector de la enseñanza universitaria, como es la ISO 9001:2015. Además, por tratarse de una versión tan reciente, aún no están bien asimilados todos los grandes cambios que ha establecido esta norma, sobre todo en el ámbito de Recursos Humanos, a los que se da una importancia mayor que en las ediciones anteriores.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA NORMA ISO 9001:2015 Y LOS RECURSOS HUMANOS

2.1. LA NORMA ISO 9001:2015 COMO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

2.1.1. ORIGEN

Las normas ISO constituyen un referente internacional en el ámbito de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Lo primero que debemos clarificar es de dónde provienen estas siglas. La palabra ISO se refiere a la entidad que creó todo el conjunto de normas que conocemos como tal, la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización).

En el año 1987, ISO propuso a las organizaciones de todo el mundo un modelo de sistema para la gestión de la calidad que se estructuró en una familia de normas, denominada serie ISO 9000, cuyo principal exponente es la actual norma ISO 9001. En sus últimas ediciones se ha focalizado el objetivo en la satisfacción del cliente y, por tanto, en la perspectiva externa del concepto de calidad.

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Es el estándar internacional de calidad que distingue a las empresas que lo implantan por reunir los requisitos necesarios para implantar un sistema de gestión de la calidad. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque, de este modo, se aseguran que la empresa seleccionada disponga de un buen Sistema de Gestión de Calidad. Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Probablemente no se conozca a fondo por qué surgió la norma ISO 9001. La serie de normas que componen la ISO 900 fue resultado de las necesidades creadas a partir de la 2ª GM. No existía entonces un control sobre los procesos y su creación se debió a un desastre militar ocurrido en Reino Unido donde tuvo lugar una explosión accidental de una carga explosiva. A partir de entonces, se empezaron a establecer procedimientos basados en inspecciones y controles, es decir, se aumentó la calidad. Se aplicó el principio de Pareto y las mejoras en cuanto a la aplicación estadística propuestos por Walter Shewart (Blog Calidad ISO, 2014).

A finales de los años 50, exactamente en 1959, se desarrolla en EEUU un esquema de requerimientos llamados "Quality Program Requirements" aplicado

al sector militar. Los retos, inicialmente aplicados únicamente a ese sector, fueron haciéndose visibles al resto de sectores. En 1968 la Allied Quality Assurance Procedures (AQAP) estableció un sistema para garantizar la calidad de los consumos militares. Así, en distintos países empieza a trabajarse para mejorar la calidad y empiezan a hacerse debates para poder dar respuesta a las demandas de inspección, verificación, aseguramiento de la calidad, etc.

Ya en 1971 la norma se desvinculó del ámbito militar y el Instituto de Estandarización Británico creó la BS 9000, una norma de calidad en la industria electrónica que años más tarde, en 1970, se calificó como la BS 5750. Esta agrupaba a más sectores por lo que era más aplicable, y consistía en un método enfocado en el control de los resultados durante el proceso de realización de los productos. En el año 1987 será cuando esta norma se convierta en la ISO (federación de organismos internacionales de normalización, surgida en 1946) 9000, con la finalidad de facilitar el comercio global (ISOTools, 2013).

La serie ISO 9000 la conformaban tres normas principales, que proponían modelos de sistemas de aseguramiento de la calidad:

- ISO 9001, “Quality systems – Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing”.
- ISO 9002, “Quality systems – Model for quality assurance in production and installation”.
- ISO 9003, “Quality systems — Model for quality assurance in final inspection and test”.

Y dos normas complementarias a modo de guías:

- ISO 9000:1987, “Quality management and quality assurance standards — Guidelines for selection and use”.
- ISO 9004:1987, “Quality management and quality system elements — Guidelines”.

La principal novedad que introducían era la posibilidad de ser auditado por una tercera parte independiente y, por tanto, traen consigo el concepto de certificación. Además, esta normativa está basada en dos pilares: la mejora y el desempeño, desprendiéndose del enfoque inicial de control y comando. ISO no publica datos del volumen de empresas certificadas en los primeros años de vida de la norma, pero es evidente que su mayor aceptación se produjo en Europa.

Cada cinco años se revisan las normas para que mantengan su utilidad y vigencia. De esta forma, han surgido las versiones siguientes:

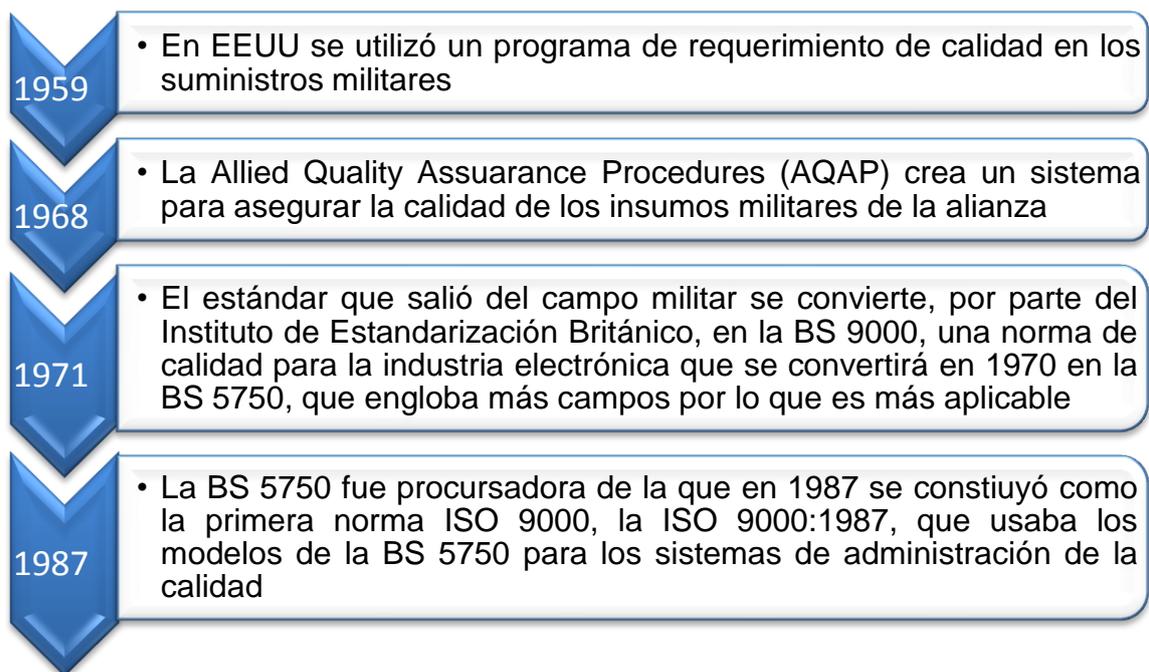
- ISO 9000:1987. Proporcionó un modelo para la garantía de la calidad que centraba este aspecto en el cumplimiento de los requerimientos del

producto. No obstante, se abordaba un aspecto de la calidad limitado, aunque supuso un papel importante en el asentamiento de una sólida base para las siguientes.

- Ya en el año 1994 vio la luz la siguiente revisión, que no cambio susceptiblemente los tres modelos con los requerimientos.
- Tras la revisión anterior y dentro del comité ISO/TC 176 que gestionaba el desarrollo y mejora de la serie ISO 9000 se planteó realizar una encuesta general y universal entre los clientes y usuarios de las normas. Después de ello, se creó la versión del año 2000 que conllevó importantes cambios en relación a la adopción de un *enfoque de procesos*, introducción de los ocho principios de la gestión de la calidad así como la conciliación con otros estándares de Sistema de Gestión o la mejora continua, entre otros. El mayor cambio fue el afianzamiento de los tres modelos de aseguramiento de la calidad que existían en uno solo.
- Ocho años después, en 2008, se publicó la anterior verificación a la estudiada en este trabajo. Pretendía clarificar alguno de los requerimientos, aunque no trajo consigo cambios muy significativos ni de forma ni de fondo respecto a la anterior.

Lo que se pretende lograr a nivel mundial es la consonancia con la organización mundial del comercio, con el propósito de facilitar el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

CUADRO RESUMEN DEL ORIGEN DE LA NORMA



2.1.2. FILOSOFIA Y PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA

La filosofía básica de la ISO es la mejora continua, que logra con las revisiones de sus normas cada cierto número de años. Así, busca centrarse en la normatividad para los sistemas de gestión de la calidad.

La nueva versión de ISO 9001 sobre la que aquí tratamos, incluye un documento, denominado Anexo A, donde aparecen descritos siete principios de la gestión de la calidad (Quality Management Principles), lo que representa un cambio notable pues las anteriores normas ISO contaban con ocho. Así, los ocho anteriores pasan a ser siete en la actualidad ya que los principios “Enfoque basado en procesos” y “Enfoque de sistema para la gestión” se unirá en uno solo, porque los resultados deseados se logran de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

Los principios de gestión de la calidad son la herramienta de trabajo de los directivos para llevar a su organización hacia la mejora en el desempeño. La evaluación objetiva sobre si los principios se están aplicando en una entidad y la medición de los resultados de esta aplicación, son dos variables imprescindibles en el correcto funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 (UNE-EN ISO 9000).

De esta forma, procedemos a desarrollar los principios de esta nueva versión de la norma:

Enfoque al cliente

La gestión de la calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en superar las expectativas de los mismos, ya que el éxito de una organización se alcanza cuando se atrae y retiene la confianza con los clientes. Éstos son los elementos clave de la organización, ya que si no existe un cliente que adquiera sus productos o servicios, la organización no existe. Por ello es esencial comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus requisitos e intentar siempre superar sus expectativas. Este enfoque al cliente en la gestión de una empresa implica los siguientes puntos:

- Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas, para conseguir sus objetivos y mantenerse en lo más alto de la actividad, deben de establecer una mejora continuada de sus productos o servicios que esté en sintonía con los gustos de los clientes.
- Hacer ver a todo el personal de la organización cuáles son esos gustos y deseos que se quieren satisfacer. Deben de tener un punto empático con el cliente para poder entenderle.

- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados. La empresa debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para planificar las mejoras en sus productos o servicios.
- Gestionar las relaciones con los clientes. Deben de reducir al mínimo la variabilidad en sus relaciones.

Los beneficios de todo ello son claros:

- Incremento de los ingresos y respuesta rápida a las oportunidades.
- Alineación de los objetivos y metas de la entidad con las expectativas del cliente.
- El personal cuenta con el conocimiento y la habilidad de satisfacer los requisitos de clientes.
- Conseguir una buena cartera de clientes fieles y acuerdos de las alianzas estratégicas.

Liderazgo

Los dirigentes han de establecer las condiciones en las que las personas de la organización van a participar en el logro de los objetivos de la misma, en la línea de alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para conseguir sus objetivos. Son los líderes los que deben crear el ambiente interno adecuado para que el personal pueda involucrarse de lleno en el logro de los objetivos organizacionales.

Para ello, se deben de considerar las necesidades de todas las partes interesadas y establecer una visión clara del futuro de la organización, mediante metas y objetivos desafiantes. La importancia de crear valores compartidos, transparencia y modelos éticos se suma para poder entablar confianza e inspirar, alentar y reconocer las contribuciones de las personas.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Difusión de la visión y misión.
- El personal está motivado en la consecución de los objetivos.
- Las actividades se evalúan de un modo integral.

Compromiso de las personas

Es esencial la existencia de personas lo suficientemente competentes y comprometidas en mejorar la capacidad de crear de la organización, para poder lograr una administración eficaz y eficiente, en la que todos los niveles de la organización participen. El personal, no debemos olvidarnos, es la esencia de una organización y el compromiso logra el uso de sus habilidades en beneficio de la organización.

Todos los miembros de la plantilla deben comprender la importancia de su contribución y función dentro de la empresa, para que, en su caso, puedan identificar su déficit de desempeño. Tienen que tender siempre a la mejora, a compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros e involucrarse en los problemas y los asuntos en general de la organización.

Así, los beneficios que nos reporta este principio son:

- La motivación, involucración y compromiso de los trabajadores.
- El alto nivel de participación y contribución de los empleados a la mejora del desempeño.

Enfoque a procesos

Los resultados más satisfactorias se logran con mayor eficacia y eficiencia cuando se entienden las actividades y se gestionan como procesos interrelacionados y coherentes. Los procesos y las responsabilidades están definidos correctamente, al igual que las interfaces entre procesos y funciones. Tanto los riesgos como las consecuencias e impactos han de ser evaluados.

En esta nueva versión de la norma se le da una gran importancia al enfoque a procesos, dentro del cual encontramos el Ciclo PHVA y el pensamiento basado en el riesgo. El enfoque a procesos es un concepto que introduce la norma desde su versión de 2008. Por proceso entendemos *el conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí*. Los procesos están compuestos por:

- ✓ Elementos de entrada y de salida, que pueden ser tangibles o intangibles.
- ✓ Clientes y partes interesadas que tengan objetivos en juego en esos procesos, que son los que definen los resultados.
- ✓ Sistemas de medición para proporcionar información sobre cómo avanza el proceso. Al final, los resultados deben ser estudiados, por si fuera necesario aplicar cualquier acción orientada a corregir alguna desviación producida en el proceso.

Todo ello nos permite gestionar y controlar las continuas interacciones entre los procesos y las jerarquías funcionales de la organización. El fin último de los procesos recogidos en la norma es mejorar la eficiencia de la organización para poder aumentar la satisfacción de los clientes por medio del cumplimiento de sus objetivos.

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos son:

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.

- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Como hemos dicho antes, este enfoque a procesos incluye dos conceptos:

- ✓ Ciclo PHVA, que consiste en los siguientes pasos:
 - Definir el resultado que obtendremos y las diferentes actividades que llevaremos a cabo para conseguirlo (planificar)
 - Poner en práctica lo planificado (hacer)
 - Realizar un seguimiento y medición de los resultados para certificar que van en la línea de nuestros objetivos (verificar)
 - Establecer acciones correctoras o de mejora (actuar)
- ✓ El pensamiento basado en el riesgo, que consiste en adoptar una actitud proactiva, es decir, calcular los posibles efectos negativos, para estar preparados para ellos y evitar la incertidumbre de todo el proceso.

Mejora continua

La mejora es indispensable para mantener el rendimiento de una organización, reaccionar a los cambios internos y externos y crear nuevas oportunidades. La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Para conseguirlo es necesario utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización, proporcionando a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua. Es indispensable que la mejora sea un objetivo individual de las personas de la organización, para que lo trasladen a los productos o servicios de la misma. Por ello, tienen que establecer metas que les sirvan de guía y medida, ya que esto les permitirá reconocer y tomar conocimiento de las mejoras. Se tienen que hacer evaluaciones para detectar las posibles áreas de mejora.

Con todo ello se consigue que aumente la ventaja competitiva y que se tenga una reacción más rápida ante las nuevas oportunidades.

Toma de decisiones basadas en la evidencia

Hemos de tener en cuenta que las decisiones que se basan en el análisis y la evaluación de los datos, así como en la información, son más propensas a

producir los resultados deseados. La toma de decisiones es un proceso complejo que implica un grado de incertidumbre y, en ocasiones, puede ser un proceso subjetivo. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las posibles consecuencias no deseadas. Por ello, los hechos, las pruebas y el análisis de los datos hacen que se obtenga una mayor objetividad y confianza con respecto a las decisiones tomadas.

Mediante la aplicación de este principio se consigue asegurar que los datos y la información utilizados al efecto son lo más exactos y confiables posibles, así como que sean accesibles a todo el que lo necesite. Se basa en analizar los datos y la información mediante métodos válidos, para que la toma de decisiones se base en el análisis de los hechos, con un equilibrio entre la experiencia y la intuición.

Los beneficios que nos reporta la aplicación de este principio son:

- ✓ Decisiones asertivas fundamentadas en los datos.
- ✓ Poder demostrar la efectividad de decisiones mediante la referencia de hechos reales.
- ✓ Capacidad de cuestionar opiniones, decisiones y hacer revisiones.

Gestión de las relaciones

Para conseguir un éxito a largo plazo, que se sostenga en el tiempo, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, ya que éstas influyen en el desempeño de la misma. La gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios tiene una importancia crucial.

La organización, sus proveedores y otras partes interesadas son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos de crear valor. Por ello, es imprescindible establecer relaciones que equilibren el corto plazo con las consideraciones necesarias a largo plazo. Resulta de vital importancia la formación de equipos expertos y de recursos con los socios, así como la identificación y selección de los proveedores, con los que se debe mantener una comunicación clara y abierta. De igual forma, habrá que establecer planes futuros compartidos, actividades conjuntas de desarrollo y mejora e inspirar, alentar y reconocer las mejores y los logros de las partes interesadas.

Los beneficios obtenidos son:

- ✓ Aumento de la capacidad de crear valor en ambas partes.
- ✓ Capacidad de aportar flexibilidad y rapidez a las respuestas en un mercado tan cambiante.
- ✓ Optimización de costos y recursos.

2.1.3. EVOLUCIÓN CON RESPECTO A LA VERSIÓN ANTERIOR, NORMA ISO 9001:2008

CAMBIOS GENERALES

Todas las normas ISO de sistemas de gestión están sujetas a una revisión periódica según sus propias reglas. A raíz de una encuesta realizada a los usuarios de ISO, el comité técnico decidió que la revisión era conveniente y definió los siguientes objetivos para mantener su relevancia en el mercado actual y futuro:

- Integración con otros sistemas de gestión
- Proporcionar un enfoque integrado de la gestión organizacional
- Reflejar los entornos cada vez más complejos en los que operan las organizaciones
- Mejorar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes

La norma ISO 9001 tiene establecida una frecuencia de revisión de 5 años para mantener al día los contenidos y los requisitos, además de adaptarlos a las últimas tendencias. Así pues, en el año 2015, se realizó la última revisión de esta norma, dando lugar a la versión ISO 9001:2015, de la que en este trabajo tratamos.

Desde que se publica una nueva norma hasta que se aplica, las organizaciones disponen de un periodo de transición de 3 años. Esto es, que las empresas tendrán hasta el año 2018 para adaptarse a las especificaciones de esta nueva versión. Las nuevas certificaciones que se emitan de ISO 9001 se pueden emitir bajo la nueva ISO 9001:2015, aunque si la organización lo desea, hasta el año 2017, se puede certificar con la ISO 9001:2008.

La principal diferencia que existe entre ambas versiones son los cambios estructurales introducidos por la ISO 9001:2015, adoptando la Estructura de Alto Nivel o Anexo SL. Esta es una estructura genérica que puede ser aplicada a todos los Sistemas de Gestión y proporciona una estructura común para la integración de diferentes normas ISO en la misma organización. Con la nueva estructura de la norma, será más sencillo para las organizaciones incorporar su Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de negocio y conseguir una mayor participación de la alta dirección.

El siguiente cuadro es una explicación gráfica de los cambios que se han producido en la estructura de la ISO 9001:2015 con respecto a la anterior:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Normas para su consulta	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de la Calidad	4. Contexto de la organización
5. Responsabilidad de la dirección	5. Liderazgo
6. Gestión de los Recursos	6. Planificación
7. Realización del producto	7. Soporte
8. Medición, análisis y mejora	8. Operación
	9. Evaluación del desempeño
	10. Mejora continua

Fuente: Blog Nueva ISO, Escuela Europea de Excelencia.

Asimismo, el contenido de la norma ha sido revisado, ya que existen definiciones que pueden cambiar su significado dependiendo de cada organización. Las más importantes son las siguientes:

Contexto de la organización

Considerar la combinación de los factores y condiciones internas y externas que pueden tener un efecto sobre el enfoque de una organización respecto de sus productos, servicios e inversiones y las partes interesadas

Cuestiones

Las cuestiones pueden ser internas o externas, positivas o negativas e incluir condiciones que, o bien afectan o son afectadas por la organización

Partes interesadas

Puede ser una persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Los ejemplos incluyen proveedores, clientes o competidores

Liderazgo	Requisitos específicos para la alta dirección que se define como persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel
Riesgo asociado a amenazas y oportunidades	El proceso de planificación perfeccionado sustituye a la acción preventiva y se define como el "efecto de la incertidumbre sobre un resultado esperado"
Comunicación	Existen requisitos explícitos y más detallados tanto para comunicaciones internas como externas
Información documentada	Reemplaza a documentos y registros
Evaluación del desempeño	La medición del desempeño de la calidad y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, que engloba los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para asegurar resultados válidos
No conformidad y acción correctiva	Análisis más detallado tanto de las no conformidades como de las acciones correctivas requeridas
Revisión por la dirección	Requisitos más detallados referentes a las entradas y salidas de la revisión

Entre ambas versiones hay cambios significativos. A continuación, enumeraremos de forma concisa las principales novedades introducidas (Blog Nueva ISO, Escuela Europea de Excelencia):

- ❖ Un nuevo esquema común para la organización y el contenido de la norma.
- ❖ Se elimina la necesidad que tiene de utilizar el manual de calidad y de representar a la dirección, ya que ésta debe de participar en las auditorías.
- ❖ Se acentúan los términos “eficiencia” y “riesgo”. Se pide que las empresas identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y las oportunidades que tienen que ser tratadas.
- ❖ Se introduce el concepto de gestión del cambio.
- ❖ Los registros y los documentos pasan a llamarse “información documentada”.
- ❖ Se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos, por lo que se amplía el concepto de cliente.
- ❖ Se elimina el concepto de acción preventiva.
- ❖ Se empuja a las organizaciones para que aprovechen las oportunidades de mejora que le ofrece la nueva norma.

También se han introducido algunos cambios en la terminología utilizada, como se muestra en la siguiente tabla:

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	Termino no utilizado
Documentación, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Producto comprado	Productos y servicios suministrados externamente
Suministrador	Proveedor externo

Para poder establecer más detalladamente una comparación entre ambas normas, se han dividido las modificaciones introducidas por la última versión en tres subgrupos de cambios, en orden a su relevancia:

CAMBIOS MAYORES

La norma ISO 9001:2015 presenta un enfoque preventivo mediante la realización de un Análisis de Riesgos y Oportunidades, por eso desaparecen las acciones preventivas. Además, incluye un nuevo requisito llamado “contexto de la organización”, en el que se solicita que las empresas determinen los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y la

dirección estratégica y que afectan a su capacidad para conseguir los resultados deseados.

Se debe incluir el concepto de partes interesadas, el cual es definido en la norma como las personas u empresas que pueden verse afectadas por, o percibirse a sí mismas como afectadas por una decisión o actividad de la empresa. Anteriormente, solo se aludía al cliente. Asimismo, existe un mayor enfoque en la planificación.

CAMBIOS MEDIANOS

Existe un mayor esfuerzo por controlar todos los procesos, los productos y los servicios que se proporcionan por organizaciones externas, así como mayores requisitos para los objetivos de calidad y el seguimiento que se debe realizar para cumplirlos.

Se introduce el punto de “Evaluación del desempeño”, en el que se incluyen todos los aspectos para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad, como pueden ser el análisis de riesgos y oportunidades, además de la satisfacción del cliente, el análisis y evaluación de los datos, etc. Igualmente es necesario controlar la documentación, es decir, que se necesita contar con un procedimiento para controlarla pero dando libertad a las empresas para definir como se documentará su Sistema de Gestión.

CAMBIOS PEQUEÑOS

Es necesario que la alta dirección se involucre mucho más, se deben modificar los requisitos de la revisión por la dirección y se elimina la figura del representante de la dirección.

2.1.4. MODO DE OBTENCION DEL CERTIFICADO ISO 9001:2015

Las empresas deciden abordar sistemas de gestión de la calidad como una parte más de su estrategia de negocio, ya que puede servirles para dar una imagen más formal y segura de cara al exterior, puesto que las certificaciones se suelen llevar a cabo por entidades externas. La integración de las especificaciones del sistema de calidad deben de estar en consonancia con la cultura y los valores de la propia organización y es necesaria la participación de todo el personal que componga la empresa.

A menudo, las empresas recurren a consultoras externas para que tutoricen los cambios que deben de llevar a cabo para implantar un buen sistema de gestión de la calidad. También hay empleados especializados en esta materia que se pueden encargar de las labores de actualización en todos los ámbitos.

En cualquier caso, para conseguir el certificado ISO 9001, la empresa deberá seguir los siguientes pasos, cada uno de los cuales incluye a su vez diversas acciones (Duque, 2016; QuaraConsulting (2017):

Paso 1 – Diagnóstico y planificación

La primera etapa es realizar un diagnóstico para conocer cuál es el grado de cumplimiento que tiene la organización de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y, a partir del mismo, trazar un plan de trabajo, donde se detallen las actividades, con sus plazos y responsables, que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto. Dentro de este diagnóstico, habrá que:

Conocer el contexto de la organización

Consiste en el reconocimiento de la necesidad de implantar un sistema de gestión de la calidad. Normalmente, esa necesidad surge de las exigencias de nuevos clientes o de la detección de necesidades de mejora para satisfacer a los clientes actuales. Para detectar una necesidad es indispensable conocer el contexto de la organización tanto interna como externamente y entender los elementos básicos de la ISO 9001:2015.

Identificar los riesgos y las partes interesadas

El proceso de implantación y el propio sistema deben estar planificados. La planificación del sistema debe realizarse tras identificar y analizar todos los procesos desarrollados por la organización. Es importante identificar los riesgos e identificar las partes interesadas.

La organización debe de establecer las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes a su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de Calidad. Es la primera vez que este tema se contempla en la norma ISO 9001, aunque en la mayoría de las organizaciones es una práctica habitual dentro de su planificación estratégica. El objetivo de la introducción de esta cláusula es conseguir una alineación entre la planificación estratégica y la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

✓ Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades

Para llevar a cabo el cumplimiento de este requisito podemos emplear numerosas herramientas como: cadena de valor de Porter, análisis PESTEL, matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores externos o internos (MEFE o MEFI), matriz DAFO, etc.

La cadena de valor de Porter constituye una herramienta de gestión que se usa para realizar un análisis interno a través de la disgregación de la organización en actividades productoras de valor. Aborda las principales actividades de una organización como eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valía al producto conforme va pasando por cada una de ellas. Este

hecho facilita la identificación de fortalezas y debilidades. A cada actividad se le asignará un valor y el coste que tiene asociado. En esos valores y costos se buscarán las fortalezas y debilidades que puedan significar una ventaja o desventaja competitiva.

El análisis DAFO se puede definir como un análisis estratégico fundamentado en la detección de elementos internos y externos que constituyen un diagnóstico de la capacidad competitiva de la organización. Se basa en indicadores que justifican cada uno de los elementos que lo componen, pudiendo cuantificarlos para definir, en el desarrollo del plan estratégico, nuestros objetivos.

La gestión del riesgo planteada sustituye a lo que se ha conocido hasta ahora cómo acciones preventivas. La norma ISO 9001:2015 no establece la metodología de gestión de riesgos que se deben utilizar para identificar, analizar y evaluar todos los riesgos ligados a procesos o para reducir o eliminar todos los fallos que derivan de los riesgos. Estos se gestionan de una manera proactiva.

Los riesgos son de tipo operacional, es decir, riesgos que se encuentran muy relacionados con los procesos, actividades u operaciones que se realizan por la empresa. No se habla ni de riesgos laborales ni de riesgos que suceden en situaciones de emergencia.

✓ Establecer las partes interesadas

Una vez que hemos analizado el contexto en el que se mueve la organización, es hora de dictaminar cuáles son las partes interesadas. Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

- A. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- B. Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

Tanto las partes interesadas como sus requisitos van cambiando con el tiempo, por lo que son objeto de revisión periódica, por ejemplo en la revisión por la dirección. Cuando hablamos de partes interesadas nos estamos refiriendo a clientes, usuarios, socios, personas de la organización, proveedores externos, sindicatos, gobiernos...

Si tomamos una organización tipo como ejemplo, podemos enumerar a las siguientes partes interesadas:

- Clientes. Respecto a ellos debemos cuidar la calidad de nuestros productos y/o servicios, la fidelización y su satisfacción.
- Accionistas. Respecto a ellos es imprescindible prestar atención a la productividad, los costes, la rentabilidad y el crecimiento de nuestra organización.
- Proveedores. Los temas más relevantes a tratar con ellos son las alianzas estratégicas y la calidad concertada.
- Personal. Cuando hablamos de personal como parte interesada nos estamos refiriendo a seguridad laboral, desarrollo personal y profesional y satisfacción del personal.
- Competidores. Es muy importante hacer una investigación de la competencia para evitar ser desbancados y estar alerta en cuanto a innovación y desarrollo, imagen de marca y posicionamiento.
- Sociedad. Debemos cuidar aspectos como el respeto al medio ambiente, el impacto de nuestra actividad en la sociedad y nuestra imagen corporativa, para no causar malestar social.

Paso 2 - Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad:

En esta etapa se definen los elementos clave del Sistema de Gestión de la Calidad y se establece el soporte documental del Sistema. Es una etapa amplia, en la que principalmente habrá que:

Definir el alcance del SGC

Un sistema de gestión puede definirse para determinadas disciplinas, para las finanzas de la empresa, asuntos operacionales o la gestión de la calidad. Lo que hay que tener en cuenta es que todo sistema de gestión tiene límites y hay aspectos donde los requisitos que lo definen pueden aplicarse o no. Esto es lo que llamamos alcance de un sistema de gestión.

La determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los procesos necesarios para garantizar que el sistema contiene todo el trabajo necesario para completar las actividades planificadas con éxito. Lo más importante es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en dicho sistema.

Definir el Mapa de Procesos

Aquí registraremos los procesos que actualmente están presentes en la organización con el objetivo de poder visualizarlos mejor y poder también analizar las interrelaciones entre los mismos. Una vez registrados,

procederemos a su análisis a fin de detectar áreas a mejorar e incluir una serie de buenas prácticas.

Tras identificar los procesos de la organización, es necesario determinar su secuencia e interacción; es decir, cómo están ordenados y cómo se relacionan unos procesos con otros (ISOTools, 2016). Esto puede graficarse en el llamado Mapa de Procesos. El mapa de procesos es similar al flujograma de un proceso, salvo que en este caso, el proceso a representar es la actividad global recogida en el ámbito de aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

Para facilitar la elaboración, se podría recurrir a completar una ficha de proceso, teniendo en cuenta que en este caso el alcance es global. Así, los elementos de esta ficha podrían ser:

- Misión del Proceso: La misión del Sistema de Gestión de Calidad, que generalmente coincide con la política y los objetivos de calidad.
- Responsables del Proceso: Todo el personal de la organización involucrado en los procesos del sistema.
- Elementos de Entrada: Clientes externos, proveedores de material, subcontratas, etc.
- Elementos de Salida: De nuevo, los clientes de la organización.
- Recursos: Todos los recursos necesarios para cada uno de los procesos del sistema.
- Indicadores: Normalmente, indicadores globales de la organización que midan la eficacia de las acciones aprobadas para alcanzar los objetivos de calidad.
- Registros Asociados: Los relacionados con los objetivos de calidad.
- Documentos Aplicables: Todos los documentos del sistema, tanto internos como externos.
- Actividades que forman el proceso: Todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Se pueden encontrar procesos relacionados con el resto de procesos, y otros en los que resulta difícil definir alguna relación representativa con el resto. Lo más normal es representar la relación entre los procesos de producción y dibujar en un margen los procesos generales, de apoyo, etc. También puede resultar útil englobar algunos procesos dentro de un macroproceso para facilitar la representación, pero en cualquier caso, todos deben estar directa o indirectamente plasmados en el mapa de procesos.

Mediante esta identificación de procesos, podemos conseguir mayor claridad sobre los indicadores de calidad y controles a establecer para asegurar un correcto funcionamiento de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Documentar la Política y el Plan de Calidad

Para lograr una correcta implementación de la norma ISO 9001 bajo la que certificaremos nuestro Sistema de Gestión de Calidad, necesitamos definir la Política y el Plan de Calidad a seguir.

Antes de establecer una política de calidad, la organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- Ser afines con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Considerar los requisitos aplicables.
- Ser acertados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Ser comunicados.
- Actualizarse, según convenga.

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos de la calidad.

Al planificar la forma de lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe establecer:

- a) Qué se va a hacer.
- b) Qué recursos se necesitarán.
- c) Quién será el responsable.
- d) La forma en que se evaluarán los resultados.

→ **Política de calidad**

A través de la Política, definimos cuál será el objetivo de calidad que persigue nuestra organización, así como el compromiso que tiene la misma con la satisfacción de los clientes. La política de calidad es un documento que se encuentra respaldado por la dirección. En la norma ISO 9001:2015 se divide este apartado en dos:

- ✓ En el primero se describen todos los requisitos que cumplen política de la calidad, además de adecuarse a la empresa.
- ✓ En el segundo se deben incluir todas las obligaciones que se deben cumplir, como puede ser la disponibilidad de los productos para las partes interesadas.

La alta dirección es la que debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- a. Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.
- b. Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- c. Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables.
- d. Contenga el compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

→ **Plan de calidad**

Mediante el Plan de Calidad, detallamos los procedimientos a realizar en los diferentes procesos y proyectos concretos, así como los recursos a emplear en los mismos. Igualmente detalla los responsables asociados a éstos.

El primer paso será determinar lo que debe ser cubierto por el Plan de Calidad y esto va a depender de diferentes factores:

- Los procesos y las características de calidad que son particulares en los casos concretos, y por lo tanto tendrán que estar incluidos.
- Los requisitos de los clientes y otras partes interesadas que no siendo un caso particular, será necesario atender para que puedan tener la confianza de que se cumplen todos los requisitos.
- La medida en que el plan de calidad se apoya en el Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001, de forma documentada.

Una vez que se determina el alcance, la persona responsable del Plan de Calidad tiene que ser nombrada. El plan de calidad debe encontrarse preparado por las personas que se encuentran involucradas en el caso específico, tanto dentro de la empresa como por parte externa. La ayuda puede ser crucial durante la creación del plan de calidad que realmente satisfaga las necesidades de la empresa.

La forma en la que el plan de calidad debe realizarse no está prescrita por la norma ISO 9001. Eso sí, el plan de calidad tiene que indicar cómo realizará todas las actividades necesarias, ya sea directamente o por referencia a otros documentos, como pueden ser el plan del proyecto, las instrucciones de trabajo, las listas de control y las de aplicación informática. Cuando se produce una desviación de los sistemas de gestión de la empresa, esta desviación tiene que estar justificada y autorizada.

En definitiva, un plan de calidad es un documento o diferentes documentos que, juntos, especifican la norma ISO 9001 de calidad, las prácticas, los

recursos, las especificaciones y la secuencia de las actividades pertinentes de un producto, servicios, proyecto o contrato. En los planes de calidad deben definirse:

- Objetivos a alcanzar.
- Pasos que se deben llevar a cabo en los procesos que constituyen la práctica de operaciones o procedimientos de la empresa.
- Asignación de todas las responsabilidades, la autoridad y los recursos durante las diferentes fases del proceso o proyecto.
- Específicos estándares documentados, prácticas, procedimientos e instrucciones que se aplicarán.
- Las pruebas adecuadas, las inspecciones, exámenes y auditorías programadas en las etapas apropiadas.
- El método para medir la consecución de objetivos de calidad
- Un procedimiento documentado para los cambios y las modificaciones del plan de calidad.
- Otras acciones necesarias para conseguir los objetivos de calidad.

Establecer Procedimientos

Aquí detallaremos de manera minuciosa y documentada cómo realizar los diferentes procesos y procedimientos de la organización, qué alcance tienen éstos, así como los responsables de cada una de las actividades señaladas.

Los puntos que hay que tener en cuenta para determinar los procesos en la ISO 9001:2015 son (ISO Tools, 2016):

- Identificar las entradas necesarias y salidas de cada uno de los procesos de la organización.
- Determinar las secuencias e interacción de todas las actividades.
- Establecer y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la operación y el control.
- Reconocer cuáles son los recursos necesarios.
- Abordar los riesgos y oportunidades de cada proceso.
- Definir los indicadores correctos para determinar que el proceso logra los resultados esperados.
- Implementar los cambios necesarios para asegurar que los procesos se llevan a cabo con éxito.
- Mantener la información documentada.
- Conservar la información documentada para utilizarla de apoyo durante la realización de las operaciones en los procesos

La norma ISO 9001:2015 establece la obligatoriedad de documentación de una serie de procesos concretos. Por tanto, se deben documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellos otros que la actividad propia

de la empresa requiera. La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a los siguientes ámbitos: gestión y control escrito, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

Los tipos de procesos que pueden observarse en una organización son:

Procesos estratégicos

Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias.

- Se encuentran en relación directa con la misión/visión de la empresa.
- Se debe involucrar al personal de primer nivel de la empresa.

Procesos operativos

Son procesos que facilitan la generación del producto o servicio que se entrega al cliente, por lo que deben incidir de forma directa en la satisfacción del cliente final.

Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

Procesos de soporte

Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos.

Pueden ser el control de calidad, la selección de personal, la formación del personal, las compras, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

En relación con estos procesos, el Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2015 tiene que incluir:

- a) La información documentada requerida por la norma ISO 9001.
- b) La información documentada que la empresa determina como necesaria para obtener la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La extensión de la información documentada para un Sistema de Gestión de la Calidad puede variar de una empresa a otra, debido a:

- El tamaño de la empresa y el tipo de actividad que realiza, además de los procesos, productos y servicios. La complejidad de los diferentes procesos con los que cuenta.
- La competencia de las personas.

Dentro de este paso debemos incluir el diseño e información documentada, que consiste en:

- Identificación de los procesos.
- Rediseño de procesos y análisis de procedimientos.
- Diseño de control de riesgos.
- Medición y evaluación.

Tras estos cuatro pasos, se debe:

- Aprobar la documentación de información.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos y la información que respalda los procesos.
- Examinar, medir y analizar estos procesos.
- Establecer acciones para lograr los resultados planeados, gestionar adecuadamente los riesgos y mejorar continuamente.

La información documentada de origen externo con la que cuente, que la empresa determine como necesaria para realizar la planificación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se tiene que identificar según resulte apropiado.

La información documentada se conserva como evidencia de la conformidad, se tiene que proteger frente a posibles modificaciones no autorizadas. Se establece que la empresa deberá controlar la información documentada para así asegurarse de que se encuentra disponible cuando sea necesario y que es adecuada para su utilización. La empresa tiene que determinar cómo será la distribución, el acceso, la recuperación y la utilización de dicha información documentada.

Elaborar el Manual de Calidad

Este manual describe cómo la organización está dando aplicación a la norma ISO 9001:2015 en los diferentes procesos que constituyen la organización. La extensión y detalle del mismo dependerá de la complejidad de la organización.

Lo primero que se debe realizar es un índice en el que se contemplen todos los conceptos y requisitos que establece la norma ISO 9001 2015. Para que sea más sencillo, si bien es necesario que recoja todos los requisitos que establece la norma, puede tener la estructura que se considere. Un ejemplo puede ser reagruparlos en bloques.

A la vez que se redacta el Manual de Calidad, se deben elaborar los principales documentos del sistema. Los documentos básicos son:

- Política de calidad
- Mapa de procesos

- Indicadores de Calidad
- Objetivos de calidad
- Organigrama de la empresa funcional y nominal

En el caso de los indicadores y los objetivos, se debe disponer un listado para establecerlos. Se debe disponer de al menos un indicador por proceso, con lo que primero se deben describir todos los procesos de la organización.

Capacitar a todo el personal

Es necesario que haya formación en calidad. Esta competencia debe conseguirse a través de la formación durante el desarrollo del proyecto.

Tanto la ISO 9001:2015 como su versión anterior, exigen que el personal esté formado y capacitado para ejercer las funciones encomendadas con calidad. Para poder conocer si una persona está capacitada para realizar una tarea concreta, no es suficiente, que también, mirar la formación que posee este trabajador, sino que se tendrá que evaluar y dejar constancia de esta evaluación.

Para ello es importante establecer una metodología y sistemática para explicar en detalle cómo se realiza, los criterios a seguir, cómo se evalúa, quién tiene la responsabilidad del proceso y cómo realizar la toma de decisiones finales (Gómez, 2016).

¿Cómo lo hacemos?

Lo más sensato es elaborar una información documentada (registro) individualizado para cada trabajador, donde se expongan las tareas en las que se debe capacitar, el formador-evaluador y la evaluación final.

¿Es necesario hacer una re-evaluación?

No sólo es importante, sino imprescindible. Primero se realizará una capacitación de todo el personal, y posteriormente, deberá quedar reflejada en el procedimiento, una re-evaluación periódica de la capacitación del trabajador. El tiempo lo tendrá que definir la organización, puede ser corto o largo en función de los cambios de los procesos, o bien de la dificultad de éstos.

A veces, de una re-evaluación de la capacitación se deriva la necesidad de dar nueva formación.

¿Debemos analizar el riesgo?

La nueva ISO 9001:2015 introduce un nuevo requisito que consiste en la gestión del riesgo de los procesos. Evaluar el riesgo asociado a la capacitación

del personal es muy importante, ya que afecta directamente a la calidad del producto y/o servicio final.

Paso 3 - Implementación del Sistema de Gestión de Calidad:

Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, y capacitado el personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza a trabajar con esta herramienta. Lo que antes en la empresa se hacía de cierta manera, en esta etapa se deja de hacer, y se comienza con la nueva estructura.

Es muy importante hacer el seguimiento, medición, análisis y evaluación. La empresa tiene que establecer:

- a) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para conseguir resultados válidos.
- b) Cuándo se tienen que realizar los seguimientos y las mediciones.
- c) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados de seguimiento y medición.

La empresa tiene que realizar una evaluación del desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. Además, tiene que conservar toda la información documentada que crea necesaria para que le sirva de evidencia. Y, finalmente, tiene que analizar y realizar una evaluación de los datos y la información que surge al realizar el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis tienen que permitir evaluar:

- La conformidad de los productos y los servicios
- El nivel de satisfacción de los clientes
- El desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad
- Si lo que se ha planteado se ha implantado con eficacia
- La eficiencia de todas las acciones tomadas para realizar los riesgos y las oportunidades
- La labor que realizan los proveedores externos
- La necesidad de mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad

Paso 4 - Auditoría interna:

Luego que se haya implementado el Sistema de Gestión de Calidad en la organización, se llevará a cabo la realización de la auditoría interna de todo el Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad cumple los requisitos de ISO 9001:2015 y se aplica de manera consistente en todo el proceso involucrado.

Un requisito fundamental de la norma ISO 9001 es la realización de una auditoría interna. Durante la misma se comprobará el cumplimiento de todos los requisitos contenidos en la norma de referencia y en el sistema de gestión de la calidad.

A estos efectos es muy importante:

- Preparar un plan de auditoría.
- Conducir las reuniones de apertura.
- Auditar evidencias objetivas.
- Documentar hallazgos de la auditoría.
- Conducir las reuniones de cierre.
- Escribir un reporte de auditoría.

La alta dirección debe realizar revisiones frecuentes. La empresa tiene que realizar las auditorías internas dentro de unos intervalos de tiempo planificados, de ellas se obtendrá información muy valiosa acerca del Sistema de Gestión de la Calidad:

En síntesis, la empresa debe:

- ❖ Realizar una planificación que incluya la frecuencia, la metodología, la responsabilidad, los requisitos y la elaboración de informes. Además debe considerar la importancia de todos los procesos que se encuentran involucrados, los cambios que pueden afectar a la organización y los resultados que se obtienen de las auditorías previas.
- ❖ Definir los criterios en los que se basa la auditoría y el alcance que tendrá cada auditoría.
- ❖ Seleccionar a los auditores y realizar las auditorías asegurándose la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.

Una vez finalizada la auditoría los resultados deben quedar plasmados en un informe para la alta dirección. La auditoría puede generar que se deban realizar acciones correctivas. La información debe quedar bien guardada como evidencia de la implantación del programa de auditoría y sus resultados.

Paso 5 - Certificación:

Las auditorías de certificación se realizan por una organización externa, independiente y autorizada con el objeto principal de obtener una certificación del Sistema de Gestión de Calidad, el cual puede presentarse a los clientes potenciales y proveedores aumentando la confianza en la organización. En ocasiones, como ocurre en algunos concursos públicos, estar en posesión de una determinada certificación puede ser requisito imprescindible para poder realizar un determinado servicio.

Una vez que se haya verificado que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se encuentra en funcionamiento en la organización, ésta se pone en contacto con alguno de estos organismos de certificación. Este realiza un examen exhaustivo, sistemático y metódico para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y realmente se llevan a cabo. Por otro lado, también se comprueba si estas son las adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Después de conseguir la Certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento.

Como se aprecia, el proceso a seguir para la obtención del certificado ISO 9001:2015 no es un proceso sencillo ni que pueda aplicarse de un día para otro. Por el contrario, requiere de un plazo prudente, que varía según las necesidades de la empresa y el grado de mejora de las acciones propuestas y los indicadores de gestión de calidad a los que alude la norma ISO 9001.

Sin embargo, a estas condiciones le anteceden una serie de requisitos fundamentales sin los cuales no es posible que las empresas obtengan la certificación (ISO Tools, 2015):

I. Desembolso económico:

Un proceso de Gestión de Calidad avalado por la norma ISO 9001 es una ventaja competitiva para las empresas que dará sus frutos a largo plazo. Sin embargo, en la fase de implementación requiere de cierta inversión económica, sobre todo si se contrata la asesoría de una consultora especializada.

II. Cumplimiento de requisitos legales:

Obtener la certificación de calidad ISO 9001 no sólo implica adherirse a las pautas de ISO en esta materia. Del mismo modo, es necesario que las empresas acojan las distintas legislaciones relacionadas, como por ejemplo la Ley de Protección de Datos, las licencias adaptadas para la actividad comercial, las leyes laborales y de riesgos profesionales, así como las normas locales, regionales, nacionales y continentales sobre los procesos de calidad.

III. Formación del personal:

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad no es posible sin la formación adecuada de los integrantes de las empresas. Son ellos quienes, al fin y al cabo, ejecutarán las tareas previas a la aplicación del

modelo de calidad. Esta formación puede ser realizada por la propia empresa o, si es el caso, delegarse en manos de una consultora especializada.

IV. Participación general:

Pero además de la formación, mantener una certificación de calidad ISO 9001 requiere de la implicación y el compromiso de cada uno de los integrantes de las empresas, en especial de los altos cargos directivos. Una vez otorgada la certificación, se realizan auditorías anuales con el objetivo de medir la evolución de los procesos de calidad.

V. Tener experiencia:

Finalmente, una de las cosas que más pesa a la hora de la auditoría externa es la experiencia de cada organización. Los auditores valoran de manera especial los antecedentes en esta materia y los trabajos relacionados. En el caso de que no existan ni los unos ni los otros, la clave estará en la documentación que se haga de los indicadores establecidos por ISO en la norma ISO 9001.

2.2. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA NORMA ISO 9001:2015

2.2.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez presentada la norma ISO 9001:2015 a nivel general, vamos a centrarnos en los contenidos más próximos a la función de Recursos Humanos, en la que nos especializamos los alumnos del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

La subestimación de la importancia del impacto que tienen los Recursos Humanos en los sistemas de gestión de la calidad puede provocar el fracaso de los mismos. Existen empresas donde la gestión de sus Recursos Humanos no responde a las exigencias de un sistema, sino más bien lo que realizan es el control o administración del personal. Pero lo que se necesita para implantar un buen Sistema de Gestión de Calidad, es una adecuada dirección de los Recursos Humanos. El objeto de la dirección de Recursos Humanos es la optimización del capital humano de la organización, a través de la administración eficiente de las competencias de la empresa (Chiavenato, 2011).

Algunas empresas determinan las competencias de sus trabajadores en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO, cuando esto debería de ser un paso previo a su selección y ubicación en el puesto de trabajo. Los sistemas de gestión de Recursos Humanos, al igual que los de calidad, deben responder a las reales necesidades de cada organización.

Centrándonos en la función de Recursos Humanos, podemos descomponerla en tres grandes acciones:

ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

Integrada a su vez por varias actividades:

A. ANALISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En este apartado, es donde debe realizarse el estudio de las competencias requeridas, debiendo abarcar, como mínimo, las competencias racionales (aquellas que tienen que ver con el cociente intelectual necesario para poder desarrollar el trabajo con la calidad necesaria) y las emocionales (las que tienen que ver con las emociones) (Capote Consultores, 2015). En este marco deben contemplarse las habilidades, experiencias y formación necesaria.

Generalmente son las competencias racionales las que están mejor descritas, pero las emocionales cada día cobran más importancia. La inteligencia emocional se define como el uso inteligente de las emociones: *de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a*

pensar de manera que mejoren nuestros resultados (Capote Consultores, 2015).

Una investigación realizada por Consurticem for Researchon Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro cociente de éxito: el mismo se debe en un 23% a nuestras capacidades intelectuales y un 77% a nuestras aptitudes emocionales. Por tanto, no basta exigir a los trabajadores un determinado nivel de coeficiente intelectual y desconocer su coeficiente de inteligencia emocional.

B. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos y las estrategias de Recursos Humanos sólo pueden alcanzarse cuando la empresa dispone de las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para llevarlos a cabo.

La planificación de Recursos Humanos consiste en prever las necesidades de los Recursos Humanos de la organización para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Es, por tanto, el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse que hay disponibles el número y tipos de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización.

Es mucho más que la mera asignación de empleados a diferentes puestos y departamentos; es un proceso que debe estar integrado, no sólo en la estrategia de Recursos Humanos, sino con la estrategia general de la organización. De hecho, la planificación de Recursos Humanos debe traducir las decisiones estratégicas de la planificación general en programas de acción específicos que permitan tener disponibles el número y el tipo de Recursos Humanos necesarios para lograr los objetivos planeados.

C. RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de los candidatos que ocuparán los puestos planificados. Es decir, consiste en detectar y atraer candidatos potenciales para la cobertura de un puesto de trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos (Sánchez, 2011).

Para ello, la empresa acudirá a dos tipos de fuentes:

- Internas. Si la provisión de la plaza pretende llevarse a cabo con una persona ya empleada en la organización.
- Externas. Si se pretende cubrir con alguien ajeno.

La conveniencia de una u otra fuente dependerá de numerosos factores que deberán valorarse en cada caso concreto: el tipo de puesto a cubrir, la urgencia del proceso de cobertura de la vacante, el presupuesto asignado al proceso, etc.

D. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La selección consiste en la elección del candidato reclutado cuyo perfil personal y profesional mejor se adecúe al puesto vacante. Para ello se desarrolla el proceso de selección, que tiene como finalidad pronosticar el rendimiento futuro en el puesto de los candidatos reclutados, para elegir a aquel cuyo rendimiento esperado sea más satisfactorio.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En este apartado se incluyen las siguientes actividades:

A. ORIENTACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de orientación es vital para el éxito de la implantación de cualquier sistema. En este momento es en el que damos a conocer al empleado la estructura de la empresa y qué papel le toca desempeñar en la misma, así como la política de calidad de la empresa, los objetivos de cada área, la documentación que al respecto corresponde, etc.

En este proceso se debe de incluir las reglamentaciones establecidas, es decir, lo que se puede y no puede hacer en la empresa, así como la disciplina, los sistemas de estimulación y muchos aspectos que pueden garantizar un óptimo desempeño personal.

B. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Sánchez, 2011).

- Formación. Proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas, para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo.
- Desarrollo. Proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias.

A pesar de las diferencias conceptuales, en ambos casos, el objetivo final es la mejora de la capacidad del empleado para rendir, de forma que los programas

que se utilizan para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla son, en esencia, los mismos.

C. PROMOCIÓN PROFESIONAL

El avance de un empleado a otro puesto de trabajo con un mayor rango de salario y con mayores responsabilidades se conoce como promoción. La promoción es una oportunidad de mejorar las habilidades, debido a que el trabajador asume nuevas responsabilidades, muchas veces dirigiendo a un equipo y con roles de supervisión del trabajo de otros empleados. La toma de decisiones también tiende a subir junto a la promoción.

Una promoción es una forma de reconocimiento a los empleados que hacen contribuciones significativas y un trabajo eficaz. Además, la promoción es una importante herramienta de comunicación de la empresa hacia los trabajadores porque informa sobre qué valora la organización.

ESTÍMULO DE COMPETENCIAS

Se encuadran en este bloque las siguientes actividades:

A. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Se concibe la evaluación del rendimiento en función de los tres procesos principales que comprende. Así, consiste en la identificación (debe centrarse en las dimensiones relevantes de aquellas áreas de trabajo o en actividades que afecten al éxito de la empresa), medición (se apoya en un sistema de medida coherente y estándar de aplicación a toda la empresa) y gestión (se orienta hacia el futuro, en el sentido de diseñar planes de mejora para que los empleados puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa) del rendimiento humano en la empresa.

De esta forma, se deduce que es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Por lo tanto, el objetivo básico de la evaluación es la obtención de información sobre el rendimiento de los empleados: a través de la misma el empleado puede saber en qué medida realiza bien su trabajo y la organización tiene suficientes elementos de juicio para adoptar las medidas necesarias para apoyar al empleado en la consecución de sus objetivos.

B. MANTENIMIENTO Y COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

Existen dos tipos de compensaciones: las salariales y las extra salariales.

Sin duda la administración de los salarios es una actividad clave para la dirección de Recursos Humanos y para la empresa en general. Tiene como objetivo la creación, diseño y mantenimiento de una estructura salarial equitativa y justa.

En cuanto a las compensaciones extra salariales, el director de Recursos Humanos es el encargado de diseñar, negociar y aplicar el plan de acción social de la empresa donde se recogen estas compensaciones. Por ejemplo, planes de pensiones promovidos por la empresa, becas de estudio, seguros de vida, etc. Dentro de ese plan de acción social tiene cabida la política de seguridad e higiene en el trabajo, a la que el director de Recursos Humanos contribuye fundamentalmente ayudando a crear cultura de trabajo seguro.

C. GESTIÓN PARTICIPATIVA

Significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización (Chiavenato, 2011). Así, los dirigentes tienen la responsabilidad final de tomar las decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

De esta forma, el personal será más leal, se siente más necesario y estimado, siente que se le respeta y que sus opiniones cuentan. Las decisiones tienden a ser mejores cuando pueden basarse en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia.

D. MOTIVACIÓN

A pesar de lo que muchos puedan pensar, el salario y los incentivos económicos no siempre son lo más valorado por los trabajadores. En la actualidad, muchos empleados tienen en cuenta aspectos como la seguridad laboral o la flexibilidad antes que el sueldo a percibir. Así, según un informe de Randstad Workmonitor, el 62% de los españoles estaría dispuesto a intercambiar su salario por estabilidad laboral.

Asimismo, según el portal "Time", los profesionales destacan positivamente otros aspectos como: el reconocimiento por parte de los superiores, la autonomía a la hora de trabajar, el feedback o escucha activa, el fomento de un buen clima de trabajo o el compañerismo.

Una vez presentada la función de Recursos Humanos, a través de la exposición de las distintas actividades que la integran, en el siguiente epígrafe analizaremos cuáles son los contenidos de la norma ISO 9001:2015, que tienen que ver con dicha función.

2.2.2. ASPECTOS RELATIVOS A LOS RECURSOS HUMANOS EN LAISO 9001:2015

El recurso humano es indispensable para el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, así como para multitud de funciones como proceso de apoyo. A continuación señalaremos algunas de las premisas que establece la norma y que, aún sin nombrar exactamente al recurso humano en algunos casos, le afectan:

I. Enfoque al cliente.

Nos referimos a él como un prerequisite, ya que el cliente es el foco principal de la ISO 9001:2015. El fin último del sistema de gestión de la calidad, que debe orientar la actuación de los empleados, es cumplir sus requisitos y aumentar su satisfacción. Esto enlaza con la responsabilidad de la alta dirección, pues no solo tiene que garantizar que los procesos estén bien definidos, sino también conseguir una predisposición hacia el cliente en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización.

II. Liderazgo.

El liderazgo es un concepto clave en la ISO 9001:2015. Generalmente nos referimos a líderes de una organización como aquellas personas que son capaces de convencer y dirigir al resto hacia la consecución de los objetivos, apoyándose en la motivación y no en la imposición. El líder crea las condiciones favorables para la implicación de las personas en la organización (Gómez, 2015).

Puede ser útil tener en cuenta algunos matices que diferencian los términos liderazgo y autoridad: esta última adquiere un carácter formal, concreto, vinculado normalmente a la realización de determinadas funciones. Cuando desde la dirección de una organización se designa al responsable de un asunto, área o proyecto, se le atribuye cierto grado de autoridad para poder desempeñar el trabajo. Sin embargo, el liderazgo responde a una cualidad personal que en lugar de otorgarse, se reconoce de modo natural por las personas que trabajan con el líder o bajo su influencia.

Este apartado establece requisitos para la "alta dirección", que es la persona o grupo de personas que dirige y controla la organización al más alto nivel. El propósito de estos requisitos es que los altos mandos demuestren liderazgo y compromiso.

Con respecto a la versión anterior de la norma, la alta dirección tiene ahora una mayor implicación en el Sistema de Gestión de Calidad y debe asegurar la integración de los requisitos del mismo en los procesos de la organización y que la política y los objetivos sean compatibles con la dirección estratégica de la misma. Por último, se establecen requisitos a la alta dirección referentes a la

asignación de las responsabilidades y autoridades del Sistema de Gestión de Calidad, pero debe seguir siendo ella responsable de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

III. Tener unas responsabilidades definidas y comunicadas.

Si bien es cierto que aquí no se nombra directamente al recurso humano, es un requisito inherente a su gestión. Para responder a esta exigencia, normalmente se lleva a cabo una descripción de los cargos. Este aspecto está también conectado con el punto 5.5.1 de la norma ISO, que nos habla de que la Alta Dirección de la organización debe asegurar que las responsabilidades y autoridades son definidas y comunicadas dentro de la organización.

Del mismo modo, debe conocerse cuál es la autoridad correspondiente para llevar a cabo las funciones asignadas (Gómez, 2015). La autoridad con la que cuenta cada persona debe de ser coherente con las funciones a realizar, es decir, debe de concederse el poder de decisión suficiente para lograr los resultados esperados.

Podemos entender la asignación de funciones, responsabilidades y autoridades como una parte fundamental de los procesos de un sistema de gestión de la calidad. Afrontando su planificación con un adecuado enfoque a riesgos, seremos capaces de prever aquellas situaciones en las que los responsables de determinadas funciones no van a estar disponibles y, por tanto, contemplar la posibilidad de que otras personas asuman provisionalmente las tareas o decisiones correspondientes.

IV. Determinar las competencias de cada cargo.

Por competencia se entiende “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda, Berrocal y Sáenz, 2003, pág. 15).

Las competencias son determinadas por la organización para cada puesto mediante un análisis y descripción del puesto de trabajo, que permite definir en qué consiste cada competencia, establecer cuáles son los indicadores de comportamiento y fijar los niveles de desempeño. Ello se puede determinar a través de diversas fuentes, como las auditorías internas, quejas de clientes, encuestas o necesidades por área, planeación estratégica, indicadores de gestión, etc.

La ISO 9001 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de:

- Educación. Son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.

- Formación específica. Aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades del puesto, como pueden ser la especialización en determinadas herramientas informáticas, o un carnet de manipulación de alimentos.
- Habilidades especiales de tipo práctico, como una buena percepción olfativa. Estas habilidades facilitan el buen desempeño del puesto.
- Experiencia mínima. Incluye un periodo de prácticas mínimo en la empresa.

Una vez que lo hemos determinado de forma acertada, lo correcto es utilizar el perfil del cargo o una ficha de puesto de trabajo para recogerlo, así, las personas que se contraten de forma posterior tendrán lo necesario para asegurar la calidad. Es decir, el departamento de Recursos Humanos necesita elaborar un comparativo de perfiles de cada empleado, para poder constatar que los rasgos que ofrece el perfil del empleado son adecuados a los requisitos exigidos por el puesto. El comparativo de perfiles es una matriz en la que se le da un peso a cada uno de los aspectos del perfil del puesto de acuerdo a la relevancia que ese aspecto tiene. Se elabora una tabla de ponderación que indicará en qué medida el perfil del empleado se ajusta al requerido.

Estos perfiles comparativos son útiles para el proceso de selección, puesto que nos permiten contratar a personas competentes para el puesto que estamos buscando cubrir. Así mismo nos sirven para detectar posibles necesidades de capacitación que podrán ser más o menos urgentes de acuerdo a la cantidad de aspectos en que difieran ambos perfiles y a la relevancia del aspecto en el que se difiere para la ejecución de las actividades de dicho puesto.

Es decir, los pasos que habría que llevar a cabo para abordar el tema de la competencia son los siguientes (Gómez, 2015):

A. Determinar la competencia necesaria para cada función

El nivel y detalle de las responsabilidades y tareas a llevar a cabo debe ser adecuado para una buena identificación de las competencias que requieren. De lo indicado en la definición de competencia podemos hacer dos consideraciones importantes:

- Normalmente no es adecuada una descripción de competencias basada exclusivamente en titulaciones, ya que para el desarrollo de ciertos trabajos, el conocimiento requerido puede no equipararse inequívocamente con una titulación académica. Además, se ha de tener en cuenta que ciertas habilidades y actitudes personales pueden ser relevantes para desempeñar determinadas actividades.
- No obstante, determinados trabajos pueden requerir que la competencia esté acreditada oficialmente por una cualificación específica.

Este proceso debe de realizarse para todas las funciones y responsabilidades que afecten al desempeño de nuestro sistema de gestión de la calidad, tanto si las personas que lo realizan son internas como si se contratan externamente.

B. Conocer la competencia real que atesoran las personas

La competencia de las personas se basa en cómo aplican sus conocimientos y habilidades en las tareas realizadas. Resulta fundamental realizar un seguimiento, evaluar cómo se ponen en práctica las competencias en el trabajo día a día y el grado en el que permiten cumplir los objetivos de la calidad.

La evaluación periódica de las competencias debería de contemplar tanto conocimientos específicos para realizar las tareas asignadas, como el alineamiento con las estrategias, valores, planes de negocio y políticas corporativas, así como la aportación de las personas a la organización.

De este análisis se obtendrán las carencias y áreas a desarrollar, aspectos en los que la organización debe de trabajar, mediante la formación que explicaremos en el siguiente punto.

V. Formación del personal y eficacia de la misma.

La norma no exige que se dé formación al personal, sino que éste tenga la competencia necesaria. Brindar formación es la forma de que el personal cumpla con esa exigencia. Por tanto, si se realizan acciones para aumentar la competencia del personal, se debe conocer la eficacia de lo que se está haciendo y si ello está contribuyendo al logro de los objetivos de la organización o al mejoramiento de la calidad del servicio o producto.

El contenido de cada uno de los programas que se incluyen en el plan de capacitación puede estar destinado a satisfacer objetivos diferentes, pero siempre han de cubrir las necesidades del individuo y de la organización. Cada programa debe especificar claramente con qué objetivos se realiza, la metodología que se empleará y los recursos necesarios.

Cada vez que la empresa ejecuta un programa de capacitación, está invirtiendo en capital humano y es por ello por lo que el programa debe de ir acompañado de un análisis coste-beneficio que muestre que el valor de las ventajas que se obtienen de dicha capacitación es mayor al de los pagos que se realizarán por ella. El plan de capacitación será efectivo cuando consiga alcanzar los objetivos propuestos, que puede verificarse mediante pruebas o exámenes, la evaluación del desempeño comparando el antes y el después o una checklist del jefe evaluando ciertos aspectos de sus empleados. Es cierto que algunos auditores no aceptan la encuesta de satisfacción de la acción formativa como

evaluación de su eficacia, debido a que ello no asegura que contribuya al aumento de la calidad del producto o servicio.

En definitiva, los pasos a seguir para asegurar la formación y la eficacia de la misma según la ISO 9001:2015 serían los siguientes (Gómez, 2015):

A. Planificar acciones para adquirir y desarrollar la competencia necesaria

Tradicionalmente, este punto se ha simplificado con un plan de formación. Sin embargo, para la adquisición y desarrollo de competencias, puede no ser suficiente un conjunto de cursos, sino que deberían de contemplarse acciones orientadas a potenciar las habilidades personales y de desenvolvimiento en el trabajo, a través, por ejemplo, de tutorizaciones, redistribución de tareas, rotación de puestos, etc. Este tipo de acciones puede reforzar:

- Comunicación personal.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Proactividad.
- Gestión del tiempo.
- Razonamiento analítico.
- Procesos de toma de decisiones.
- Adaptación al cambio.

Es importante que dicha planificación considere:

- a. Los objetivos generales del plan de adquisición de competencias.
- b. Los objetivos específicos de cada acción.
- c. Los plazos y responsabilidades previstos.
- d. Los recursos necesarios.
- e. Cómo se evaluará la eficacia de las acciones.

B. Evaluar la eficacia de las acciones realizadas

Para valorar resulta esencial haber identificado claramente el origen de la necesidad detectada y los objetivos pretendidos para cada acción formativa. Esto nos permitirá comparar sin subjetividad el desempeño realizado antes y después de la adquisición de competencias.

No siempre es adecuado establecer una única sistemática para la evaluación de las acciones formativas. El registro debe de ser sencillo pero la evaluación sólida. Así, independientemente del detalle metodológico de cada herramienta, se trata de realizar una evaluación de desempeño periódica de la persona en su puesto de trabajo.

Para lograr el alineamiento de estos métodos con la estrategia de la organización y su eficacia para mejorar la aportación de los Recursos Humanos, son fundamentales varios aspectos:

- Una buena definición de objetivos por puesto de trabajo.
- Un sistema de compensaciones objetivo y conocido previamente.
- Criterios de valoración y ponderación conocidos por las partes.
- Una orientación de las evaluaciones hacia la mejora continua.
- La identificación en las evaluaciones de aspectos positivos, además de áreas de mejora.
- Homogeneización de criterios entre los evaluadores.
- Confianza por parte del evaluador y el evaluado en el método.

VI. Evidencias.

Una vez que se ha determinado la competencia del personal, se necesita una información documentada que avale que ello es cierto. En realidad, para todo lo que hemos expuesto anteriormente también es necesario tener unos registros.

Estos registros deben contener:

- a. La competencia requerida para el puesto de trabajo.
- b. El cumplimiento de la competencia requerida por el personal que realiza la actividad.
- c. Las necesidades de formación detectadas.
- d. El registro de la formación impartida.
- e. El registro de la efectividad de la formación impartida (informes).

VII. Toma de conciencia.

La voluntad de hacer es un aspecto que la organización debe de inculcarle a su personal. Hay muchas formas de llevar a cabo esto. El objetivo no es más que el de dar conciencia al personal de la política y objetivos de calidad, su impacto en el producto final, la contribución en la eficacia del sistema de gestión de la calidad y las consecuencias del incumplimiento de los requisitos.

Se trata de generar una cultura de empresa que tenga como base la colaboración entre los trabajadores. Se deberán complementar entre ellos, de manera que todos comprendan que sus acciones no son aisladas. Es decir, forman parte de un conjunto y sus acciones tienen consecuencias que pueden afectar al proceso.

Si profundizamos más en estos conceptos, podemos deducir que existe una serie de condiciones y valores de la organización que ayudan a la toma de conciencia de las personas que la componen (Gómez, 2015):

- Comunicación. Es el motor fundamental de la toma de conciencia. Transmitir claramente lo que espera la alta dirección de las personas, informar de los resultados de la gestión, de los cambios que afectan a la organización, etc., refuerza la involucración del personal.
- Participación. Factor clave, sobre todo en las etapas de implementación del sistema de gestión de la calidad. Contar con la colaboración activa de los distintos implicados en el proceso en el momento de su definición, les hará sentirse responsables de los resultados.
- Trabajo orientado a objetivos. Que la referencia del trabajo sea la consecución de una meta concreta, conocida de antemano y alcanzable, facilita que aquel que lo lleva a cabo tenga más claro cuál es el valor que va a aportar a la organización y cómo va a ser reconocido.
- Desarrollo profesional. En la medida en que existan perspectivas de una carrera profesional en el seno de la organización, se consigue un punto de unión entre el compromiso corporativo y el individual.

Algunas formas de lograrlo son a través de capacitaciones, actividades lúdicas, concursos y comunicaciones, enfocados todos ellos a hacer consciente al personal sobre los aspectos que hemos explicado anteriormente.

VIII. Satisfacción.

El personal satisfecho es el que se encuentra motivado. El departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental, ya que las compensaciones que se les ofrecen a los empleados son muy importantes.

Según Pérez Gorostegui (2004), se debe de buscar el equilibrio entre la satisfacción que deben de procurar las compensaciones y la garantía de la competitividad de la empresa y de sus productos. Las compensaciones bien administradas motivan y alientan a los empleados que hacen bien su trabajo, a los que están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y a los que son leales. También se refuerza la imagen de la organización hacia sus empleados.

Como parte de una buena política de administración salarial, otro elemento que contribuye a la consecución de empleados satisfechos son los incentivos y la participación en beneficios. Otro componente también importante son las compensaciones indirectas, también llamadas prestaciones extrasalariales que el empleado percibe por el mero hecho de formar parte de la organización.

Otro elemento que favorece la buena productividad y la satisfacción es el mantenimiento del área de trabajo en condiciones cómodas y saludables. En el punto 6.4 de la norma ISO se define que el ambiente de trabajo *“está relacionado con aquellas condiciones en las cuales se realiza el trabajo incluyendo los factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo.* En este punto, la norma establece que *la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del*

producto.” Por último, las relaciones humanas entre compañeros y con los superiores pueden contribuir también a crear un ambiente de trabajo satisfactorio.

Para determinar cuál es la situación o nivel de satisfacción de los empleados, las organizaciones hacen evaluaciones periódicas, mediante encuestas o entrevistas. En las primeras se determinan los aspectos que se quieren medir y se hace una relación de preguntas que el grupo a quien va dirigida la encuesta responde; después se tabulan de acuerdo a unas tablas prefijadas y, de ahí, se obtienen los resultados. En las entrevistas, el entrevistador va preguntando a un grupo seleccionado sobre aquellos aspectos más determinantes del clima laboral.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

En este tercer apartado del Trabajo Fin de Grado, trataremos de realizar una aplicación práctica de los contenidos más directamente relacionados con la dirección de los Recursos Humanos en un sector concreto, el de la enseñanza universitaria.

Incorporar la concepción de una norma que se aplica en el sector empresarial al sector educativo, implica tres pasos importantes:

- En primera instancia, mirar la educación como un producto, entendiendo que éste es el resultado de un proceso.
- En segunda instancia, tener en cuenta quiénes reciben el producto, es decir, aceptar que los que se benefician del producto son los clientes, los cuales pueden ser personas u organizaciones. En el caso educativo, son los estudiantes, los padres o los tutores, organizaciones que contratan los servicios educativos para terceros, entre otros.
- El tercer paso es la aceptación del término de calidad, que supone cumplir siempre los requisitos o necesidades de los clientes de la organización educativa. Será preciso, en primer lugar, identificarlos, ya que muchos de estos requisitos se hallan contenidos en los reglamentos de la institución y, otros, habrá que identificarlos por otras fuentes, como encuestas, estudios del entorno, etc. Como un ejemplo de requisito de los clientes, que en el contexto de la institución universitaria serían los estudiantes, podría mencionarse su demanda por el aprendizaje de un idioma.

3.1. RASGOS O CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU GESTIÓN EN EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

La calidad de una universidad depende del conjunto de la institución, ya que corresponde a la suma de las calidades de las unidades que lo integran, tanto en los aspectos de formación, como de investigación, de gestión administrativa, de infraestructuras, de recursos auxiliares y de asistencia integral al personal.

Esta anhelada calidad es el resultado de una adecuada planificación de los recursos, de una financiación suficiente, de un permanente seguimiento de las actividades programadas; todo ello, con la contribución permanente de su personal, en los distintos niveles. Es por ello, que la calidad de una institución de educación superior dependerá, en alto grado, del buen oficio de sus miembros.

La planificación estratégica de los Recursos Humanos y la subsiguiente evaluación de los resultados educativos conseguidos, es necesaria especialmente en periodos de transición y de cambio. Esta planificación de las

necesidades y del desarrollo de los Recursos Humanos académicos de una universidad conduce al diseño de su plantilla; plantilla que en la práctica ya existe cuando las autoridades de la institución ponen en marcha la citada planificación, siendo éste el principal problema al que se enfrentan, por las dificultades para la innovación y para la incorporación de nuevas respuestas a las nuevas necesidades que ello supone.

El planteamiento estratégico plurianual y de futuro de los Recursos Humanos de una universidad debe de referirse sobre todo al entorno social, que es el que determina las necesidades derivadas de los compromisos existentes o previsibles de tipo institucional (nuevas carreras, mejora de las existentes, niveles de formación, etc.), y no solo limitarse a contemplar las necesidades internas de reproducción, las expectativas de promoción de los jóvenes, entre otros.; ya que, hay que tener en cuenta, que los destinatarios de las actividades de la Universidad son los estudiantes y la sociedad en su conjunto (Bricall, 2000).

A continuación, con el objeto de obtener una visión general de los Recursos Humanos y su gestión en el sector educativo de nuestro país, revisaremos los siguientes aspectos relacionados con los mismos: planificación de necesidades, perfil profesional, formación e incentivos y motivaciones. Aunque algunas referencias son de aplicación a otro tipo de empleados y de instituciones de este sector, nos vamos a referir fundamentalmente a la universidad pública y a su profesorado.

Problemas de partida

Las universidades tienen que afrontar dos tipos de cambios para dar respuestas a las nuevas exigencias. El primero tiene que ver con los cambios curriculares, mientras que el segundo hace referencia al modo de organizarse para llevar a cabo los propósitos que la sociedad demanda. Con este fin, las universidades han de afrontar el problema de la eficiencia. Se está debatiendo continuamente a propósito de las causas de la escasa eficiencia de estas instituciones. Para unos, la razón de las mismas hay que situarla en la Administración Pública, que no financia suficientemente a las universidades, aunque les exige progresivamente un mayor rendimiento y productividad. Para otros, la causa reside en la propia estructura de la Universidad, en la que el personal a su servicio es quién tiene la última palabra. De ahí la urgencia de preparar aquellas actuaciones que incrementen la eficiencia de la Universidad, comprometiendo a sus miembros, con un sentido menos individual y más colectivo (Bricall, 2000).

La adecuación entre el personal académico y el tipo de formación supone el cumplimiento de las siguientes exigencias:

- El personal ha de ser suficiente en cuanto a número, para alcanzar un correcto ratio alumno/profesor.
- El personal ha de ser pertinente en cuanto al perfil de la actividad, de manera que ha de estar justificada la dedicación a la actividad investigadora.
- Se ha de abrir el marco de selección del profesorado a profesionales capaces, que estén trabajando en instancias externas a la universidad.

Planificación de las necesidades de personal

Las normas vigentes dejan una capacidad de acción limitada a la hora de elegir el tipo de profesional que se precisa. En síntesis, se cuenta con unas categorías funcionariales o contractuales muy limitadas. En este sentido, se ha de proceder a una ampliación flexible de las figuras funcionariales o contractuales para permitir que las universidades cuenten con perfiles de personal adecuados a las funciones que han de desarrollar.

Por su parte, el mercado condiciona también la política de Recursos Humanos de las universidades, dado el nivel de los salarios que existen fuera de estas instituciones. En ocasiones el perfil profesional -o incluso el académico- que se busca no existe o es muy escaso, al tiempo que hay una gran dificultad a la hora de retener al personal en algunos campos, por la escasa competitividad que ofrece la Universidad. Aunque no es la única razón, esta realidad sugiere la necesidad de contemplar la dedicación a tiempo parcial de determinados perfiles académicos-profesionales (Bricall, 2000).

A la hora de planificar las necesidades de una institución de educación superior, han de considerarse un número elevado de factores, tanto externos como internos, como son:

- El modelo de Universidad y su peculiaridad científica predominante.
- El grado de centralización mayor o menor en cuanto al establecimiento de los centros en el territorio.
- La estructura predominante en cuanto al número y dimensión de los departamentos y al grado de coherencia en la división de las materias científicas en áreas temáticas.
- El número de universidades presentes en una misma CCAA y la relación existente entre la demanda de determinados estudios y su mayor o menor oferta académica, propia y ajena.
- El grado de presión favorable o negativa de la cultura universitaria predominante.
- La delimitación de las actividades a realizar en cada una de las vertientes de la actividad.

Por tanto, el tipo de planificación estratégica que debe de realizarse es en un doble sentido, teniendo que evitar una planificación centralizada. *Hay que señalar, pues, la conveniencia de que las Administraciones Públicas responsables de la financiación, control y mantenimiento de las universidades sean las instancias que estimulen la puesta en marcha, el desarrollo y el proceso de planificación estratégica de las universidades, del que se deriva, en consecuencia, la plantilla de personal*(Bricall, 2000).

Así, en el medio universitario, hay que llevar a cabo una gestión de los Recursos Humanos que se ajuste a los activos humanos disponibles o susceptibles de ser seleccionados.

Perfil profesional

Cuando hablamos del perfil profesional del profesorado, nos referimos al conjunto de competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

El perfil del profesorado universitario viene condicionado por un devenir histórico, marcado por el modelo educativo, institucional, legislativo y social del proceso docente. El perfil profesional es asociado a una imagen de docencia deseable y contextualizada que se constituye en un referente para quienes optan por la profesión docente, para sus formadores y para quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones de políticas educativas. Su rol vendrá enmarcado en un modelo sistémico e interdisciplinar, donde la docencia, la investigación, su saber, saber hacer y querer hacer conformarán su acción educativa. En el caso del perfil del profesorado universitario, para asegurar una docencia de calidad en conformidad con los retos que plantea la Convergencia Europea, ha sido necesario definir un perfil transferencial, flexible y polivalente, capaz de adecuarse a la diversidad y a los continuos cambios que se vienen dando en la sociedad en la que vivimos. Por otro lado, la característica de investigador ha puesto de relevancia que la gran importancia del proceso, estaría en la creación de conocimiento innovador, productivo, donde transmitir lo último sería verdaderamente lo importante y significativo en el rol del profesorado; la investigación sería la “niña bonita” y la docencia la “carga”, que de alguna manera hay que evitar, olvidando de paso tal vez, que la universidad no existiría sin el alumno.

Entre estas dos situaciones se ha movido en gran parte la universidad española. En la actualidad, las directrices europeas, fundamentalmente la declaración de Bolonia, propone un nuevo modelo universitario. El alumno es el centro de la acción docente: la evaluación de su trabajo, sus horas de estudio, de prácticas, trabajos en grupo, tutorías, serán el eje de actuación con el

alumno, dando una nueva función a la figura del profesor, pasando a ser un guía, orientador en la información relevante y en la búsqueda de bibliografías relacionadas con el estudio pertinente.

Se pide al docente el desarrollo en el alumno de unas capacidades genéricas: personales, instrumentales e interpersonales, así como el logro en habilidades y destrezas profesionales que conformen su buen hacer profesional en un futuro inmediato. Estamos pues ante un supuesto perfil europeísta del profesorado, un perfil basado en competencias, con una nueva práctica docente, este profesional requerido sería un buen conocedor de las metodologías y didácticas activas (Bozu y Canto, 2009).

Formación y competencias

“La calidad de un sistema educativo depende, principalmente, de los profesores. Un profesorado de calidad ha de ser, ante todo, experto y con una cualificación acorde con las funciones y el rendimiento que de él se espera. La calidad de la enseñanza necesita, además, un profesorado motivado, responsable y conocedor del proceso educativo en general, de los niveles o áreas de su particular dedicación” (Ministerio de Educación y Ciencia, 1987, p.60). Así, se puede afirmar que la formación del profesorado es un factor fundamental en la mejora de la calidad de la educación.

El profesorado, como profesional, debe de estar preparado y motivado para saber responder a las distintas necesidades individuales, grupales e institucionales que la comunidad educativa presenta en cada momento. Y en esta tarea es fundamental su formación, que debe caracterizarse por ser un proceso innovador, a la vez que democrático y abierto. Las competencias y rasgos básicos que debe de tener un profesional de la enseñanza son (Bricall, 2000):

1. Estabilidad emocional y seguridad en sí mismo. Autonomía.
2. Capacidad de adaptación a situaciones diferentes y apertura ante las distintas opiniones e ideologías, además de un pensamiento creativo.
3. Participación, compromiso activo y responsabilidad en las distintas etapas del proceso a desarrollar. Solidaridad con los diferentes implicados y en las múltiples acciones.
4. Formación pedagógica y científica suficiente en su especialidad, además de una gran cultura general.
5. Buen conocimiento de la metodología, recursos y técnicas para el desempeño óptimo de su trabajo.
6. Capacidad de diagnóstico y de evaluación crítica. Sensibilidad social y análisis crítico de la sociedad.
7. Capacidad de diálogo y de trabajo en equipo.

8. Selección de los futuros profesionales de la enseñanza.

La formación se concibe como un conjunto de actividades que le permitan al profesor desarrollar habilidades y capacidades para ir mejorando desde la reflexión de su propia práctica su actuación. Pero en el proceso de formación práctica de los docentes se debe incluir, asimismo, estrategias innovadoras en torno a las habilidades cognitivo-sociales (Álvarez, 1993), pues se ha afirmado que el conocimiento social es uno de los elementos que influyen en el clima del aula y discrimina las reacciones de los alumnos. Álvarez (1993, pp.75-76) propone, a este respecto, las siguientes líneas de actuación: la introducción de las habilidades cognitivo-sociales tanto en los programas de formación inicial como en los de formación permanente del profesorado, y la elaboración y selección de materiales curriculares exentos de estereotipos (de sexo, raza, o clase social, entre otros).

Incentivos y motivaciones

El Informe del ICED “La reforma universitaria española. Evaluación e informe” llamaba la atención acerca de la necesidad de generar incentivos que estimularan la movilidad del personal de las universidades. Ello es algo que se establece en la última Ley Orgánica de Reforma Universitaria, que otorga al Consejo Social la posibilidad de aprobar retribuciones especiales, posibilidad que no ha sido apenas empleada por otra parte.

Este informe del ICED concluía así el comentario sobre los salarios del profesorado: *“También sugerimos que podría seguir aumentando la capacidad de atraer, retener y estimular a los talentos destacados, siempre que la estructura salarial uniforme a escala nacional fuera capaz de ofrecer una gama más amplia de escalas salariales dentro de cada uno de los grados de los que se compone dicha estructura, de manera que los méritos especiales pudieran reconocerse y recompensarse dentro de cada una de las cuatro categorías profesionales...”*(Bricall, 2000).

Tras la aprobación de la LRU se mejoró el nivel de retribuciones del profesorado universitario en nuestro país, al tiempo que se intensificaban las exigencias de cumplimiento y dedicación de sus obligaciones, especialmente en lo referente al régimen de compatibilidad con otros trabajos. Así, aumentó el porcentaje de profesores universitarios que pasaron a tener una dedicación a tiempo completo en las universidades, ya que se estimuló tal dedicación desde un punto de vista salarial. Pero ello no fue suficiente para estimular la movilidad del profesorado entre universidades.

Una ventaja adicional de este nuevo sistema retributivo fue la apertura del abanico salarial, aunque las vías de estímulo económico no han tenido apenas

cambios. Es por esta razón por la que se sugiere establecer incentivos retributivos adicionales, como traducir los resultados positivos de los procesos de evaluación externa en premios consolidables durante años en el salario, así como la revisión de los actuales criterios de asignación de los complementos de productividad.

Otra situación que tiene cierta relación con las condiciones de trabajo es la referida a la distribución de las tareas y su asignación a diferentes segmentos del personal de la Universidad. En efecto, un problema cotidiano para el personal académico es la dedicación a las tareas de tipo administrativo y de gestión; a menudo por la falta de una debida adecuación entre el número de profesores y el número escaso de personal administrativo. Algo parecido puede decirse de las carencias de personal especializado de apoyo a las tareas de investigación, en laboratorios, bibliotecas o salas de informática.

Un prerequisite para el aumento de la motivación del personal, consiste en eliminar algunas fuentes externas de insatisfacción. Si el personal está insatisfecho con su salario o con sus condiciones de trabajo, es considerablemente más difícil para la institución lograr su motivación intrínseca. Pero, además, la dependencia excesiva del personal de recompensas externas -así como de sanciones- puede ser en realidad contraproducente y originar también una reducción de la motivación y de la eficacia global del trabajo. (Bricall, 2000).

3.2. ADAPTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

El sector de la enseñanza universitaria es un ámbito en el que las organizaciones y sus Recursos Humanos presentan ciertas particularidades, sobre todo si hablamos de universidades públicas. Estas particularidades influyen a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad. Si bien en el presente trabajo nos centramos, por su relevancia y reconocimiento, en la certificación ISO 9001, que algunas universidades poseen (Deusto, Jaén, Isabel I, entre otras), hemos de reconocer que en el ámbito universitario, otras certificaciones más orientadas a la realidad de este sector, como la AUDIT, gozan de un mayor grado de implantación.

3.2.1. PREOCUPACIÓN POR LA CALIDAD

Los académicos han establecido a lo largo de los años sus propios sistemas de control de calidad, que incluían mecanismos de aseguramiento de:

- La calidad del profesorado, a través de sistemas de selección, promoción y nombramiento.
- La calidad de los estudiantes, a través de sistemas de admisión selectiva, exámenes, becas y premios.
- La calidad de la investigación, a través de la financiación y ayudas a los proyectos de investigación, evaluaciones internas y externas periódicas.
- La calidad de los planes de estudio, de los cursos y de la enseñanza en general, a través de evaluaciones del profesorado entre otras.
- La calidad del personal de administración y servicios, a través de diferentes sistemas de selección y formación.

Sin embargo, en los últimos tiempos, con la creciente importancia de la Universidad como agente social, todos estos objetivos y mecanismos de aseguramiento de la calidad han tenido que ir cambiando, debido a la evolución del concepto mismo de calidad, que no debemos confundir con el de excelencia y distinción. En esta línea, muchas veces se ha considerado que una Universidad es de calidad en tanto que tiene alguna característica distintiva, pero no es un concepto demasiado útil en el ámbito docente, sobre todo para las universidades públicas cuyo objetivo es dar educación superior a una amplia población estudiantil; aunque si puede seguir considerándose para los ámbitos de investigación (Bricall, 2000).

Así, podemos entender que tal concepto puede ser entendido de diversas formas, más o menos adecuadas (Bricall, 2000). La calidad puede ser definida conforme a unos estándares. La acreditación de una universidad para otorgar títulos cae dentro de este concepto: la acreditación asegura que se cumplen unos estándares previos mínimos de calidad y que el estudiante que ha conseguido aprobar todo el plan de estudios cumple o supera estos requisitos

mínimos. Igualmente, también podemos definirla como la adecuación a un objetivo o finalidad, por tanto, lo relacionaríamos con la eficacia en conseguir esos objetivos institucionales, convirtiendo a la Universidad en primera responsable para establecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Otro aspecto con el que se ha relacionado la calidad es con la eficiencia y el coste de la Universidad. No es de extrañar que el aumento de los costes de un extenso sistema de educación superior haya focalizado el interés en mejorar la eficiencia en el uso de los recursos económicos, humanos, técnicos, de infraestructuras. El concepto de calidad se ha extendido pues a los ámbitos de la gestión y administración. Por último, podemos decir que también se ha definido como la aptitud para satisfacer necesidades de los usuarios, destinatarios o clientes. Esta última acepción es la que más hemos tratado al hablar sobre la ISO 9001:2015 y la que más podría asemejarse al modelo de calidad que propone esta norma. En realidad hay distintos “stakeholders” o partícipes de las instituciones de enseñanza superior, como los estudiantes, académicos, el conjunto de la sociedad y el mundo profesional y laboral, la Administración, etc. que formulan requerimientos distintos, no siempre compatibles, a la Universidad. Una misma universidad puede ser de calidad para unos e insatisfactoria para otros.

Por último, hemos de decir que recientemente ha aparecido un nuevo concepto de calidad, que se relaciona con la capacidad de transformación y cambio de la Universidad, entendiéndole como un concepto paralelo al de gestión de calidad total, que pone énfasis en la necesidad de gestión del cambio ante las nuevas demandas de la sociedad.

La aparición de nuevos conceptos de calidad no elimina la validez de los conceptos anteriores. Es por ello que se ha definido la calidad como un concepto multidimensional y complejo.

Así, podemos deducir que los sistemas de calidad en las universidades deben cumplir las siguientes funciones (Massiah, 2013):

- Preparar los mecanismos para la acreditación de instituciones o programas: el incremento en el número de universidades, la masificación de estudiantes, el rápido crecimiento de nuevas titulaciones y programas, etc.
- Mejorar la docencia, la investigación y la administración: todo programa de calidad debería de implicar la adopción de medidas de mejora de los procesos y actividades de la Universidad.
- Servir de instrumento para rendir cuentas al Gobierno y a la sociedad: ambos reclaman mecanismos que les permitan conocer los resultados obtenidos por los recursos que se han asignado en la institución.
- Suministrar información pública y transparencia a los estudiantes y al mercado laboral: éste es un objetivo cada vez más importante al hacerse

el sistema universitario más competitivo y diferenciado. Los estudiantes, principales clientes, quieren disponer de información sobre la calidad de las distintas universidades, de sus programas y de sus instalaciones para decidir la elección de aquella en que quieren seguir sus estudios. El mercado laboral, por su parte, desea conocer mejor el perfil profesional de los graduados por cada Universidad en particular.

- Operar como mecanismo para decidir una financiación diferencial de las universidades: en algunos países, los sistemas de evaluación de la calidad se establecen con objetivo de tener indicadores objetivos que permitan la asignación de fondos de financiación, en función de los resultados obtenidos y de la consecución de algunos objetivos predeterminados.

3.2.2.IMPLANTACIÓN DE LA ISO 9001:2015 EN UN CENTRO UNIVERSITARIO

En el apartado de fundamentos teóricos explicamos el modo de obtención del certificado ISO 9001:2015. A continuación, expondremos de forma breve algunas particularidades de la aplicación de este proceso en el caso concreto de la institución universitaria, centrándonos en tres aspectos:

1. Enfoque a clientes. El cliente es definido como la organización o persona que recibe un producto generado en la Universidad, bien sea un producto educativo, de investigación, de extensión o de cualquier otra índole (Massiah, 2013). Así, la alta dirección de la Institución debe:
 - Determinar las necesidades y expectativas del cliente.
 - Cumplir los requisitos del cliente para garantizar su satisfacción.
 - Asegurarse de que el personal de la Institución ejecute sus procesos en forma dinámica y los desarrolle con base en el mejoramiento continuo.
 - Garantizar que la comunidad en general perciba la presencia de la Universidad y sienta que sus requerimientos en materia de transformación de conocimientos podrían alcanzarse.
2. Partes interesadas. Son las personas o grupos que tiene interés en el desempeño o éxito de la Universidad.
 - Alumnado.
 - Personal docente e investigador.
 - Personal de administración y servicios.
 - Equipos directivos.
 - Accionistas.
 - Proveedores.
 - Empresas.
 - Administraciones Públicas.
 - Egresados.

- Sociedad.
3. Recursos Humanos como proceso de soporte. Las organizaciones educativas como entes de transformación de conocimientos necesariamente deben definir sus procesos. En función de las características y naturaleza de los mismos, se deben agrupar por categorías, y una de ellas son los procesos de gestión de Recursos Humanos. Se entienden como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos claves de la Institución (Massiah, 2013).

3.3. RECOMENDACIONES SOBRE LA APLICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.

A continuación, para culminar todo el análisis acerca de la norma ISO 9001:2015 recogido en este trabajo, estableceremos un conjunto de recomendaciones o posibles pautas a seguir para implantar todo lo señalado con respecto de los Recursos Humanos, en el ámbito concreto de la enseñanza universitaria.

I. Enfoque al cliente

El cliente es el foco principal de la ISO 9001:2015 y, a pesar de ello, es algo en lo que las Universidades aún tienen mucho que trabajar. Los estudiantes, principales destinatarios del producto educativo, en ocasiones no parecen ser vistos como tal y no se les da la importancia que merecen en cuanto a ello. Por ello, la alta dirección y todos los miembros de la institución universitaria deben de conseguir una predisposición clara hacia el cliente en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la Universidad.

- Creando mecanismos ágiles para detectar los cambios en las expectativas del cliente, que permitirán reaccionar a tiempo y adecuar la planificación de los procesos para mantener y aumentar su satisfacción.
- Estableciendo un canal para la atención de las reclamaciones bien definido y operativo, ya que es fundamental que el personal muestre una actitud favorable a capturar y tratar este tipo de información.
- Implantando medios adecuados para difundir todo tipo de información, de tal manera que el cliente siempre tenga a su disposición la misma.
- Ofertando enseñanzas cada vez más innovadoras, que estén más al día en el mundo digital en el que nos movemos y resulten más atractivas. Es decir, que las titulaciones vayan evolucionando de acuerdo con los tiempos actuales.
- Proporcionando un trato personalizado, considerando las necesidades específicas de cada estudiante.
- Tutorizándolos años de estudio de cada estudiante de forma específica, proporcionándole ayuda constante y atención.

II. Liderazgo

En toda la norma, como ya hemos visto, queda muy patente la importancia que se da a la alta dirección, ya que debe de ser ella quien lidere todo el proceso asumiendo así un papel céntrico en el mismo. Por eso, es la misma, la que debe de llevar a cabo ciertas iniciativas para que el grado de implicación de toda la institución académica sea el máximo. En el caso de una Universidad,

cuando hablamos de alta dirección, nos referimos al Rector, Decanos o Directores de Centros, o bien Directores de determinados servicios. Algunas de las recomendaciones que podemos hacer en relación con el papel activo que estas personas deben desempeñar son las siguientes:

- Realizar informes internos.
- Ir difundiendo el avance y la revisión del sistema de gestión de la calidad.
- Participar en el análisis de los problemas que vayan surgiendo, es decir, tener un papel activo en todo el proceso.
- Intervenir en la gestión de reclamaciones.
- Realizar reuniones periódicas con los empleados en las que se explican los logros del sistema y áreas de mejora.
- Participar en foros y encuentros relativos a la calidad.
- Analizar los resultados de la satisfacción de los clientes.
- Promover la política y los objetivos de calidad para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Mejorar los canales de comunicación.
- Elaborar un plan de acción para la mejora del ambiente de trabajo.
- Detectar las necesidades de capacitación y gestionar la solicitud.

III. Tener unas responsabilidades definidas y comunicadas.

El primer paso para poder dividir las responsabilidades en el sistema de gestión de la calidad y comunicarlas, es realizar un organigrama de la institución, tanto funcional (por puestos de trabajo, departamentos, etc.) como nominal (con nombres con todos los trabajadores en las diferentes posiciones indicadas en el funcional). Una misma persona puede estar en varios sitios a la vez, ya que puede ocuparse de distintas tareas correspondientes a varios puestos de trabajo.

En segundo lugar, establecer la denominación de cada uno de los puestos, teniendo en cuenta la función atribuida al mismo. Un ejemplo (Universidad de la Frontera):

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

- Funcionario superior de la Universidad encargado de la dirección y supervisión de todas las actividades académicas, administrativas y financieras de la Universidad. Su autoridad se extiende a todo lo relativo a la Universidad conforme a su Estatuto, con la sola limitación que emane de las atribuciones específicas de la Junta Directiva. Sus atribuciones serán:
 - o Nombrar al personal académico y administrativo de la Universidad, conforme a los procedimientos establecidos.

- Proponer a la Junta Directiva los nombramientos de los funcionarios superiores de la Universidad.
- Aprobar los cargos necesarios del cuerpo académico y funcionarios administrativos de la Universidad, solicitados por los Decanos y otros funcionarios administrativos de la Universidad y proponer a la Junta Directiva la planta de funcionarios y sus modificaciones.
- Fijar matrículas y otros derechos cobrados por la Universidad.

Si un puesto tiene funciones directamente vinculadas al Sistema de Gestión de Calidad, habría que indicarlas. Así pues, siguiendo este mismo ejemplo:

- Definición, revisión, aprobación, difusión y control de la política.
- Definición de objetivos, indicadores y compromiso de calidad.
- Seguimiento del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Trasmitir a la organización el enfoque al cliente.
- Formación y sensibilización del personal.
- Habilitación de recursos.

Una vez que hemos hecho esto, el tercer paso sería redactar un plan o manual de acogida, de forma que cada persona pueda estar bien informada de las funciones y las responsabilidades que están atribuidas a su puesto de trabajo. En dicho plan, se procurará transmitir a la persona cuál es el papel que jugará en el Sistema de Gestión de Calidad de esa Universidad y en los procesos que lo conforman. Se puede incluir el manual de calidad.

IV. Determinar las competencias de cada cargo

El nivel de detalle de las responsabilidades y tareas a llevar a cabo debe de ser adecuado para una buena identificación de las competencias que se requieren para desempeñarlo, por tanto, el apartado explicado anteriormente es fundamental.

La primera de las recomendaciones en este aspecto sería establecer los requerimientos específicos para cada puesto de trabajo. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, para el puesto de Rector de la Universidad necesitaríamos las siguientes competencias (Luis Enrique Arango, Rector UTP)

- Acreditar título Universitario de Pregrado y de Posgrado, mínimo de Maestría, preferiblemente de doctorado.
- Acreditar publicaciones en revistas indexadas y/o libros con ISBN
- Acreditar por lo menos 5 años en experiencia de dirección académica universitaria o en dirección o administración de entidades culturales o científicas nacionales o internacionales.

- Pertener o haber pertenecido a la categoría más alta del escalafón en la Universidad de la cual es o fue docente universitario.
- No haber tener impedimentos legales o vigentes derivados por haber sido condenado por hechos punibles salvo por delitos políticos y hechos culposos.
- Ser bilingüe, preferiblemente Español – Inglés.

En el caso de la enseñanza universitaria pública, la forma de selección del profesorado es mediante oposiciones. Por tanto, los conocimientos académicos son fundamentales y se le exige un alto grado de ellos. De hecho, esto es un rasgo de los Recursos Humanos en las Universidades, la alta exigencia de cualificación de todo su personal. No obstante, con la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, se debe de realizar un seguimiento, evaluar cómo se ponen en práctica las competencias en el trabajo del día a día y el grado en el que permiten cumplir los objetivos de la actividad.

Las conclusiones sobre la evaluación deberían de contar con el acuerdo del propio personal. De este análisis se obtendrán las carencias y áreas a desarrollar, aspectos en los que la Universidad debe de trabajar para la adquisición de la competencia necesaria.

V. Formación de personas y eficacia de la misma

Las personas aprenden y el éxito de la organización dependerá, en buena parte, de en qué medida las personas compartan su aprendizaje.

La primera recomendación en este ámbito es la de proporcionar formación sobre calidad. Para ello, debería de realizarse una reunión al inicio de la implantación y posteriormente, una reunión anual abordando: la situación actual, el manual del sistema, la política de calidad y las responsabilidades, así como los planes de acción y sus objetivos. Es muy importante trasladar a los diferentes miembros de la institución, los principios y filosofía del Sistema de Gestión de Calidad. Igualmente, debe de realizarse formación presencial sobre prevención de riesgos laborales y una formación completa sobre las normas de calidad vigentes en la institución.

Al margen de la formación específica en calidad, los miembros de la institución deben de seguir formándose a lo largo de toda su carrera, por tanto, sería bueno que acudieran a seminarios, cursos, etc. que fueran aumentando su aprendizaje. En este sentido, es complicado el sector del que estamos hablando, ya que los planes de carrera están sujetos a restricciones de tipo académico.

Lo ideal en este punto, sería el establecimiento de un plan de formación y su posterior evaluación. Así, pues, un plan de formación tipo para una Universidad

podría ser el siguiente, que se desglosa en formación inicial y formación permanente (Vicerrectora del Profesorado de la ULPGC):

I. Formación inicial del profesorado recién titulado.

El programa estaría orientado a facilitar, por un lado, la incorporación de nuevo personal docente e investigador a la Universidad y, por otro, a proporcionarle una formación inicial para el ejercicio de la función docente en el comienzo de su actividad profesional.

Todo ello contribuiría a la adquisición de las siguientes competencias:

- Competencia para planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que incluye tanto la capacitación para la selección y secuenciación de contenidos, como para el diseño de la metodología o la evaluación.
- Competencia para identificarse e integrarse en la institución universitaria.
- Competencia para la tutoría y la orientación al alumno.
- Competencias para el desarrollo de la actividad docente.
- Competencia en tecnologías de la información y la comunicación.
- Competencia para investigar sobre la práctica docente.
- Competencia para la gestión de sus actividades.

Etapa 1: Jornadas de acogida al profesorado de reciente contratación

Estas Jornadas estarían dirigidas al profesorado que cada curso académico se incorpora por primera vez a la docencia en la Universidad. Pueden, en cualquier caso, participar aquellos profesores a quienes interese el programa de las Jornadas. Está relacionada directamente con la competencia que hace referencia a la integración en la institución universitaria.

Objetivos:

- Facilitar su integración.
- Facilitar información básica que permita conocer el proyecto institucional.
- Informar sobre las posibilidades y recursos que la Universidad brinda a su profesorado.
- Facilitar su incorporación profesional.

Etapa 2: Formación inicial de carácter psicopedagógico, instrumental y en herramientas de gestión

El profesorado universitario tiene que:

- Transmitir conocimientos.
- Dominar la metodología didáctica y la tecnología educativa
- Poseer habilidades y destrezas para planificar y organizar las enseñanzas, para motivar a los estudiantes, para guiar y orientar en el estudio, para investigar y tomar decisiones, para facilitar un clima de diálogo y comunicación, etc.

Etapa 3: Profesores mentores

La experiencia de diferentes estudios sobre formación del profesorado ha revelado que los docentes que inician su carrera profesional en la Universidad, necesitan apoyo y asesoramiento didáctico y pedagógico para desempeñar su labor formativa, es decir, programar las asignaturas, elaborar exámenes, interrelacionarse con los alumnos, etc.

Consideramos que estas necesidades se podrían articular en torno a un programa cuyo eje central se basaría en la consolidación de equipos docentes en el seno de los departamentos.

Estos equipos son grupos de trabajo constituidos de manera voluntaria y formados por varios profesores principiantes y un profesor con experiencia. Se considera profesor mentor a aquel con más de diez años en experiencia de actividad docente en la Universidad.

II. Formación permanente.

Los destinatarios en pleno ejercicio de su profesión, una vez superada su etapa inicial, necesitan una formación permanente que le permita actualizar sus conocimientos didácticos, científicos, desarrollar nuevas habilidades docentes en idioma, en gestión, etc. así como adaptarse a los cambios que se vayan produciendo para mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación.

Formación genérica

Con esta propuesta se intenta integrar la experiencia educativa de los profesores y el conocimiento especializado procedente de especialistas y expertos en las materias específicas. Lo que se pretende es satisfacer las necesidades de formación continua de la comunidad universitaria en diferentes ámbitos tales como investigación, innovación educativa, idiomas y enseñanza virtual que nos permita evaluar, liderar y desarrollar proyectos e iniciativas, etc.

Algunas propuestas podrían ser:

- eLearning o docencia virtual.
- Web 2.0 y trabajo colaborativo.

- Gestión del conocimiento.
- Uso eficaz de Internet y Nuevas Tecnologías.

Formación específica

La formación específica debe estar adaptada a las necesidades concretas de cada ámbito de conocimiento. Es, por tanto, una formación abierta que comprende cursos ofrecidos desde el Vicerrectorado con competencias en profesorado junto con los diseñados por los distintos Departamentos.

La norma ISO nos dice que no siempre es adecuado establecer una única sistemática para la evaluación de las acciones formativas. Independientemente del detalle metodológico de cada herramienta, se trata de buscar formas que permitan comprobar si ha mejorado el desempeño de la persona tras recibir la formación. Para evaluar la formación, una recomendación posible sería la de implantar algún tipo de prueba por parte del formador para certificar que la información recibida ha sido bien canalizada por los empleados. Otro método bastante utilizado es la evaluación por parte de los clientes (los estudiantes) del profesorado del que han recibido clase; es una buena forma de establecer la eficacia de la formación.

VI. Toma de conciencia y satisfacción.

Sin duda, la toma de conciencia es el concepto clave de toda la norma de la que aquí hemos hablado. Tomar conciencia de todo el proceso, de la importancia de la calidad en la institución, resulta fundamental para que el sistema funcione. Pero la toma de conciencia, va muy unida a la motivación de los miembros de la Universidad, por ello, en este apartado hemos unido ambos conceptos. Algunas recomendaciones para fomentar la toma de conciencia en las universidades serían:

- Establecer canales de comunicación que mantengan informados en todo momento a los miembros de la institución sobre cómo se va desarrollando el proceso.
- Comunicar los resultados de las auditorías en tiempo y forma.
- Crear equipos multifuncionales.
- Realizar encuestas a los empleados.
- Dar premios y reconocimientos a aquellos que mayor implicación tengan.
- Realizar reuniones abiertas para generar nuevas ideas.

4. CONCLUSIONES

Las Normas ISO son un referente de calidad a nivel mundial y permiten a las organizaciones la estandarización y mejoramiento de sus procesos, su funcionamiento y reconocimiento, lo cual es de vital importancia para la supervivencia de las empresas en un mundo globalizado. A lo largo de todo este trabajo hemos tratado de analizar la norma de calidad ISO 9001:2015, teniendo en cuenta tanto su configuración general como, más específicamente, todo lo relacionado con los Recursos Humanos, centrándonos por último en el sector de la enseñanza universitaria.

Como hemos podido observar, con esta última versión, la norma se ha focalizado en el objetivo de satisfacción del cliente y se ha dado más importancia a la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones para conseguir los objetivos de calidad. El enfoque al cliente, el compromiso de todas las partes y la buena gestión del conocimiento son conceptos claves que han quedado patentes en la última versión de la norma. La parte de Recursos Humanos se ha modernizado y ampliado con respecto a la versión 2008, ya que la subestimación de la importancia del impacto que tienen los Recursos Humanos en los sistemas de gestión de la calidad puede provocar el fracaso del empeño en este sentido.

El liderazgo es un concepto clave en la ISO 9001:2015, ya que es la alta dirección quien debe crear las condiciones favorables para la implicación de las personas en las organizaciones. Si ese liderazgo es ejercido de forma exitosa, las responsabilidades y los roles de cada uno de los miembros en la gestión de la calidad estarán bien definidos y comunicados, y las competencias de cada cargo se determinarán de forma adecuada. Podemos entender la asignación de funciones, responsabilidades y autoridades como una parte fundamental de los procesos de un Sistema de Gestión de la Calidad. Afrontando su planificación con un adecuado enfoque a riesgos, seremos capaces de prever aquellas situaciones en las que los responsables de determinadas funciones no van a estar disponibles y, por tanto, contemplar la posibilidad de que otras personas asuman provisionalmente las tareas o decisiones correspondientes.

Otro concepto clave que hemos tratado es la toma de conciencia. Durante toda la norma se repite, unido al compromiso, ya que la voluntad de hacer es un aspecto que la organización debe de inculcarle a su personal. Se trata de generar una cultura de empresa que tenga como base la colaboración entre los trabajadores. Se deberán complementar entre ellos, de manera que todos comprendan que sus acciones no son aisladas. Es decir, forman parte de un conjunto y tienen consecuencias que pueden afectar al proceso.

Pero todo ello no tiene sentido si todos los procesos no son enfocados al cliente, ya que éste es el foco principal de la ISO 9001:2015. El fin último del Sistema de Gestión de la Calidad es cumplir sus requisitos y aumentar su

satisfacción. Esto enlaza con la responsabilidad de la alta dirección, pues no solo tiene que garantizar que los procesos estén bien definidos, sino también conseguir una predisposición hacia el cliente en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización.

Todo lo analizado en la primera parte del trabajo acerca de la ISO 9001:2015, se ha intentado plasmar en el sector de la enseñanza universitaria. Consideramos que la preocupación por la calidad no está suficientemente implantada todavía en este ámbito, aunque hay instituciones que están enfocando todos sus esfuerzos en hacer que ello cambie. Como hemos podido comprobar, las universidades prestan más atención a la obtención de otros certificados de calidad, como la norma AUDIT, que a la propia ISO. No obstante, debemos decir que tal certificación no difiere en exceso del sistema de calidad planteado en nuestra norma.

La gestión de los Recursos Humanos en las universidades, especialmente en las de carácter público, es un tanto peculiar. La exigencia de sobrecualificación al profesorado es uno de sus rasgos fundamentales; además, en cuanto a planificación, las normas vigentes dejan una capacidad de acción limitada a la hora de elegir el tipo de profesional que se precisa. En síntesis, se cuenta con unas categorías funcionariales o contractuales muy limitadas.

Gracias al estudio pormenorizado de los principales aspectos de Recursos Humanos que recoge la norma, hemos conseguido establecer una serie de recomendaciones que resultan claves a la hora de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Estas recomendaciones se centran en conseguir: enfoque al cliente, liderazgo del sistema, responsabilidades definidas y comunicadas, determinación de las competencias de cada cargo, eficaz formación de las personas, toma de conciencia y satisfacción. De entre ellas, lo más destacado sería lo siguiente:

- Crear mecanismos ágiles para detectar los cambios en las expectativas del cliente, así como establecer canales de atención a las reclamaciones de los mismos.
- Ofertar enseñanzas cada vez más innovadoras, que estén al día en el mundo digital y resulten claramente atractivas y adaptadas a los tiempos actuales.
- Trato personalizado a los estudiantes y tutorizaciones específicas para ellos.
- Información clara sobre el avance y la revisión de los Sistemas de Gestión de Calidad, para lo que resulta esencial la realización de reuniones periódicas con los empleados, además de la participación en foros y encuentros relativos a la calidad.
- Realización de un organigrama de la Institución tanto funcional como nominal, denominando cada puesto de forma concreta para establecer

las funciones asignadas a cada uno (funciones tanto profesionales como de calidad) y redactar un plan de acogida que incluya un manual de calidad.

- Establecer los requerimientos específicos para cada puesto de trabajo, en cuanto a competencias necesarias y su posterior evaluación por distintos miembros de la Universidad.
- Redactar un plan de formación, que incluya formación en calidad y formación en competencias y habilidades profesionales específicas, tanto para el profesorado recién incorporado como para aquel que ya tiene una larga trayectoria en la Institución.
- Prestar atención a los canales de comunicación, para que todos los miembros de la Universidad estén constantemente informados sobre el Sistema de Gestión de Calidad, de forma que participen de forma activa en él y tomen conciencia de su importancia, fortaleciendo su compromiso.

En conclusión, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 representa una oportunidad de mejora en la gestión de las empresas, específicamente en el sector de la enseñanza universitaria. Para obtener resultados favorables con tal norma, es necesario que la dirección y el personal de la Institución universitaria se comprometan en la resolución de los problemas, tomen conciencia de los objetivos que se quieran lograr y se enfoquen hacia el cliente como más importante receptor de las mejoras, ya que la satisfacción de las necesidades y expectativas de éste es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de cualquier empresa o Institución.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ CASTILLO, J.L. (1995). “*El entrenamiento mental del educador. Implicaciones de la cognición social para la formación y profesionalización docente*” pp. 11-76, Salamanca.
- BARTLE, P. (2011). “*Gestión participativa. Métodos para incrementar la aportación del personal en la toma de decisiones organizativas*”. Disponible en: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pm-pms.htm> (Fecha de consulta: Mayo/2017)
- BLOG: Calidad ISO (2014). “*Historia de la ISO*”. Disponible en: <http://blogdecalidadiso.es/historia-de-la-iso/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- BLOG: Calidad ISO (2013). “*Cómo conseguir el certificado ISO 9001*”. Disponible en: <http://blogdecalidadiso.es/como-conseguir-el-certificado-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: CAPOTE CONSULTORES (2015). “*Los recursos humanos y la norma ISO 9001:2015*”. Disponible en: <http://www.capoteconsultores.com/consultor-normas-iso-9000/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: ISOTools (2013). “*ISO 9001. Orígenes y trayectoria de la norma. La evolución de la calidad*”. Disponible en: <https://www.isotools.org/2013/12/27/origenes-y-trayectoria-de-la-norma-iso-9001-la-evolucion-de-la-calidad/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- BLOG: ISOTools (2016). “*ISO 9001:2015, un nuevo concepto de calidad*”. Disponible en: <https://www.isotools.org/2016/01/11/iso-90012015-un-nuevo-concepto-del-sistema-de-calidad/> (Fecha de consulta: Marzo/2017)
- BLOG: ISOTools (2016). “*La diferencia entre ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015*”. Disponible en: <http://www.isotools.com.co/diferencia-entre-iso-9001-2008-e-iso-9001-2015/> (Fecha de consulta: Marzo/2017)
- BLOG: ISOTools (2015). “*Principales requisitos para obtener un certificado ISO 9001*”. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/10/19/principales-requisitos-para-obtener-un-certificado-de-calidad-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: ISOTools (2016). “*¿Cómo identificar los procesos en ISO 9001:2015*”. Disponible en: <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/> (Fecha de consulta: Abril/2017)

- BLOG: ISOTools (2015). “*En qué consiste una auditoría de la norma de calidad ISO 9001*”. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/10/07/en-que-consiste-una-auditoria-de-la-norma-de-calidad-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: Normas9000.com (2015). “*¿Qué es ISO 9001?*”. Disponible en: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2014). “*ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/> (Fecha de consulta: 02/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2013). “*ISO 9001 Origen y trayectoria hasta la Nueva ISO 9001:2015*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2013/11/origen-trayectoria-iso-9001/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2014). “*ISO 9001 Principios de los sistemas de gestión de la calidad*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001-principios-sistemas-gestion-calidad/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2015). “*ISO 9001:2008 vs ISO 9001:2015*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015/> (Fecha de consulta: Marzo/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2016). “*ISO 9001:2018 vs ISO 9001:2015: Diferencias y beneficios*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2008-vs-iso-9001-2015-diferencias-beneficios/> (Fecha de consulta: Marzo/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2016). “*Recursos humanos: la ISO 9001*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2015). “*ISO 9001 y la importancia de contar con un Plan de Calidad*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/12/iso-9001-plan-calidad/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2016). “*Guía para realizar el Manual de Calidad*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/guia-para-realizar-el-manual-de-calidad/>

9001-2015.com/2016/04/iso-9001-2015-guia-manual-de-calidad/ (Fecha de consulta: Abril/2017)

BLOG: Nueva Normas ISO, Escuela Europea de Excelencia (2016). “ISO 9001 *Cómo deberá preparar su organización para la auditoría de certificación*”. Disponible en: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/05/iso-9001-como-debera-preparar-su-organizacion-para-la-auditoria-de-certificacion/> (Fecha de consulta: Abril/2017)

BLOG: QuaraConsulting (2017). “5 pasos para obtener la certificación ISO 9001:2015”. Disponible en: <http://www.quaragroup.com/es/post/5-pasos-para-obtener-la-certificacion-iso-90012015> (Fecha de consulta: Abril/2017)

BELANDO MONTORO, M. (1999). “*Profesores del siglo XXI y la calidad de la enseñanza universitaria: en torno a la formación*”. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 2(1). Disponible en <http://www.uva.es/aufop/publica/revelfop/99-v2n1.htm> (Fecha de consulta: Junio/2017)

BETANCOURT, D. (2015). “*Gestión de los recursos humanos desde ISO 9001:2015*”. Disponible en: <http://ingenioempresa.com/recursos-humanos-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)

BOZU, Z. y CANTO HERRERA, P.J. (2009). “*El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes*”. Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria, Vol. 2, Nº 2, pp. 87-97, México.

BRICALL, J.M. (2000). “*Informe Universidad 2000. Calidad*”. EOI, pp. 362-366, Barcelona-España.

BRICALL, J.M. (2000). “*Informe Universidad 2000. RRHH*”. EOI, pp. 315-352, Barcelona-España.

BUREAU VERITAS ESPAÑA (2016). “*La Universidad Isabel I certifica su gestión de la calidad en la norma internacional ISO 9001:2015*”. Disponible en: http://www.bureauveritas.es/home/news/noticia2016-la-universidad-isabel-i-certifica-su-gestion-de-la-calidad-en-la-norma-internacional-iso90012015?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2 (Fecha de consulta: Junio/2017)

CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

- CORREDOR, G. (2014). "Norma ISO 9001 de Calidad". Disponible en: <https://prezi.com/zw91w4c3kw3s/norma-iso-9001-de-calidad/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- DUQUE PÉREZ, C.A. (2016). "Pasos para la implementación y certificación de un SGC ISO 9001:2015". Disponible en: <https://prezi.com/bofpmhwwk1dc/pasos-para-la-implementacion-y-certificacion-de-un-sgc-iso-90012015-wwwcirecomco/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- GARCIA ARROYO, J.A. (2013). "Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001". Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- GÓMEZ, A. (2017). "Listado de procedimientos según ISO 9001:2015". Disponible en: <http://asesordecualidad.blogspot.com/2015/02/listado-de-procedimientos-segun-iso.html#.WP474mftblU> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- GÓMEZ, A. (2016). "Capacitación según ISO 9001:2015". Disponible en: <http://asesordecualidad.blogspot.com/2016/02/capacitacion-segun-iso-90012015.html#.WP5O8mftblU> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- GOMEZ, J. A. (2015). "Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015". Madrid: AENOR ediciones.
- GÓMEZ, N. (2013). "Pasos para conseguir el certificado ISO 9001". Disponible en: <http://hederaconsultores.blogspot.com.es/2013/10/como-conseguir-certificado-iso-9001.html> (Fecha de consulta: Abril/2017)
- GONZÁLEZ, H. (2013). "Principios de gestión de la calidad en ISO 9001:2015" Disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/12/09/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-iso-90012015/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)
- GUTIÉRREZ UBI, A.M. (2014) "Fortalecimiento universitario a través de certificación con norma ISO 9001: implicaciones y repercusiones". Revista de la Facultad de Ciencias Contables Vol. 22 N.º 41 pp. 147-153. Perú-Lima.
- MARTIN, A.O. (2013). "ISO 9001:1987. Origen de los sistemas de gestión de la calidad". Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/iso-90011987-origen-de-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/> (Fecha de consulta: Febrero/2017)

- MASSIAH MATUTE, J.E. (2013). “*Modelo de sistema de gestión de la calidad para instituciones de educación universitaria*”. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html> (Fecha de consulta: Junio/2017)
- ORTIZ, M. (2015). “*Nuevos enfoques de la ISO 9001:2015 de gestión de la calidad*”. Disponible en: <http://www.kaleidoconsultoria.com/blog/nuevos-enfoques-de-la-iso-90012015-de-estion-de-la-calidad> (Fecha de consulta: Marzo/2017)
- PASTRANA, C. (2013). “*Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos*”. Disponible en: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/tipos-motivacion-laboral/> (Fecha de consulta: Mayo/2017)
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2004). “*Los inventarios*”. Módulo IV La función productiva del I Máster en DRR.HH. en la empresa, Facultad de ciencias económicas y empresariales, UNED, Madrid.
- SÁNCHEZ MARÍN, G. (Coord.) (2011). “*Dirección de Recursos Humanos*”. Diego Marín, Editor.
- UNE-EN ISO 9000 (2000) “*Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*”. Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3042/36146-4.pdf>
- UNIVERSIDAD ISABEL I (2016). “*Manual de Calidad*”. Disponible en: https://www.ui1.es/ficheros/EP/modulos/calidad/sistema_calidad_pdf/MC_Manual_de_Calidad.pdf (Fecha de consulta: Junio/2017)