



---

# Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo  
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos  
Curso 2016 - 2017

## **LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH. VISIÓN PRÁCTICA EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA.**

**Autor: Cristina Serna Campoó  
Tutora: Ana Ortega Álvarez**

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH .....	7
2.1. La norma ISO 9001:2015.....	7
2.1.1. ¿Qué entendemos por calidad?.....	7
2.1.2. Las normas ISO.....	7
2.1.3. Antecedentes históricos.....	10
2.1.4. ISO 9001 .....	11
2.2. Los aspectos relacionados con los RRHH en la norma ISO 9001:2015. Comparación con la versión ISO 9001:2008.....	14
2.2.1. Liderazgo y compromiso.....	16
2.2.2. Política .....	18
2.2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización .....	19
2.2.4. Recursos .....	20
2.2.6. Conocimientos de la organización.....	22
2.2.7. Competencias.....	23
2.2.9. Comunicación .....	27
3. APLICACIÓN PRÁCTICA: CALIDAD Y RRHH EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA.....	29
3.1. Rasgos principales de los RRHH en el sector de la distribución alimentaria .....	29
3.2. Algunas recomendaciones para la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en el ámbito de los RRHH.....	39
3.2.1. Liderazgo y compromiso:.....	39
3.2.2. Política .....	40
3.2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización .....	41
3.2.4. Recursos.....	41

3.2.6. Conocimientos de la organización .....	43
3.2.7. Competencia .....	44
3.2.8. Toma de conciencia .....	45
3.2.9. Comunicación: .....	46
4. CONCLUSIONES .....	47
5. BIBLIOGRAFIA.....	49

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo va a abordar una visión general de la norma ISO 9001:2015, y más en concreto de los aspectos de dicha norma que hacen referencia a los recursos humanos, proponiendo una aplicación práctica de los mismos enfocada a las empresas del sector de la distribución alimentaria.

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad que se analiza en el presente trabajo fin de grado. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la 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.

Nos parece interesante la elección de este tema puesto que consideramos que es preciso que existan unas pautas que puedan seguir las empresas para implantar un sistema de calidad en sus organizaciones, gracias a las cuales, se puedan ver beneficiados tanto la empresa como los clientes. Estos últimos verían plasmados sobre la norma aquellos requisitos y exigencias con los que aumentar su satisfacción, además de evaluar la capacidad de la organización para cumplir dichos requisitos e implementar y mejorar la eficacia de los procesos. La elección del sector tiene que ver con su importancia en el ámbito del comercio en nuestro país y con el hecho de ser un sector en el que se ha incrementado mucho la exigencia de un servicio de calidad por parte del cliente.

Puesto que este Trabajo se realiza en el contexto del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, del conjunto del sistema de gestión de calidad, nos centraremos en los aspectos que guardan una mayor relación con los recursos humanos de las empresas..

De esta forma, el objetivo de este trabajo fin de grado es analizar cómo la norma ISO 9001:2015 aborda los aspectos relacionados con los recursos humanos de las organizaciones, para después proponer una serie de recomendaciones generales a un sector concreto, las empresas de la distribución alimentaria que la quieran implantar.

La primera parte de este trabajo se va a centrar en analizar los aspectos generales de la norma ISO 9001:2015: qué es la calidad, en qué consiste la norma, antecedentes históricos, otros tipos de normas ISO... para hacernos una idea de en qué consiste dicha norma, qué se pretende con su implantación en una organización y qué puede aportar tanto a la organización como a los clientes. Con esta explicación general vamos a introducirnos brevemente en la norma y vamos a poder entender mejor el resto del trabajo. Una vez vista la parte general de la norma, se van a poder observar los aspectos de la misma que tienen una estrecha relación con los recursos humanos, explicando cada uno de ellos. Además, vamos a poder encontrar una serie de explicaciones sobre los aspectos de la norma que cambian de la versión del año 2008 a la nueva versión, la de 2015.

La segunda parte de este trabajo va a centrarse en los aspectos de la norma ISO 9001:2015 que tienen una estrecha relación con los RRHH dentro de las empresas del sector de la distribución alimentaria. En primer lugar hemos analizado los rasgos que caracterizan a cada uno de los puestos que podemos encontrar en empresas del sector, para después realizar una serie de recomendaciones, a partir de los aspectos relacionados con los RRHH de la ISO 9001:2015, que hemos visto en la primera parte del trabajo, para que las empresas de la distribución alimentaria puedan implantar un sistema de gestión de calidad.

Del conjunto de competencias atribuidas al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, en el desarrollo de este trabajo, se han puesto en práctica fundamentalmente las siguientes:

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)</b>	
<b>INSTRUMENTALES</b>	
<b>CG.1.</b>	Capacidad de análisis y síntesis
<b>CG.2.</b>	Capacidad de organización y planificación
<b>CG.6.</b>	Capacidad de gestión de la información
<b>CG.8.</b>	Toma de decisiones
<b>PERSONALES</b>	
<b>CG.14.</b>	Razonamiento crítico
<b>SISTÉMICAS</b>	
<b>CG.16.</b>	Aprendizaje autónomo
<b>CG.17.</b>	Adaptación a nuevas situaciones
<b>CG.18.</b>	Creatividad
<b>CG.20.</b>	Iniciativa y espíritu emprendedor

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)</b>	
<b>DISCIPLINARES (SABER)</b>	
<b>CE.3.</b>	Organización y dirección de empresas
<b>CE.4.</b>	Dirección y gestión de recursos humanos
<b>PROFESIONALES (SABER HACER)</b>	
<b>CE.13.</b>	Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
<b>CE.16.</b>	Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
<b>CE.18.</b>	Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización
<b>CE.19.</b>	Capacidad para aplicar técnicas y tomar decisiones en materia de gestión de recursos humanos (política retributiva, de selección...)
<b>CE.20.</b>	Capacidad para dirigir grupos de personas
<b>CE.23.</b>	Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral
<b>CE.29.</b>	Capacidad para elaborar, desarrollar y evaluar planes de formación ocupacional y continua en el ámbito reglado y no reglado
<b>ACADÉMICAS</b>	
<b>CE.32.</b>	Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales
<b>CE.33.</b>	Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales
<b>CE.34.</b>	Comprender e carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional
<b>CE.35.</b>	Aplicar los conocimientos a la práctica
<b>CE.36.</b>	Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LOS RRHH.

### 2.1. La norma ISO 9001:2015

#### 2.1.1. ¿Qué entendemos por calidad?

En primer lugar, debemos saber lo que es la calidad. Cuando hablamos de dicho término, nos encontramos diferentes definiciones sobre lo que es la calidad, de las que destacamos las siguientes:

- ISO 9000: *“grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos.”*
- Real Academia de la Lengua Española: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.*

No obstante, el término calidad es bastante subjetivo, ya que la calidad está íntimamente relacionada con la percepción que tenga cada persona sobre la misma, además de otros factores como la cultura de una sociedad, las características del producto y/o servicio que se quiera ofrecer y las expectativas que se tengan sobre el concepto de calidad.

#### 2.1.2. Las normas ISO

Centrándonos en lo que es la gestión de la calidad, existen unas normas internacionales, concretamente las normas ISO, que fijan unos estándares de calidad.

En el contexto español las normas UNE se definen del siguiente modo: *“Una norma UNE es una especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las*

*partes interesadas, que aprueba AENOR, organismo reconocido a nivel nacional e internacional por su actividad normativa.”*

Dentro de las normas ISO, nos encontramos con diferentes sistemas de gestión pensados para la gestión de los procesos de una organización con el fin de establecer y alcanzar unos objetivos fijados previamente.

Enfocándonos en la calidad, aparecen las siguientes normas ISO (Isotools, 2015):

- ISO 9001
- ISO 9004
- ISO IEC 17025
- ISO TS 16949
- SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION

De entre todas estas, el objetivo de este TFG es el estudio de la norma ISO 9001; no obstante, vamos a explicar brevemente en qué consisten el resto de normas.

- ISO 9004: La ISO 9004 proporciona las guías para la implantación de ISO 9001, pero esta guía va más allá. Proporciona información a quienes desean basarse en los requisitos de la ISO 9001 para la búsqueda de la mejora continua del rendimiento, la eficiencia y la eficacia. No se utiliza esta norma con fines de certificación o contractuales. Es una norma apropiada para el diseño y mejora de un sistema de gestión de la calidad. Contiene todos los requisitos incluidos en la ISO 9001 y además complementarios.
- ISO IEC 17025: Proporciona los requisitos necesarios que deben cumplir los laboratorios de ensayo y calibración, facilitando de esta manera la armonización de criterios de calidad. Su principal objetivo consiste en garantizar la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos. La norma contiene tanto requisitos de Gestión como



requisitos Técnicos, que inciden sobre la mejora de la calidad del trabajo realizado en los laboratorios, y que a su vez son empleados como herramientas para la difusión de un conocimiento colectivo, que facilita la integración del personal, proporciona flexibilidad en la adaptación a cambios del entorno y permite detectar problemas para su resolución anticipada. Finalmente, la Acreditación del Laboratorio será el reconocimiento formal de la competencia y capacidad Técnica para llevar a cabo análisis específicos.

- ISO TS 16949: Establece los requisitos particulares que requiere la aplicación de Norma ISO 9001 para la producción en la industria automovilística. La certificación es un requisito indispensable para todos los proveedores que suministran directamente a los constructores y dependiendo de los requisitos contractuales de los clientes, también para proveedores de los niveles inferiores. El objetivo principal de esta norma es la mejora continua, por lo que asegura que los componentes, piezas y sistemas de seguridad del automóvil cumplen los requisitos especificados por los clientes así como la reglamentación que le sea aplicable. Por otro lado, esta norma impulsa la mejora continua de los productos a mejores precios, así como la investigación y desarrollo de nuevos componentes que influyen en la seguridad del propio vehículo y su entorno.
- SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION: El objetivo de un sistema de gestión integrada de la calidad, medio ambiente y Prevención de Riesgos Laborales es la obtención de un mejor resultado empresarial gestionando las tres disciplinas de forma integrada, es decir, integrando los sistemas que las gestionan, los procesos que los soportan y las actividades que componen los procesos.

### 2.1.3. Antecedentes históricos

El uso de las normas de calidad permite que se puedan cumplir unos requisitos especificados previamente del producto, disminuyendo así tanto los defectos como las necesidades de control.

Los sistemas de aseguramiento de calidad se iniciaron en los entornos más avanzados hace más de cincuenta años, al ver la necesidad de superar el control como una vía de detección de defectos.

A lo largo de los años cincuenta y sesenta las principales empresas del sector industrial implantaron unos sistemas de aseguramiento de la calidad con los que consiguieron, además de con otros aspectos de gestión, una gran mejora de la eficiencia y de la eficacia (Calidad Hoy, 2009).

La necesidad de que la validez del sistema de calidad fuera reconocida a nivel internacional hizo que a mediados de los años ochenta la Organización Internacional de Normalización (ISO) adoptara, como Norma Internacional de Aseguramiento de la Calidad, la Norma Británica BS 5750, publicándose en 1987 la ISO 9001:1987.

Se compone de un conjunto de normas que ayudan a la implantación y desarrollo de sistemas de calidad. Ha sufrido distintas revisiones, siendo la última la del 2015.

La norma ISO 9001 ha permitido la certificación de los sistemas de calidad, dando lugar a un aumento de la confianza por parte de los clientes para recibir productos y servicios conforme a los requisitos acordados en la misma. No obstante, lo más importante ha sido el cambio de cultura que ha supuesto para la mayor parte de las organizaciones la adopción de los sistemas de calidad, un gran paso en la mejora de la gestión.

Hoy en día, los Sistemas de Calidad están plenamente asumidos en la cultura de las empresas, y hasta las organizaciones que al principio estaban menos comprometidas, que únicamente buscaban un certificado, han descubierto mediante su implantación las ventajas y los beneficios que les ofrece.

#### 2.1.4. ISO 9001

*La ISO 9001 “es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial.”*

La certificación ISO 9001 es un proceso por el cual un organismo independiente y reconocido para tal efecto da fe de que una organización cumple con lo especificado en la normativa ISO 9001. La certificación ISO 9001 es otorgada al sistema de calidad de la organización y por tanto se refiere al conjunto formado por la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poner en práctica la gestión de la calidad (Lloyd’s Register, 2015).

Además, es un gran método de trabajo para mejorar la calidad de los productos y servicios y obtener una mejor percepción de los clientes. Las empresas sienten un gran interés por obtener el certificado ISO 9001 ya que con esto lo que consiguen es garantizar la mejora de sus bienes y/o servicios de cara a los clientes y con ello hacerles ver que están comprometidos con la calidad, además de que con ello pueden obtener ventaja competitiva respecto a las empresas del mismo sector de actividad.

El 23 de septiembre de 2015 se hizo pública una nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones.

### Objetivos de la ISO 9001

El objetivo principal que tiene ISO-9001 es aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua. Es ideal para que la organización que decida aplicarla pueda garantizar que va a tener la capacidad de ofrecer productos y/o servicios que se ajusten a las exigencias de sus clientes, y estará avalado por una certificación internacional.

Además, otro objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales tanto para los clientes como para los consumidores.

Fundamentadas en los requisitos de esta norma, las organizaciones establecen objetivos para mejorar sus procesos operativos y pueden controlar los elementos más relevantes de sus actividades de producción y/o prestación de servicios.

Estas normas se cumplen de forma voluntaria, ya que la ISO es una entidad no gubernamental y no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

### Ventajas de la aplicación de la normativa ISO 9001

Encontramos los siguientes beneficios a la hora de llevar a cabo la aplicación de la norma ISO 9001 en una organización (Normas 9000, 2015):

- Conlleva la participación de la administración: La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, y debe revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo. Una vez implementado el sistema, la organización debe centrarse en el cumplimiento de los objetivos de calidad. La

administración recibe información de manera constante, de modo que puede ver los progresos hacia el cumplimiento de los objetivos, o la falta de progresos, lo que le permitirá tomar las medidas apropiadas.

- Obtención de beneficios en la productividad: El aumento de la productividad se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación o de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo.
- Tener unos clientes satisfechos: Aumenta el grado de satisfacción de los clientes porque los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa procura la opinión de sus clientes y luego la analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se torna más centrada en el cliente. Cuando los objetivos se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes.

#### Desventajas de la aplicación de la normativa ISO 9001.

Aunque hemos visto las grandes ventajas que tiene la aplicación de la norma ISO 9001, también podemos encontrar algunas desventajas, como:

- Requiere de una gran cantidad de esfuerzo y tiempo: No todas las empresas están dispuestas a llevar a cabo la aplicación de la norma por el tiempo que les supone, ya que en su aplicación intervienen todos los miembros de la organización.
- Las personas se resisten a los cambios como tendencia natural.
- El coste. Muchas empresas no tienen los recursos suficientes para conseguir la certificación ISO 9001.

## 2.2. Los aspectos relacionados con los RRHH en la norma ISO 9001:2015. Comparación con la versión ISO 9001:2008. .

Dentro de la norma ISO 9001:2015, encontramos unos apartados específicos en los que se hace referencia a los recursos humanos de cualquier organización, estableciendo unas recomendaciones a tener en cuenta para la aplicación de la norma.

A continuación, vamos a detallar en una tabla los aspectos más relevantes de cada uno de los apartados de la norma en los que se hace referencia a los recursos humanos.

TÍTULO DEL APARTADO	¿DE QUÉ SE HABLA?	RECOMENDACIONES
<b>5.1. Liderazgo y compromiso</b>	La alta dirección debe demostrar capacidades de compromiso y liderazgo respecto al sistema de gestión de la calidad. El cliente es el principal foco, debiendo cumplir sus requisitos y aumentar su satisfacción.	Responsabilidad de la alta dirección respecto al sistema de gestión de la calidad. Integración con los procesos de negocio y estrategia. Predisposición clara hacia el cliente en las diferentes actividades que se realicen en la organización.
<b>5.2. Política</b>	Herramienta de la alta dirección para establecer los principales ejes del sistema de gestión de la calidad.	Compromiso. Propósito de cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad y mejora continua.
<b>5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.</b>	Funciones y responsabilidades claramente definidas en el Sistema de Gestión de la Calidad.	Responsabilidad de informar a la alta dirección sobre oportunidades de mejora, y garantizar la integridad del sistema frente a los cambios.

TÍTULO DEL APARTADO	¿DE QUÉ SE HABLA?	RECOMENDACIONES
<b>7.1. Recursos</b>	Valoración sobre qué recursos son necesarios en el sistema de gestión de la calidad.	Asegurar la disposición de los distintos recursos en el momento y forma en que son requeridos.
<b>7.1.2. Personas</b>	Elemento fundamental necesario para la implementación del sistema.	Determina la necesidad de personas, que está influenciada por la frecuencia de cambios de diverso tipo: variación de clientes, incorporación de nuevos productos, reestructuraciones organizativas...
<b>7.1.6. Conocimientos de la organización</b>	Considerar el conocimiento existente en la organización como un recurso más. Grado de gestión del conocimiento para asegurar su disponibilidad.	El éxito en la organización dependerá en qué medida las personas comparten su aprendizaje. Potenciar una actitud favorable en las personas.
<b>7.2. Competencia</b>	El grado en que las personas aplican sus habilidades, formación, educación y experiencia en sus funciones.	Determinar competencias, conocer la competencia real de las personas, planificar acciones para adquirir y desarrollar competencia, y evaluar la eficacia de la competencia disponible.
<b>7.3. Toma de conciencia</b>	Descripción del escenario deseable para que funcione un sistema de gestión de la calidad.	Comunicación, participación, trabajo orientado a objetivos, equipo y desarrollo profesional.
<b>7.4. Comunicación</b>	Comunicación interna y externa como elemento necesario de engranaje para un sistema de gestión de la calidad.	Establecer directrices a seguir para la comunicación interna El avance tecnológico influye notablemente en la comunicación

Después de esta breve visión de cada uno de los apartados, vamos a explicar de manera más detallada cada uno de ellos para conocer mejor su contenido, además de indicar qué aspectos cambian con respecto a la versión anterior de la norma, la de 2008.

### 2.2.1. Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad que se implante en la empresa

La alta dirección es una persona o un grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

Los líderes son aquellas personas que tienen la habilidad de convencer y dirigir al resto hacia la consecución de unos objetivos, apoyándose en la motivación y no en la imposición.

Para ello es imprescindible saber diferenciar los términos “liderazgo” y “autoridad”. La autoridad adquiere un carácter formal, concreto y vinculado a la realización de determinadas funciones. El liderazgo responde a una cualidad personal que se reconoce de forma natural por las personas que trabajan junto al líder o en su entorno.

¿Qué cualidades personales hay que tener como requisito de la norma? Se percibe rápido el grado de implicación de la alta dirección en el sistema de gestión de calidad. Esta percepción también es visible por clientes y partes interesadas. Para lograr la motivación e involucración del personal con el sistema de gestión de calidad, es necesario un liderazgo visible (Gómez, 2015).



¿Cuál es el papel de la alta dirección?

- ✓ “Accountability”, rendición de cuentas y responsabilidad. Responsabilidad de la alta dirección de orientar a la empresa al logro de los resultados previstos, de lo cual responde ante el resto de la organización.
- ✓ Integración con los procesos de negocio y con la estrategia de la organización. Si esto se realiza, se verá reflejado en el sistema de gestión de calidad como algo “lógico” y no como algo “añadido”. Estos elementos tienen que estar coordinados y realizar todos los procesos a la par.
- ✓ La alta dirección debe realizar un papel impulsor sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Para ello debe asegurar la disponibilidad de recursos y el enfoque a los procesos, involucrando a las personas en los resultados y mejora continua, y fomentando el liderazgo.

El cliente es el foco principal de dicha norma. El objetivo es cumplir sus requisitos y aumentar su satisfacción. Para obtenerlo, habrá que tratar los riesgos y oportunidades que pueden afectar en que el producto o servicio sea del gusto del cliente. Además, debe haber una predisposición clara en las diferentes actividades a los gustos y preferencias del cliente.

Ejemplos (Gómez, 2015).

- ✓ Mecanismos ágiles para detectar cambios en las expectativas del cliente les permitirá reaccionar a tiempo y adecuar la planificación de los procesos para mantener y aumentar la satisfacción.
- ✓ Es importante que las personas que trabajan en los procesos intermedios conozcan la repercusión de sus actividades en el producto o servicio.

- ✓ El personal debe tener una actitud favorable a obtener y procesar este tipo de información.
- ✓ Una difusión adecuada de este tipo de información ayudará a la organización a conocer sus puntos fuertes y débiles.

Todos estos aspectos requieren un esfuerzo mayor cuando en el mercado donde operamos se producen cambios en las expectativas del cliente; o en organizaciones con estructuras bastante grandes.

Comparación con la ISO 9001:2008. Se introduce el concepto de liderazgo en la ISO 9001:2015; en la edición de 2008 solamente se recogía el concepto de responsabilidades y compromiso de la Dirección (Apcer, 2015).

### 2.2.2. Política

La política de la calidad es la herramienta de la alta dirección para establecer los principales ejes del sistema de gestión de la calidad. Esta política debería servir de referencia para alcanzar los objetivos propuestos. Debe prevalecer el “compromiso” como mensaje más relevante en la política de la calidad, quedando claro el propósito de cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la determinación de la mejora continua. De esta manera todas las personas deben estar comprometidas con el sistema.

En su contenido deben expresarse los fundamentos estratégicos y las directrices para desarrollar el sistema de la gestión de la calidad.

También es importante una comunicación interna eficaz, para que el mensaje sea conocido y extendido por la organización, evitando declaraciones de carácter general y cuyo contenido sea abstracto.

Para finalizar, tenemos que señalar la importancia de revisar periódicamente su adecuación a los propósitos estratégicos de la organización.

Comparación con la ISO 9001:2008. El contenido de este punto es bastante similar al requerido en 5.3 de la norma ISO 9001:2008, separando los requisitos para el establecimiento de la política de los requisitos para su comunicación. Se requiere ahora que la política sea adecuada al contexto y que soporte la intención estratégica. Requiere también que la política sea entendida y aplicada en la Organización, en cuando que en 2008 solamente se pedía que fuese entendida (Apcer, 2015).

### 2.2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas por la alta dirección. Todas las personas deben conocer sus funciones dentro del sistema de gestión de la calidad. También deben conocer el grado de autoridad que tienen para llevar a cabo sus funciones, que debe de ser coherente con las funciones que va a desempeñar (Gómez, 2015).

La asignación de funciones, responsabilidades y autoridades constituye una parte fundamental dentro del desarrollo de una sistema de gestión de la calidad, ya que con ello conseguiremos ser capaces de actuar antes de que se produzcan situaciones en las que los responsables de determinadas funciones no puedan estar disponibles y de esta manera delegar esta función en otras personas de manera provisional.

A lo largo del desarrollo del sistema de gestión de la calidad, las personas deben tener en cuenta el concepto “gestión del cambio”, es decir, la responsabilidad de informar a la alta dirección sobre las oportunidades de mejora, y garantizar la integridad del sistema, y de los cambios que puedan surgir a lo largo de su desarrollo.

Ejemplos:

- ✓ Los colaboradores fueron informados y demuestran conocer su papel, sus responsabilidades y autoridades relacionadas con el sistema de gestión de calidad, y además saben quién es el responsable y en qué en la Organización.
- ✓ Planificación de los cambios al sistema de gestión de la calidad con las responsabilidades y autoridades atribuidas a cada uno de los miembros de la organización y redefinición de roles, cuando sea necesario para asegurar el cambio.
- ✓ Elaboración de un manual de funciones, que contenga una descripción detallada de las responsabilidades y autoridades para cada una de las funciones, y una definición de la cadena de sustitución.

Comparación con la ISO 9001:2008. La presente edición aclara, respecto a la sección 5.5 de la ISO 9001:2008, que no basta que los roles, responsabilidades y autoridades sean del conocimiento de cada colaborador, deben ser del conocimiento de la Organización, o sea, debe ser conocido de forma compartida quién hace qué con impacto en el sistema de gestión de la calidad (Apcer, 2015).

#### 2.2.4. Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implantar y desarrollar el sistema de gestión de la calidad, y los procesos necesarios para desarrollar dicho sistema. Para ello, también debe tener en cuenta aquellos recursos de los que no dispone, como por ejemplo, la necesidad de contratar trabajadores con una cualificación que se requiere en la organización.

De los recursos necesarios debe asegurarse su disposición en el momento y forma en el que son solicitados.

Comparación con la ISO 9001:2008. En esta nueva edición de la ISO 9001 se introduce la necesidad de que las Organizaciones consideren las capacidades y las limitaciones de los recursos internos existentes, así como lo que es necesario obtener de los proveedores externos.

Por comparación con el punto 6.1 de la edición de 2008, aparece ahora una referencia explícita a la necesidad de determinar los recursos internos y externos. Los recursos, en esta sección, son ahora los necesarios para todo el SGC en todas sus fases: implementación, mantenimiento y mejora continua, dejándose de hacer una referencia explícita a los recursos necesarios para el aumento de la satisfacción del cliente, la cual se ha vuelto redundante (Apcer, 2015).

#### 2.2.5. Personas

De entre todos los recursos, destacan por su importancia las personas. Las personas son necesarias para la implementación del sistema de gestión de la calidad. El número de personas que intervienen puede ser un factor variable, por lo que una asignación adecuada resulta clave para la consecución de los objetivos. La asignación del personal se ve influenciada por los frecuentes cambios dentro de una organización, como la variación de los clientes, reestructuraciones organizativas, incorporación de nuevos productos, etc.

Para reflejar la necesidad de personal, existen los organigramas, planificaciones de servicio, documentación de los procesos, informes acerca de la plantilla...

Las revisiones del sistema por la dirección, debe proporcionar decisiones y acciones en relación con la necesidad de recursos, y en consecuencia, de los recursos humanos.

Comparación con la anterior versión de la norma: No había una sección con requisitos equivalentes en la ISO 9001:2008. La sección 6.2.2 Recursos Humanos trataba de la definición de competencias, tema que ahora se trata en 7.2. En la actual versión de la norma se abandona el término recursos humanos para hablarse ahora de personas, lo que corresponde a poner en valor a la persona que colabora con la organización (Apcer, 2015).

#### 2.2.6. Conocimientos de la organización

Esta sección es nueva en la ISO 9001:2015 y con ella se pretende encuadrar los conocimientos de la Organización como un recurso fundamental de soporte al sistema de gestión de la calidad y a la obtención de los resultados deseados. La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el desarrollo de las operaciones y para lograr los objetivos propuestos.

La Organización debe:

- Determinar el conocimiento necesario para la operación de sus procesos y para garantizar la conformidad de los productos y/o servicios.
- Garantizar el mantenimiento y la accesibilidad del conocimiento, en la extensión necesaria.
- Considerar el conocimiento existente e identificar aquellas medidas o acciones que se consideren necesarias para definir la manera de acceso al conocimiento adicional, complementario o actualizado, cuando evalúa los cambios en las necesidades y las tendencias.

Para ello, hay que determinar el conocimiento existente en la organización y especificar el grado de gestión para asegurar la disponibilidad, cuándo es necesario y quien lo necesita.

El conocimiento necesario puede variar con el tiempo por diferentes causas: nuevas demandas del cliente, evolución del mercado, avance de la tecnología, experiencia obtenida...

Además, las personas también adquieren conocimiento, y su éxito dependerá de la medida en que las personas compartan su conocimiento con el resto de la organización.

Por lo tanto, resulta fundamental que las personas tengan una actitud favorable para que compartan su conocimiento. Para ello se debe promover el trabajo en equipo, más que el trabajo individual, y premiar la aportación de valor que los empleados aportan a la organización.

### 2.2.7. Competencias

Según UNE-EN ISO 9000, competencia es *“capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos”*.

Podemos sacar de esta definición que se debe asegurar que el grado en que las personas aplican sus habilidades, formación, educación y experiencia en sus funciones, favorece que el sistema de gestión de calidad sea eficiente para la organización.

Para tener una mayor certeza de la eficiencia del sistema de calidad, la organización debe (Gómez, 2015):

- *“Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad”*. Es necesario realizar un estudio de las competencias que se requieren en cada uno de los puestos de trabajo. Debido a la polivalencia de algunos de ellos, se requiere una mayor disciplina en la realización de su análisis y descripción.

- “Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiados”: Teniendo en cuenta la definición señalada anteriormente de competencia, ésta se basa en cómo aplican las personas sus conocimientos y habilidades en las tareas realizadas. Resulta imprescindible por lo tanto realizar un seguimiento para poder evaluar cómo se aplican las competencias en las tareas que requiere el puesto de trabajo día a día y de qué manera permiten que se cumplan los objetivos organizacionales. De este seguimiento se deberían obtener los puntos débiles que la organización debería mejorar.
  
- “Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas”: Para la adquisición y desarrollo de competencias, deberían tenerse en cuenta la realización de acciones orientadas a potenciar las habilidades personales de los trabajadores y su desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Este tipo de acciones pueden reforzar aspectos como la comunicación personal, el trabajo en equipo, una buena gestión del tiempo, adaptación a los cambios que puedan surgir.
  
- “Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia”: Posteriormente, habrá que comprobar si las incidencias que se estaban produciendo han desaparecido. Es adecuado una documentación clara y sencilla de la evaluación, que se centre en definir la necesidad y el resultado que se pretende alcanzar. Para ello, son adecuados los diferentes métodos de evaluación del desempeño.



Ejemplos:

- ✓ Utilizar instrumentos de evaluación de las competencias, tales como listas de verificación o modelos de autoevaluación, con los que poder evaluar el estado actual y la progresiva evolución de las competencias de un individuo, de un equipo, o de la propia organización.
  
- ✓ Establecer planes de carrera individuales y grupales con los que reconocer a los empleados los progresos de competencia que hayan obtenido.

Comparación con la ISO 9001:2008. Al referirse a las personas que realizan trabajos bajo su control, la ISO 9001:2015 está abarcando personas internas o externas que pueden afectar la eficacia del sistema independientemente del vínculo contractual. La ISO 9001:2008 requería registros de educación, formación, habilidades y experiencia, mientras que la ISO 9001:2015 requiere información documentada, registros de las competencias de las personas.

#### 2.2.8. Toma de conciencia

Deberemos realizar una descripción del escenario deseable para que funcione un sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta aspectos tales como la responsabilidad, la concienciación de los trabajadores y su consecuente motivación e implicación en la empresa, y que por el hecho de que son intangibles se hace difícil identificar acciones para su satisfactorio cumplimiento.

Podemos describir la toma de conciencia como el aprendizaje a partir de estímulos, por lo que se hace necesario encontrar aquel método que mejor se ajuste para generar cambios y obtener un compromiso de las personas, teniendo en cuenta, además, el papel del líder. Se vuelve a insistir aquí en la necesidad de que haya un líder efectivo en las organizaciones para que pueda influir en las personas, consiguiendo de esta manera que se comprometan y contribuyan con el logro de los objetivos

Existen una serie de aspectos de la organización que ayudan a la toma de conciencia de las personas que forman parte de la misma, que son la comunicación, la participación, el trabajo orientado a objetivos, el equipo y el desarrollo profesional (Gómez, 2015):

- Comunicación: Es un aspecto fundamental para la toma de conciencia del personal de la organización, debiendo tenerse en cuenta aspectos tales como la transmisión clara de la información, transmisión de lo que la dirección espera de sus subordinados, información de la gestión y de los cambios organizativos...
- Participación: Es un factor clave en aquellas etapas en las que se va a proceder a la implantación del sistema de gestión de calidad correspondiente. Hacer que los trabajadores tomen parte en cada uno de los procesos de su definición les hará sentir una mayor responsabilidad, y con ello se reforzarán aspectos como la motivación.
- Trabajo orientado a objetivos: Establecer los objetivos específicos que se pretenden obtener en cada una de las tareas para que los trabajadores tengan claro cuál es el valor que van a aportar a la organización y su posterior reconocimiento en la misma.
- Equipo: Partiendo de la base de que la organización es el conjunto de personas que trabajan para la consecución de un fin común, se debe aplicar este concepto a la realidad, a través del trabajo en equipo para crear una identidad común.

- Desarrollo profesional: Si existen perspectivas de carreras profesionales en la organización los trabajadores estarán más motivados y tendrán una mayor disposición. Con esto conseguiremos un compromiso común a través de la unión del compromiso corporativo y el compromiso individual de cada trabajador.

Comparación con la ISO 9001:2008. Es una sección nueva que autonomiza los requisitos relacionados con la toma de conciencia de las personas, adquiriendo una posición más relevante. En la norma ISO 9001:2008 estos requisitos eran parte integrante de la sección que hace referencia a la competencia, formación y toma de conciencia, y se limitaban a la toma de conciencia del personal en cuanto a la relevancia e importancia del trabajo que realizaban, y cómo lo mismo contribuía para la consecución de los objetivos de la calidad de la Organización (Apcer, 2015).

#### 2.2.9. Comunicación

La organización debe establecer las comunicaciones internas y externas correspondientes al sistema de gestión de calidad. Aquí podemos encontrar los requisitos generales establecidos para la comunicación interna y externa.

- La comunicación interna entre los diversos niveles y funciones de la Organización tiene como objetivo facilitar el entendimiento, alineamiento y la cooperación de todos, para asegurar la implementación eficaz del sistema de gestión de calidad.
- En la comunicación externa pueden ser considerados diversos destinatarios: clientes y potenciales clientes, proveedores, inversores, accionistas, sociedad, entre otros. La Organización deberá determinar sus partes interesadas para la comunicación externa, en el ámbito del sistema de gestión de la calidad.

Es importante que se establezcan unas directrices a seguir para la comunicación interna y externa, debiéndose tener en cuenta:

- Qué se quiere comunicar: sobre sus bienes y/o servicios, sus actividades, su sistema de gestión de la calidad, sobre sus resultados...
- Cuándo se quiere comunicar: Periódicamente, mediante una newsletter mensual o una reunión general de colaboradores cuando se considere necesario, en la intranet o en la página electrónica, en la comunicación social...
- A qué persona debemos comunicárselo: A los empleados, a los clientes, a los proveedores, a las personas interesadas en el sistema de gestión de la calidad...
- Cómo debemos realizar la comunicación: Personalmente, en una reunión, en las redes sociales, mediante la publicidad...
- Quién es la persona encargada de realizar la comunicación: Cual es la función o funciones de quienes tienen la responsabilidad de comunicar.

Comparación con la ISO 9001:2008. El ámbito de la comunicación es más amplio frente a lo expuesto en la anterior versión de la norma, siendo ahora consideradas las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad. Esta sección es más exigente al detallar, también, lo que debe ser considerado en la determinación de la comunicación (Apcer, 2015).

### **3. APLICACIÓN PRÁCTICA: CALIDAD Y RRHH EN EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

Una vez que hemos establecido los aspectos generales de la norma ISO 9001:2015, y hemos examinado con mayor detenimiento el ámbito de aplicación de la gestión de la calidad respecto a los RRHH, vamos a realizar una aplicación práctica de la misma en un sector concreto, el de la distribución alimentaria.

Para ello, empezaremos por concretar las características que definen a las personas empleadas en este sector.

#### **3.1. Rasgos principales de los RRHH en el sector de la distribución alimentaria**

En primer lugar, debemos tener en cuenta las funciones y objetivos que deben cumplir los RRHH en general en cualquier empresa. Normalmente, se define como recursos humanos al conjunto de personas que forman parte de una organización, y que se caracterizan porque desempeñan una serie de tareas específicas de cada sector. Los recursos humanos de una empresa constituyen una de las fuentes de riqueza más importantes para cualquier organización, ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento y la consecución de los objetivos de la misma.

Una vez tenida en cuenta la definición de RRHH, vamos a determinar los rasgos principales que caracterizan a los RRHH del sector de la distribución alimentaria. Para determinar estos rasgos, es importante tomar en consideración que la mayoría de las empresas de estas características, al ser de grandes dimensiones, van a tener empleados muy diversos, por lo que debemos hacer una distinción de los mismos.

En este caso vamos a realizar una distinción en base a la estructura organizativa y la cualificación (Navarro, 2011).

- Estructura organizativa: Establecer una jerarquía de puestos realizada a través de la clasificación de los puestos de trabajo de mayor a menor peso. Lo más habitual es encontrarnos con una estructura organizativa compuesta por el director o gerente, los encargados y los operarios (cajeros/as, carretilleros/as...)
- Cualificación: Aquí distinguimos entre estudios superiores, estudios medios y estudios mínimos. Los perfiles de los empleados van a depender de la formación académica que los mismos tengan, y además, como la formación es muy variada, nos vamos a encontrar con una gran variedad de perfiles.

Ahora que está hecha esta distinción, vamos a ver las características que distinguen a los trabajadores que podemos encontrar en empresas del sector de la distribución alimentaria, a través de un breve análisis de puestos de trabajo (VIII Convenio Colectivo de Medianas Superficies de Distribución de Alimentación de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, 2016):

- Gerente:
  - ✓ Formación académica: Titulación universitaria.
  - ✓ Años de experiencia: 5-7 años
  - ✓ Idiomas: Inglés avanzado
  - ✓ Objetivos del puesto: Velar por el rendimiento del personal de la empresa y las buenas prácticas del manejo del personal promoviendo el desarrollo de talento.
  - ✓ Competencias: Indispensable que conozca la Legislación Laboral local. Debe ser una persona enfocada al desarrollo del Cliente Interno de la organización. Debe manejar todas las herramientas tecnológicas. Debe conocer de estadística, evaluaciones de

desempeño y compensación y beneficios. Debe ser una persona carismática y con alto grado de liderazgo para dirigir al grupo. Debe de conocer todos los procesos de Recursos Humanos.

- ✓ Funciones principales del puesto:
  - 1) Elaborar estadísticas de rendimiento del personal.
  - 2) Elaborar informes sobre las metas y objetivos alcanzados por la fuerza laboral.
  - 3) Elaborar los planes de desarrollo de talento para los colaboradores con su respectiva línea cronológica de capacitación.
  - 4) Diseñar y revisar nuevas estrategias de inserción del personal y de nuevos colaboradores constantemente.

- Supervisor:

- ✓ Formación académica: Bachillerato o estudios superiores
- ✓ Años de experiencia: 1-3 años
- ✓ Idiomas: Inglés nivel medio – avanzado
- ✓ Objetivos del puesto: Se encarga de supervisar y velar que los cronogramas de producción y/o procedimientos establecidos se cumplan.
- ✓ Competencias: Es indispensable que conozca la actividad de los departamentos de la empresa y además debe tener experiencia en el manejo de personal operativo, conocer las normativas de calidad y de seguridad.
- ✓ Funciones principales del puesto:
  - 1) Llevar el control de la asistencia del personal.
  - 2) Supervisar que los planes de operación se ejecuten.
  - 3) Supervisar los ingresos de mercadería.
  - 4) Velar porque se sigan los mantenimientos preventivos de los equipos.
  - 5) Elaborar los reportes de funciones e incidencias.
  - 6) Coordinar

- Vendedor:

- ✓ Formación académica: Educación Secundaria Obligatoria o equivalente.
- ✓ Años de experiencia: 1-3 años
- ✓ Idiomas: Inglés nivel básico
- ✓ Objetivos del puesto: Atender a los clientes realizando labor de venta de los diferentes productos de la tienda o ayudarles en la búsqueda de lo que necesiten.
- ✓ Competencias: Orientación a las ventas y a la atención al cliente, además de tener don de gentes y buena presencia.
- ✓ Funciones principales del puesto:
  - 1) Ofrecer ayuda y asistencia a los clientes
  - 2) Indicar las opciones con que se cuenta, basado en lo que el cliente solicite.
  - 3) Indagar sobre las necesidades del cliente y emitir recomendaciones.
  - 4) Asistir en la facturación y cobro de los ítems escogidos por el cliente.
  - 5) Elaboración de un reporte diario de sus ventas.

- Reponedor:

- ✓ Formación académica: Educación secundaria obligatoria o equivalente y disposición del carnet de carretillas elevadoras.
- ✓ Años de experiencia: 1 año
- ✓ Idiomas: No se requieren
- ✓ Objetivos del puesto: Proveer al establecimiento de las mercaderías que están en el almacén.
- ✓ Competencias: Deben tener un buen estado físico y habilidades manuales, así como una buena tolerancia al estrés que implican los trabajos mecánicos y repetitivos.



- ✓ Funciones principales del puesto:
  - 1) Operaciones de ubicación y carga de materiales y artículos.
  - 2) Reposición y aprovisionamiento de productos programados y no programados.
  - 3) Operaciones de mantenimiento y seguridad.
  - 4) Carga y descarga de los vehículos.
  - 5) Preparación de pedidos y empaquetado.
  - 6) Verificación de albaranes y otras tareas de gestión.
  
- Cajero:
  - ✓ Formación académica: Educación secundaria obligatoria o equivalente.
  - ✓ Años de experiencia: 1 año
  - ✓ Idiomas: No se requieren
  - ✓ Objetivos del puesto: Atender y cobrar a los clientes del establecimiento cuando realicen sus compras.
  - ✓ Competencias: Debe ser una persona con alto grado de concentración para evitar fallas en las recepciones de dinero o en la entrega de devoluciones, además de tener un impecable trato hacia el cliente.
  - ✓ Funciones principales del puesto:
    - 1) Revisar y contar su fondo de caja antes de iniciar sus labores.
    - 2) Atender a los Clientes y realizar las labores de cobro de cada una de las compras.
    - 3) Realizar retiros de efectivos constantes como medida de seguridad del establecimiento.
    - 4) Elaborar el reporte de gastos o compras autorizadas para el funcionamiento del establecimiento.
    - 5) Realizar el cierre de caja, conciliando los egresos contra los ingresos, dejando el fondo de caja completo para el día siguiente.

- Vigilante de Seguridad:

- ✓ Formación académica: Educación secundaria obligatoria y título de vigilante de seguridad.
- ✓ Años de experiencia: 1-3 años.
- ✓ Idiomas: No se requieren.
- ✓ Objetivos del puesto: Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y clientes del establecimiento, con el debido cumplimiento de la normativa de seguridad establecida y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.
- ✓ Competencias: Tener una actitud respetuosa hacia el público en general y una buena constitución física.
- ✓ Funciones principales del puesto:
  - 1) Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
  - 2) Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
  - 3) Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
  - 4) Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
  - 5) Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan.

- Personal de limpieza:
  - ✓ Formación académica: Educación secundaria obligatoria o similares.
  - ✓ Años de experiencia: 1-3 años
  - ✓ Idiomas: No se requieren.
  - ✓ Objetivos del puesto: Limpieza diaria y programada de los centros o zonas asignadas a cada trabajador.
  - ✓ Competencias: Capacidad de trabajo en equipo, eficiencia, destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos, resistencia a largos períodos de pie, flexibilidad y agilidad.
  - ✓ Funciones principales del puesto:
    - 1) Realizar la limpieza de cristales en edificios y locales.
    - 2) Llevar a cabo la limpieza del mobiliario ubicado en el interior de los espacios a intervenir.
    - 3) Realizar la limpieza de suelos, paredes y techos en edificios y locales.
    - 4) Realizar la limpieza y tratamiento de superficies en edificios y locales utilizando maquinaria.

Como se puede observar, en este tipo de empresas existen una variedad de puestos de trabajo que tienen que ser estudiados individualmente ya que cada uno tiene unas características que lo diferencian del resto.

Ahora que tenemos los análisis de puestos de trabajo de cada uno de los puestos que nos podemos encontrar en el sector de la distribución alimentaria, es preciso que tengamos en cuenta qué es lo que caracteriza a los trabajadores de este sector en el ámbito de la gestión de los RRHH, para poder realizar una adecuada gestión de la calidad basándonos en la ISO 9001.

Al no disponer de estudios recientes a nivel sectorial, acerca de los usos principales en materia de gestión de RRHH, hemos decidido seleccionar dos casos diferentes pero ambos representativos de las principales empresas del sector, a cuya información sí nos ha sido posible acceder: Uno de ellos corresponde a una empresa nacional, Mercadona, y otro a una multinacional que opera en nuestro país, Carrefour. El análisis de las prácticas de RRHH observadas en estas dos conocidas empresas, nos proporciona información acerca de algunos de los usos habituales en el sector.

Entre los aspectos que debemos tener en cuenta, para caracterizar la dirección de RRHH destacan la formación, las modalidades contractuales, la rotación de la plantilla, la política retributiva, y la conciliación de la vida familiar y laboral.

- Formación: Es frecuente que en las empresas de este sector no se exijan unos elevados niveles de formación, se suele pedir formación básica. Respecto a este tema, la mayoría de empresas optan por formar a sus trabajadores antes de incorporarse en su puesto de trabajo, y realizar una formación continua una vez que estén incorporados en la empresa. El factor humano es clave en estas organizaciones.
- ✓ Mercadona: Durante el año 2016 han sido 16.692 las personas que han participado en los planes de formación específicos que desarrolla con una inversión de 54 millones de euros, un 30% más que en el año 2015, constituyendo un gasto medio de 684€ por trabajador (Mercadona, 2016). Mercadona destina importantes recursos a la formación de sus trabajadores y trabajadoras, gracias a los cuales, dispone de una plantilla de alto rendimiento. La formación se inicia con el plan de acogida y se mantiene durante toda la trayectoria profesional. Cabe destacar el proyecto “Directivos Líderes” en el que durante el 2016 se ha formado a 420 nuevos directivos, y las acciones dirigidas a impulsar los nuevos modelos de venta de frescos y los cursos en

logística que se han impartido. Además, cuenta con un plan de promoción interna a través del cual un total de 484 personas han asumido mayores responsabilidades en la organización.

- ✓ Carrefour: Para Carrefour la formación es un pilar importante para el desarrollo del talento. Para cumplir este compromiso, la Compañía ha realizado una inversión de 12 millones de euros que se ha traducido en 704.000 horas de formación impartida a sus colaboradores, demostrando el claro compromiso que Carrefour tiene con el desarrollo profesional. En su plan de formación están representadas todas las áreas de la compañía, encontrándose entre sus objetivos la profesionalización de los vendedores, mejoras en la gestión, el aumento del conocimiento del producto que se ofrece y la mejora en la atención al cliente (Carrefour, 2016)
  
- Modalidades contractuales: En este sector, la mayoría de los contratos que se suscriben son de larga duración, excepto en determinadas temporadas, como navidad y verano, en las que se contratan trabajadores temporales para cubrir las necesidades puntuales que surgen en esos periodos.
  - ✓ Mercadona: Durante el año 2016 se han incorporado 4.000 nuevos trabajadores y trabajadoras en las tiendas de nuestro país, la mayoría mujeres, y encontrándose en un rango de edad entre los 30 y los 49 años.
  - ✓ Carrefour: Durante el año 2016 se generaron más de 1.600 nuevos contratos indefinidos y 580 contratos para la formación y el aprendizaje, y se han contratado a 6.000 personas en las campañas de verano y navidad. Un 85% de los trabajadores tiene contrato indefinido.

- Rotación de la plantilla: Podemos definir la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, sin tener en cuenta jubilaciones y/o fallecimientos, sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo.
  - ✓ Mercadona: Durante el año 2016 se ha producido una rotación de la plantilla de un 2,6% de los trabajadores.
  - ✓ Carrefour: Durante el año 2016 se ha producido una rotación de la plantilla de un 4,7% de los trabajadores.
  
- Política retributiva: Uno de los aspectos más delicados en la gestión de recursos humanos es la política retributiva. La principal fuente de ingresos de la gran mayoría de los trabajadores procede de su salario, por lo que su fijación constituye un asunto de suma importancia.
  - ✓ Mercadona: Fija su política retributiva a través del principio de equidad interna, en el que se retribuye a los trabajadores en función del puesto que desempeñe. Puestos de mayor responsabilidad van a tener una mayor retribución.
  - ✓ Carrefour: De la misma manera que Mercadona, Carrefour sigue una política de retribución basada en los puestos de trabajo.
  
- Conciliación de la vida familiar y laboral: En este caso solo encontramos información en el informe anual de Mercadona, que adquiere un gran compromiso con sus trabajadores en este aspecto. En 2016, un 5% de las trabajadoras de Mercadona fueron madres, y de ellas, 2.552 trabajadoras alargaron su baja de maternidad durante 3 meses. Además, 17.776 trabajadores han disfrutado de jornadas reducidas y 1.471 trabajadores han podido disfrutar del permiso de paternidad.

### **3.2. Recomendaciones para la aplicación de la norma ISO 9001:2015 en el ámbito de los RRHH.**

Una vez que hemos explicado qué tipo de empleados podemos encontrar en una empresa del sector de la distribución alimentaria y cuáles son los aspectos que los caracterizan, vamos a terminar estableciendo una serie de recomendaciones orientadas a ellos, a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad. Nos basaremos en los aspectos que hemos desarrollado en el apartado 2.2. del presente trabajo.

#### **3.2.1. Liderazgo y compromiso:**

- La primera recomendación que se puede proponer a una industria de este sector hace referencia a la implicación de la alta dirección, la cual debe dar un sentido de coherencia a todas las actuaciones que se llevan a cabo en la organización, ya que son el pilar más alto de la misma y el ejemplo a seguir de los trabajadores que tiene bajo su supervisión. En este caso nos centramos en el caso del gerente del establecimiento, que va a ser quien dirija a los empleados.
- Una de las primeras medidas que podría llevar a cabo la alta dirección, sería posibilitar que cada uno de los miembros del supermercado, desde el gerente hasta el reponedor, participasen en reuniones periódicas en las que se expliquen los logros del sistema de gestión de calidad.
- Otra medida sería definir mecanismos ágiles para detectar los cambios en las expectativas de los clientes respecto a los productos que se ofrecen. Aquí juegan un papel fundamental los trabajadores que están en contacto con el cliente, como el servicio de caja o el servicio de frescos. En la medida que tengamos más y mejores

clientes, los volúmenes de venta ventas e ingresos serán mayores y por tanto, el negocio podrá sostenerse y crecer.

- Llevar a cabo una política de empresa en la que se haga sentir a cada uno de los trabajadores que son importantes para la empresa y que tienen una responsabilidad, hacer que se sientan válidos y reconocidos. De esta manera los trabajadores que están cara al público se sentirán más satisfechos con su trabajo y su actitud hacia el cliente será mucho mejor, ya que estarán motivados y felices.
- Una difusión adecuada sobre la satisfacción del cliente. Debemos hacer que el personal de caja y del servicio de frescos puedan hacer llegar de manera sencilla y ágil la información que obtienen a través de los clientes para saber que aspectos mejorar y cuales reforzar, nadie mejor que ellos para saber la opinión de los clientes.

### 3.2.2. Política

- La política de la empresa debe presentarse con un alto grado de claridad a cada uno de los trabajadores. Todos deben tener clara cuál es la política que sigue la empresa. Además, todo debe de estar documentado.
- Respecto al punto anterior, juega un papel muy importante la comunicación, ya que para que los trabajadores tengan clara la política de la empresa deben existir buenos mecanismos de comunicación interna.



### 3.2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

- Para que cada uno de los miembros de la empresa conozca sus responsabilidades, así como saber quiénes son sus superiores y/o personas que debe supervisar, sería adecuada una descripción de puestos exhausta y redactar un manual de acogida personalizado para cada puesto de trabajo en el que se expliquen con exactitud sus funciones y responsabilidades. En dicho manual de acogida debe transmitirse al empleado cuál es su responsabilidad en el sistema de calidad.
- Establecer un periodo de prueba según lo establecido en la Ley para las nuevas incorporaciones, y que los trabajadores que ocupen los nuevos puestos estén supervisados por un compañero que desempeñe las mismas funciones para que le pueda ayudar con los problemas que le puedan surgir y explicarle las funciones que debe desempeñar.

### 3.2.4. Recursos

- Respecto al ambiente para la operación de los procesos, debería haber un control de la temperatura, el ruido y la luminosidad, para hacer el trabajo más agradable a los empleados y que no se sientan fatigados. La imagen que tiene el cliente de los trabajadores es fundamental, por lo que mantener unos niveles adecuados para un buen ambiente de trabajo ayudará tanto a los trabajadores del supermercado como a los clientes, ya que ambos van a estar expuestos a ello.

- También se puede llevar a cabo una rotación de puestos de trabajo entre los distintos puestos del supermercado. Los trabajadores del servicio de caja pueden intercambiar su puesto de trabajo con los de ventas en aquellos momentos en los que no haya mucha cola en la caja, para de esta manera evitar la monotonía y el aburrimiento de los trabajadores.
- Establecer una buena gestión de los descansos y del horario de trabajo. Permitir la posibilidad a los trabajadores de realizar descansos con un periodo de tiempo más breve en vez de un descanso de media hora, para que de esta manera puedan reponerse de sus actividades. Pensamos que en momentos de mucho estrés sería una medida muy adecuada. Respecto a los horarios de trabajo, posibilitar la realización de 8 horas de trabajo continuas, alternadas en jornada partida, y posibilitar a las madres la jornada reducida.

### 3.2.5. Personas

- Planificar cuidadosamente las necesidades reales de personal: Es imprescindible que se lleve a cabo una valoración del personal que se va a necesitar en la empresa, ya sea por un aumento de la producción y/o ventas, o por un descenso de la misma, para poder determinar si se deben contratar más trabajadores o por el contrario prescindir de algunos de ellos.

Disponer de las descripciones de trabajo adecuadas: Estas descripciones le pueden dar a la organización un buen punto de partida para documentar las competencias necesarias para una determinada posición. Es preciso asegurarse de que en el momento de contratar a una persona, o cuando esta persona cambia de función o cambian los requisitos de su trabajo, la competencia necesitada sea comparada con las calificaciones del empleado.

### 3.2.6. Conocimientos de la organización

Como señalamos en el apartado de fundamentos teóricos, esta norma de calidad entiende el conocimiento como un recurso de importancia estratégica, que debe fluir a través de la organización. Pero el empleado tiene que tener entonces una actitud favorable a compartir conocimientos. Para conseguirlo, algunas medidas pueden ser:

- Hacer que la documentación que pueda afectar a cualquiera de los trabajadores sea accesible a ellos, para que exista un vínculo entre todos y no haya problemas de falta de información.
- Cada vez que se realicen cursos de formación, exigir a los trabajadores la entrega de un documento en el que expliquen los conocimientos que han adquirido, o realizarles pruebas continuas para comprobar que los trabajadores verdaderamente han aprendido algo y evitar de esta manera que los cursos supongan un coste innecesario.
- Promover el trabajo en equipo. Aunque hay algunos puestos que se tienen que desempeñar de manera individual, como el servicio de caja, hay otros, como la sección de frescos o la venta de electrodomésticos o equipos electrónicos en el que varias personas comparten el puesto de trabajo, por lo que sería bueno promover acciones que hagan que la relación entre estos sea buena, ya que un mal ambiente de trabajo puede desencadenar una actitud negativa de los trabajadores en su puesto.
- Establecer cada cierto tiempo reuniones entre los trabajadores de una sección y sus superiores para realizar un seguimiento de su actividad y comprobar si se está realizando un buen trabajo, y en caso de que los resultados del trabajo sean negativos, intentar buscar soluciones entre todos para mejorar la situación.

### 3.2.7. Competencia

En cuanto a ella es necesario:

- Determinar la competencia necesaria para cada función: Ya que los puestos de trabajo de una empresa del sector de la industria alimentaria son de cara al público, aparte de tener en cuenta las competencias basadas en la formación de los trabajadores, se deberían tener en cuenta las competencias personales, como el don de gentes.
- Conocer la competencia real que atesoran las personas: Realizar una observación continua de los trabajadores en su puesto de trabajo para comprobar si las competencias que se apreciaron en un principio realmente definen a esa persona, ya que en momentos de mucho estrés y en los que la carga de trabajo sea muy grande la actitud de los trabajadores cambia.
- Llevar a cabo cursos de formación para mantener a los empleados actualizados en sus puestos de trabajo. Por ejemplo, si se implanta en las cajas un nuevo equipo, explicar a los trabajadores de ese puesto su funcionamiento, o a los reponedores el funcionamiento de las nuevas máquinas.
- Planificar acciones para adquirir y desarrollar las competencias necesarias: Los planes de formación tradicionales no son suficientes para adquirir competencias personales, ya que con estos solo vamos a conseguir que los trabajadores adquieran competencias de formación, por lo que se podrían desarrollar otra serie de actividades como puede ser el coaching, para que puedan adquirir competencias tales como la proactividad, la capacidad para trabajar en equipo, la comunicación personal, conocimiento del cliente, etc.

- Evaluar la eficacia de las acciones: Por último, se debe analizar si las acciones llevadas a cabo han resultado efectivas o no.

### 3.2.8. Toma de conciencia

Como hemos señalado, se trata de otro aspecto destacado en esta última versión de la norma y claramente interrelacionado con otros apartados de la misma. Habría que:

- Sensibilizar a los trabajadores de la importancia que tienen para la organización: Desde el mismo momento de su incorporación a la empresa, como señalamos en el manual de acogida, cada uno de los trabajadores de la empresa es importante para la consecución de los objetivos de las mismas, y este es un aspecto que hay que recalcar a los trabajadores para que se sientan involucrados en el proyecto empresarial y se sientan valorados.
- Involucrar a los trabajadores en la implantación del sistema de calidad: Nadie mejor que los propios trabajadores de la empresa para conocer su situación actual, ya que son ellos mismos los que trabajan día a día en el establecimiento y conocen cada uno de los puestos que se desarrollan, por lo que pueden aportar ideas para la implantación del sistema de calidad. Con esto vamos a conseguir que sientan que verdaderamente forman parte de la empresa y que estén motivados en su puesto de trabajo.
- En determinados puestos, establecer unos objetivos: Por ejemplo, en la sección de frutería, conseguir vender una determinada cantidad de la fruta que sea de temporada, o en la pescadería un determinado pescado que a los pocos días se tenga que retirar de la venta al público porque se vaya a poner en mal estado.

### 3.2.9. Comunicación:

Lo que queremos fomentar en el ámbito que nos ocupa, es fundamentalmente la comunicación interna de la empresa, por lo que podemos seguir las siguientes recomendaciones:

- Utilizar un correo electrónico de empresa para notificar a los trabajadores nuevas estrategias que se van a llevar a cabo en la empresa, nuevos trabajadores que se han incorporado a la plantilla, para enviarles las nóminas, etc.
- En sentido contrario, que se faciliten medios para trasladar las ideas y sugerencias de los trabajadores de forma ágil y sencilla hacia arriba.
- Que el encargado de cada una de las secciones del establecimiento realice reuniones periódicas con sus empleados para comunicarles la opinión que tienen los clientes, tanto si es buena como si es mala. En caso de ser buena se les felicitaría por su trabajo, y si es mala se intentaría mejorar ese comportamiento.
- Realizar publicaciones periódicas (mensuales, trimestrales) a modo de revista online, en el que se expongan aspectos relevantes de la empresa, como nuevas contrataciones, la mejora de las instalaciones, entrevistas a los encargados de la empresa para conocer su lado más personal y que así los trabajadores tengan otra imagen de ellos, etc

## 4. CONCLUSIONES

Respecto a la primera parte del trabajo, en la que se explican los aspectos generales de la norma ISO 9001:2015, y los aspectos de la norma que se centran en los recursos humanos, cabe destacar las siguientes conclusiones:

- La norma ISO 9001:2015 es una norma que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, ya sea una multinacional o una pyme, y además esta norma se cumple de forma voluntaria, ya que la ISO es una entidad no gubernamental y no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.
- Existen una serie de aspectos de la norma ISO 9001:2015 que se enfocan en la gestión de la calidad con respecto a los recursos humanos de cualquier organización, como son el liderazgo y el compromiso, la política, los roles, responsabilidades y autoridades, las propias personas los conocimientos de la organización, la competencia, , y la toma de conciencia y comunicación.
- Además, dentro de estos aspectos, cabe destacar que en los mismos se han producido considerables modificaciones en la versión de la norma del año 2015 con respecto a la anterior versión del 2008, llegando incluso a añadirse detalles a los que en la anterior versión no se hacía referencia. En conjunto, estas modificaciones nos ofrecen una visión más actual del factor humano, que pone en valor el papel que las personas juegan en el éxito del sistema de calidad y, en último término, en el éxito de la empresa.

Una vez vistas las conclusiones a las que hemos llegado sobre la parte teórica del presente trabajo de fin de grado, vamos a ver las conclusiones que se pueden sacar de la parte más práctica del mismo, la que hace referencia a la aplicación de los aspectos de la norma ISO 9001:2015 en las empresas de la industria de la distribución alimentaria:

- Hemos visto que los puestos de trabajo que más destacan en las empresas de este sector son: el gerente de la empresa, los supervisores, los vendedores, los reponedores, los cajeros, los empleados de seguridad y el personal de limpieza. Estos datos los hemos obtenido del Convenio Colectivo de Medianas Superficies de Distribución de Alimentación de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.
- El nivel de formación que se exige a los empleados de las empresas de este sector suele ser una formación básica, salvo en el caso del Gerente de la empresa, al que se le exige una formación universitaria además de conocimientos en idiomas extranjeros. La contratación indefinida
- Destacamos que los aspectos de la norma relacionados con los recursos humanos en los que más recomendaciones se pueden proponer son el liderazgo y compromiso y la competencia de los trabajadores, estrechamente relacionados con la toma de conciencia (Di aquí algo en concreto, como 3 o 4 líneas que conecten estos aspectos)
- Como conclusión final, todos los aspectos de la norma relacionados con los recursos humanos en las empresas de la distribución alimentaria tienen un aspecto en común: Los trabajadores de la empresa aportan un valor añadido a la organización puesto que son quienes tienen un trato continuo con los clientes y por tanto constituyen una valiosa fuente de información para la misma.



## 5. BLIOGRAFIA

APCER (2015): *ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad.*

<https://www.apcergroup.com/espana/index.php/es/certificacion/40/iso-9001>

APCER (2015): *Guía del usuario ISO 9001:2015.*

[http://www.apcergroup.com/espana/images/site/graphics/guias/APCER\\_GUIA\\_ISO9001-2015\\_ES.pdf](http://www.apcergroup.com/espana/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001-2015_ES.pdf)

AENOR (2016): *Certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001*

[http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.WTvAqLzyjIU](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.WTvAqLzyjIU)

BLOG CALIDAD ISO (2014): *Objetivos y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001.*

<http://blogdecalidadiso.es/objetivos-y-beneficios-del-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001/>

CALIDAD HOY (2009): *Historia de la ISO:9001*

<https://calidadhoy.wordpress.com/2009/09/29/historia-de-la-iso9001/>

CARREFOUR (2015): *Informe de Actividad y Compromiso.*

<http://www.carrefour.es/e-commerce/www/documentos/images/grupo-carrefour/informes/informes2016/>

CONVENIO COLECTIVO DE MEDIANAS SUPERFICIES DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CASTILLA Y LEÓN (2016)

<http://www.cve.es/cve/wp-content/uploads/2011/05/C.C.R.-MEDIANAS-SUPERFICIES-DE-DISTRIBUCI%C3%93N-DE-ALIMENTACI%C3%93N-2015-2019.pdf>

INDUSTRIALES: *Guía práctica de comunicación interna* (2011)

[http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia\\_de\\_buenas\\_practica\\_de\\_comunicacion\\_interna.pdf](http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia_de_buenas_practica_de_comunicacion_interna.pdf)

GÓMEZ MARTÍNEZ, J.A., (2015): “*Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*”. AENOR. Madrid.

ISO tolos (2016): *ISO 9001 (creo que es ISO Tools)*

<https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>

LLOYD'S REGISTER LRQA (2016): *ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad*

<http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>

MERCADONA (2016): *Memoria Anual 2016*

<https://www.mercadona.es/es/conocenos/sala-de-prensa/memorias-anuales/memoria-anual-2016>

MINISTERIO DE FOMENTO: *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000*

<https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/23C12F31-2179-47C0-AA6B-9165529B74DA/112631/ISO90012000.pdf>

NAVARRO PAULE, A., (2011): *Estructura organizativa*

[http://descuadrando.com/Estructura\\_organizativa](http://descuadrando.com/Estructura_organizativa)

NORMAS 9000: (año??) *Estructura de la Norma ISO 9001:2015*

<http://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>

NORMAS 9000 (2015): *¿Qué es ISO?*

<http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

NORMAS 9000 (2015): *Beneficios de la norma ISO 9001*

<http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001.aspx>

NUEVA ISO 9001:2015 (2015): *Adaptación a la nueva norma ISO 9001:2015*

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

NUEVA ISO 9001:2015 (2015): *Interrogantes*

<http://www.nueva-iso-9001-2015.com/interrogantes/>

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA:

<http://www.rae.es/>

RODRÍGUEZ, M., (2016): *Historia de la norma ISO 9001*.

[http://www.normas9000.com/Company\\_Blog/historia-iso-9001.aspx](http://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx)

*UNE-EN ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.* (2000).

<http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/3042/36146-4.pdf>