

# “CONSULTORES EN GESTIÓN DE LA CALIDAD. INSTRUCCIONES PARA SU EMPLEO”.

Por Giancarlo Colferai.

*“La decisión de implementar un SGC puede ser el primer contacto real de la organización con el Mundo de la ISO 9000 – especialmente si esta es una PyME – y muchos se tornan a un consultor externo por ayuda. La familia ISO 9000 pronto incluirá lineamientos para hacer la correcta selección y el mejor uso posible de un consultor en SGC”*



Tomado de: Reporte Especial. Consultores. Seleccionándolos y empleándolos. Revista “**ISO Management Systems** Vol. 4 No. 5 Septiembre – Octubre 2004.

(TRADUCCION LIBRE)  
Ing. Eduardo García Romero



*Giancarlo Colferai es un Líder de Proyecto del grupo de trabajo de la ISO que desarrolla la ISO 10019. Después de una carrera en la industria de servicios, él es ahora Director de CEPAS, una compañía italiana que lleva a cabo certificación de personas y cursos de entrenamientos.*

Cuando una organización decide usar los servicios de un consultor externo para el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, surgen un número de preguntas típicas, por ejemplo:

¿Cómo podemos hallar un buen consultor y como podemos distinguir un consultor competente de uno que no lo es?

¿Cómo debe redactarse un contrato con el consultor para evitar desacuerdos y sorpresas indeseables una vez que se inicia el trabajo?

¿Qué es la realización de un sistema de gestión de la calidad y cuales son las tareas del consultor y de aquellos empleados de la organización envueltos en ello?

En orden a responder estas y otras preguntas el Comité Técnico de la ISO / TC 176, el cual es responsable por las normas ISO 9000, esta desarrollando un nuevo lineamiento (guía) que ahora esta siendo votado como Proyecto Final de Norma ISO (FDIS).

Este se espera que sea publicado como una norma internacional en febrero del 2005.

El trabajo comenzó en 2001 para el desarrollo de la ISO 10019, Lineamientos para la selección de consultores en Sistemas de Gestión de la Calidad y el uso de sus servicios, en base a la norma italiana UNI 1836. El nuevo tema de trabajo generó un gran interés: 41 expertos fueron nominados por 25 países miembros de la ISO para participar en su desarrollo.

El objetivo de la ISO 10019 es brindar información útil y práctica a las organizaciones – especialmente a las pequeñas y medianas empresas – cuando estas decidan realizar un sistema de gestión de la calidad. Para muchas organizaciones este es su primer contacto con el mundo de las ISO 9000 y consecuentemente ellas pueden no estar suficientemente informadas para hacer las mejores decisiones con respecto a la selección de un consultor competente, estableciendo un contrato sensato y haciendo un uso efectivo de los servicios de consultoría.

#### LINEAMIENTO PARA TODAS LAS ETAPAS

Para este fin, la ISO 10019 provee lineamientos para todas las etapas: desde la selección de un consultor competente, solicitud de una oferta y luego redactar un contrato para implementar el sistema de gestión de la calidad (SGC). Sin embargo, entre las más útiles contribuciones (clausula 5.3 de la norma) esta como articular consideraciones importantes como las siguientes:

- Incluso si el SGC este siendo implementado en respuesta a requerimientos contractuales o del mercado, esta es una oportunidad para emplear el SGC implementado, como una eficiente y efectiva herramienta de gestión.
- Hay un potencial para que el SGC provea una base para el mejoramiento continuo de la actuación (desempeño) de la organización.
- El éxito del SGC depende principalmente en la participación y compromiso de la alta dirección y no solo del consultor.
- Los empleados deben ser involucrados en todos los niveles, en orden a integrar el sistema de gestión de la calidad con las operaciones generales de la organización.
- El consultor debe de ser “empoderado” (autorizado) para interactuar con los empleados de la organización en todos los niveles, en orden a ganar en familiaridad con los procesos de la organización
- El sistema resultante no debe generar trabajos administrativos y documentación innecesaria.
- El servicio de consultoría debe ser compatible con la cultura de la organización , la competencia de sus empleados, procesos existentes y/o la documentación.

En otras palabras, si la alta dirección de una organización comprende completamente y cree firmemente en los principios arriba mencionados, entonces ellos decidirán buscar a un consultor competente en SGC, seleccionándolo de entre los mejores consultores en el mercado. Ellos pueden emplear la ISO 10019 como guía, no solamente para seleccionar un consultor competente en SGC, sino también para establecer un buen contrato y emplear sus servicios de una manera eficiente y efectiva.

El enfoque típico que nosotros podemos ver actualmente puede cambiar: la selección del consultor próximamente no será hecha simplemente por el precio más bajo y en la certeza de la obtención del certificado de la ISO 9001:2000 meramente como una etiqueta. En su lugar, estará basado en la habilidad del consultor en ayudar a la organización en la realización de un SGC que provea un verdadero valor añadido a la organización, incrementando su competitividad.

¿No es este caso (igual a), cuando una organización decide comprar una nueva máquina (planta o sistema) en orden a obtener un mejoramiento en la productividad, que se examine a varias maquinarias y seleccione aquella que asegure la ejecución más rentable para el uso previsto?

## EL CONTENIDO DE LA NORMA

Después de la Introducción, Alcance, y Referencias Normativas, la norma ISO 10019 cubre dos importantes tópicos.

*Primeramente*, la selección de un consultor en SGC indicando los criterios para el proceso de selección y decisión de las competencias de los consultores, como se le puede requerir al consultor que demuestre él mantiene y mejora su competencia, y consideraciones éticas, y...

*Segundamente*, el empleo de los servicios de un consultor en SGC definiendo cuáles son, y como se deben de establecer en el contrato (El Anexo A.1 provee unos muy útiles y detallados elementos con respecto a ese tópico en como evitar sorpresas desagradables en curso).

## SELECCION DE UN CONSULTOR COMPETENTE



De acuerdo a los lineamientos un consultor competente debe ser ético, perceptivo, versátil, decisivo, comunicativo, práctico, responsable, facilitador y debe tener conocimiento detallado de las normas pertinentes, del proceso de certificación, y habilidades en los principios generales de gestión de la calidad, metodologías y técnicas.

El consultor en SGC debe también tener conocimiento de los requisitos regulatorios y estatutarios relevantes para las actividades de la organización y también un conocimiento razonable de los productos, procesos y expectativas de los clientes de la organización, antes de iniciar los servicios de

consultoría. El consultor debe entender los factores claves importantes para el sector del producto en el cual opera la organización.

La competencia en prácticas de dirección es muy importante para el consultor para entender como el sistema de gestión de la calidad, se integra e interactúa con el sistema de gestión general de la organización.

Uno de los factores más importantes en la selección de un consultor en SGC es su capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades en situaciones reales. Por lo tanto el consultor debe tener experiencia pertinente en dirección, en aspectos profesionales o técnicos de los servicios de consultoría para brindarlos involucrando la toma de decisiones, resolución de problemas y comunicación con todas las partes interesadas.

De acuerdo con la ISO 10019 el papel del consultor en SGC durante las varias etapas de la implementación de un sistema de gestión de la calidad (como son detalladas en el anexo A de los lineamientos) incluye las siguientes acciones:

1. Ilustrar los conceptos concernientes a la gestión de la calidad poniendo especial atención a la comprensión y adopción de los principios de gestión de la calidad, asegurando que el diseño e implementación del SGC satisfice a la cultura de la organización, y el ambiente específico del negocio.
2. Involucra a todos los individuos importantes en la realización del SGC, aconsejando y apoyando a la organización en identificar los procesos apropiados necesarios para que su SGC, define la importancia relativa e interacción de esos procesos y ayude a la organización en identificar la documentación esencial (necesaria) para asegurar la efectiva planificación, operación y control de sus procesos.
3. Una vez que los procesos hayan sido identificados, evaluado su efectividad y eficiencia para estimular a la organización para buscar oportunidades de mejora y ayuda en promover un enfoque de procesos, y mejoramiento continuo del SGC dentro de la organización.
4. Ayudar a identificar las necesidades de adiestramientos para permitir a la organización mantener su SGC.
5. Cuando sea aplicable, ayudar a la organización en identificar las relaciones entre el SGC y cualquier otro sistema importante de gestión (ejemplo: ambiental, salud y seguridad ocupacional) y facilitar la integración con dichos sistemas.

## CONSIDERACIONES ETICAS

Tan lejos como concierne a las consideraciones éticas, la ISO 10019 resalta la importancia para el consultor en SGC de declarar o evitar cualquier conflicto de intereses, manteniendo la confidencialidad de la información adquirida de los clientes, evitar crear dependencia innecesaria de sus servicios, no ofrecer servicios donde no tiene la competencia necesaria, mantener la independencia de los órganos

de certificación, y con la imparcialidad en la selección por la organización del órgano certificador..

Los lineamientos repetidamente enfatizan que el consultor debe brindar estimados realistas del costo de los servicios de consultoría prestados y que la organización debe estar alerta en este aspecto crítico.

## EMPLEO DE LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR

Los lineamientos definen como los servicios de consultoría pueden ser aplicados a las actividades del proceso de realización del sistema de gestión de la calidad (los detalles en el Anexo A.2) por ejemplo: definición de objetivos y requerimientos, evaluación inicial, planificación, diseño y desarrollo, entrenamientos, implementación y mejoramiento.

La ISO 10019 entonces recomienda que la organización establezca un contrato completo con el consultor en SGC, antes de comenzar con la actividad de la consultoría, en orden a evitar desacuerdos y sorpresas indeseables. Este contrato debe claramente definir el alcance del trabajo (incluyendo los resultados), tener metas realistas y ser rentable para la organización. (Los detalles se indican en A.1). Los lineamientos también recomiendan que se introduzcan dentro del contrato, las siguientes actividades debido a su importancia. (Los detalles se pueden encontrar en el Anexo A.2)

- a) Establecer en el contrato objetivos acordados que sean, específicos, medibles, alcanzables, reales con delimitaciones en el tiempo.
- b) Establecer en el contrato un plan detallado con resultados y metas acordadas, comunicando el plan a todas las partes interesadas.
- c) Identificando las necesidades de entrenamiento para los empleados importantes así ellos puedan ejecutar evaluaciones continuas del mantenimiento y mejoras del SGC en desarrollo.
- d) Implementando el plan y consecuente monitoreo y evaluación de la efectividad del mismo, e implementando acciones de contingencias según sea apropiado.
- e) Asegurarse de que las metas acordadas son alcanzadas o redefinidas y...
- f) Definir un proceso para aprobar los resultados del contrato.

El Anexo A.2 ilustra un ejemplo del proceso para la realización de un sistema de gestión de la calidad e indica la responsabilidad de los coautores, - consultores, alta dirección, representante de la dirección – para cada etapa del proceso.

Resumiendo, la ISO 10019 por última vez, aclara muchos de los aspectos esenciales que a menudo han sido fuentes de malentendidos entre las organizaciones y los consultores en SGC. Sobre todo ella resalta la importancia de la participación y compromiso de la alta dirección de la organización y la correcta elección de un consultor competente son los factores claves para el éxito de los sistemas de gestión de la calidad.

