CEGESTI | Éxito Empresarial

No. 216, 2012

Hacia la Sostenibilidad - Towards Sustainability

Selección de consultores en sistemas de gestión de la calidad

Milena Saborío Villalobos
Consultora, CEGESTI

El auge mundial que se presenta en el mercado en relación con la demanda de productos y servicios que garanticen el control de sus impactos sociales, ambientales y económicos, ha provocado que cada vez más organizaciones se comprometan con estos temas mediante diversas certificaciones una vez desarrollados sus respectivos sistemas de gestión.

Con el propósito de desarrollar e implementar un sistema de gestión, algunas organizaciones deciden confiar la tarea a su personal interno, mientras otras optan por la asesoría de consultores externos.

Cuando el sistema de gestión es desarrollado e implementado porel personal interno, los beneficios van enfocados hacia el conocimiento de la cultura, los procesos y el personal de la organización. Mientras que si es realizado por personal externo mediante contratación, la principal ventaja se mide por la experiencia adquirida del consultor en el desarrollo e implementación de sistemas de gestión en diferentes organizaciones, las cuales presentan diversidad de características, hecho que brinda un valor agregado al proceso.

Referente a este tema, a nivel de normativa existe la *ISO 10019 Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de calidad y la utilización de sus servicios*, la cual -como su nombre lo indica- establece lineamientos para la elección del consultor para el desarrollo del sistema de gestión de calidad ISO 9001; sin embargo, puede ser aplicable a otros sistemas de gestión adaptando algunas consideraciones, como por ejemplo el sistema de gestión ambiental ISO 14001, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, entre otros.

Tal y como sucede durante la implementación de los sistemas de gestión, la participación y el compromiso de la alta dirección son claves durante la contratación del consultor, debido a que se trabajará conjuntamente durante la creación del sistema. Sucede lo mismo con la importancia del involucramiento del personal relacionado con el proceso.

Antes de iniciar con la etapa de contratación del consultor, la organización debería establecer sus necesidades y expectativas respecto al ente y persona por contratar, basado en sus condiciones actuales y analizando las opciones que se encuentren disponibles en el mercado.

Entre los aspectos por considerar durante el análisis, se destacan el conocimiento y las habilidades del consultor en diferentes ámbitos, como los relacionados con el sistema de gestión, el conocimiento de sistemas en organizaciones similares y las prácticas de gestión.

Referente al *sistema*, el consultor debe demostrar conocimiento y experiencia en la interpretación y aplicación de las normas pertinentes a la implementación de sistemas de gestión y procesos de certificación, este último con el fin de apoyar a la organización durante el proceso.

En relación con los conocimientos y habilidades de la *organización*, es necesario que el consultor entienda el sector, la estructura y las relaciones de la organización, así como disponer de conocimientos básicos de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a esta.

Respecto a las *prácticas de gestión*, el consultor debe entender cómo el sistema de gestión interactúa con el sistema global de la organización, de manera que se desarrolle el vínculo adecuado entre ambos introduciendo el nuevo sistema como parte de la estrategia organizacional establecida. Además, como eje central del papel desempeñado por el consultor se establece que el sistema se base en los principios de gestión de calidad.

Es importante destacar que la contratación de un consultor externo implica que la organización cuente con la transferencia del conocimiento y el apoyo de un especialista en sistemas de gestión, que se enfoque en realizar aportes y guiar de manera óptima a sus contratantes durante el proceso de desarrollo e implementación del sistema, de acuerdo con su experiencia en otras organizaciones.

Asimismo, como se señaló anteriormente, la organización se beneficia al disponer de una persona capacitada con una visión externa a la organización, lo cual permite la identificación de oportunidades de mejora necesarias para ejecutar el sistema. Por otra parte, el consultor brinda dedicación exclusiva al proyecto, lo que incrementa el nivel de avance del proceso en conjunto con el personal interno involucrado.

Otro de los puntos por considerar, es la experiencia laboral demostrada, como es el caso de consultorías, implementación y gestión de sistemas, auditorías y otras funciones relacionadas.

Asimismo, es relevante que se demuestre-el mantenimiento y mejora de la competencia por medio de la formación continua, la cual se evidencia a partir de la participación en comités de normalización, cursos de actualización de versiones de normas, entre otros.

El comportamiento ético de la persona por contratar es una consideración primordial a fin de que se mantenga la confidencialidad e imparcialidad del proceso, así como para evitar posibles conflictos de interés.

Como parte de la competencia del consultor, sobresalen algunos atributos personales que se deben analizar, entre los que se destacan la ética, la capacidad de observación, la perceptiva, la versatilidad, la tenacidad, la capacidad de decisión, la seguridad en sí mismo, la capacidad de comunicarse, la pragmática, la responsabilidad y la capacidad como facilitador.

Una vez elegido el consultor bajo las características antes descritas, se debe proceder a la definición del contrato, en el cual se recomienda establecer el alcance del trabajo por medio de objetivos medibles o verificables, alcanzables y realistas, así como definir los plazos de ejecución y establecer el mecanismo de aprobación de los resultados obtenidos.

El seguimiento y la evaluación del contrato es parte de los controles requeridos para valorar la eficacia del plan y así poder generar acciones de contingencia.

La comunicación e involucramiento del personal en todos los niveles, la búsqueda de oportunidades de mejora, el adaptar el nuevo sistema a los ya existentes y el evitar producir burocracia durante el proceso son algunas de las características destacables en un consultor.

La contratación de un consultor externo con las características citadas, enriquecerá el proceso de desarrollo e implementación de un sistema de gestión, ya que el experto actuará como generador y facilitador del conocimiento mediante diferentes técnicas, tal como ocurre en la llamada “aprender haciendo”, donde el consultor orienta a la organización en cada etapa, de manera que se involucre directamente en el proceso y se cree aprendizaje mediante la experiencia adquirida.

Es importante recalcar que el éxito de este proceso depende principalmente de la participación y el compromiso de la alta dirección, así como de la contratación de los servicios de un consultor comprometido, compatible con la cultura de la organización y la competencia del personal. Lo anterior con el propósito de disponer de un sistema de gestión que beneficie la competitividad organizacional.

Referencias

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2005). INTE-ISO 10019:2005 Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de calidad y la utilización de sus servicios. INTECO: Costa Rica.

Éxito Empresarial
Es una publicación periódica de CEGESTI.
Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web:
www.cegesti.org