

CALIDADE, FORMACIÓN E RECURSOS HUMANOS.

TRES SISTEMAS PARA APLICAR NAS
ACTIVIDADES DE FORMACIÓN E
DE XESTIÓN DE PERSOAS POLOS
PSICÓLOGOS DO TRABALLO E
OS PROFESIONAIS DOS RR. HH.

Luis Barbero Hernández
Director de Management Information Spain-Qfor
luis.barbero@azimutmanagement.es

INTRODUCCIÓN

A relación entre a psicoloxía do traballo, como disciplina científica que estuda o comportamento do ser humano no mundo do traballo e das organizacións a nivel individual, grupal e organizativo, e as funcións de recursos humanos nas empresas parece clara. Ninguén dubida de que o éxito e a sostibilidade das organizacións e das empresas, así como de calquera proxecto profesional colectivo, depende das persoas e das políticas de recursos humanos aplicadas á súa xestión. A xestión dos recursos humanos baséase en gran medida na psicoloxía do traballo, que lle achega coñecementos, experiencias, métodos e ferramentas e, por esta razón, os psicólogos do traballo están nunha posición privilexiada para intervir no devandito campo. Non debe

sorprender por tanto a crecente influencia e o impacto da psicoloxía do traballo nas organizacións, ben sexa polos psicólogos que desenvolven a súa actividade nos departamentos de recursos humanos ou pola crecente formación impartida en temas propios da psicoloxía do traballo a profesionais procedentes doutras disciplinas.

Tamén resultou determinante a contribución da psicoloxía do traballo á xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Ben é verdade que, como se verá logo, este é un campo en que aínda falta un importante camiño que percorrer e no cal a psicoloxía do traballo poderá chegar aínda máis mediante o desenvolvemento e a aplicación de sistemas que permitan unha xestión dos recursos humanos máis útil e de máis calidade.

En todo caso, desde hai tempo fóronse realizando aproximacións á calidade desde a profesión e houbo diversas iniciativas encamiñadas a crear sistemas de calidade propios. Froito destas iniciativas, na actualidade os profesionais dos recursos humanos contan con algúns modelos de calidade, non moitos, orientados especificamente ás funcións do seu campo de actividade e que poden aplicarse de xeito relativamente sinxelo.

A isto se dedicarán as seguintes páxinas, nas cales se analizará brevemente a calidade no campo dos recursos humanos e se describirán tres sistemas específicos de calidade no devandito campo. Son sistemas para os que resultou imprescindible a participación de psicólogos e de profesionais dos recursos humanos e son a referencia de calidade na actualidade para este ámbito. Trátase do sistema Qfor e da norma UNE-ISO 10667, ambos xa vixentes actualmente; e a nova norma ISO/TC 260 para a xestión dos recursos humanos, que está sendo elaborada na actualidade polo Comité Técnico correspondente.

1. CALIDADE E RR. HH.

A calidade é a «propiedade ou o conxunto de propiedades inherentes a algo que permiten xulgar o seu valor». Outra acepción é «adecuación dun produto ou servizo ás características

especificadas». Para a Asociación Española de Normalización (AENOR), calidade é o «grao en que un conxunto de características inherente cumpre cos requisitos».

Destas definicións dedúcese:

- que a calidade supón valor para aquilo que a posúe,
- que a calidade garda relación co grao de adecuación dun produto ou dun servizo a unha serie de características predeterminadas ou ao cumprimento dunha serie de requisitos.

Nesa liña, xestionar a calidade debería ter como obxectivo incrementar as propiedades que achegan valor e melloran algo e garantir de maneira duradeira a súa adecuación a uns requisitos preestablecidos.

En maior ou menor grao, os sistemas de xestión da calidade orientáronse a ese obxectivo. Inicialmente enfocáronse en que os produtos cumpren cunha serie de requisitos de uniformidade, e ata ben entrado o século pasado, a calidade consistía no control do produto rematado; os indicadores expresábanse na porcentaxe de produtos defectuosos, o que non implicaba necesariamente unha xestión preventiva da calidade. Posteriormente, a calidade comezou a centrarse nos procesos produtivos, para estenderse finalmente a todos os ámbitos da organización.

Hoxe en día, a calidade, ou a xestión da calidade, comporta unha filosofía e unha sistemática concreta orientada a mellorar os procedementos chave nas organizacións e a establecer os plans que permitan a mellora continua. Tamén permite responder ás necesidades cada vez máis estendidas de normalización e de certificación na sociedade e no mercado, polo que proliferaron normas con requisitos de calidade para distintos ámbitos e sectores, así como diversos selos destinados a certificar o cumprimento dos devanditos requisitos.

Segundo AENOR, «as normas garanten uns niveis de calidade e de seguridade que permiten a calquera empresa posicionarse mellor no mercado e constitúen unha importante fonte de información para os profesionais de calquera actividade económica». Tamén, segundo AENOR:

A normalización ten como obxectivo a elaboración dunha serie de especificacións técnicas (normas) que son empregadas polas empresas, de xeito voluntario, como referencia para probar a calidade e a seguridade das súas actividades e dos seus produtos. Ante os clientes, o cumprimento das devanditas normas é unha garantía do nivel óptimo do ben que a adquiriu e un estímulo para o seu consumo, xa que o perciben diferenciado do resto da oferta do mercado.

Efectivamente é nas normas e na súa aplicación voluntaria onde as organizacións e os profesionais poden atopar a referencia fundamental na xestión da calidade. As normas establecen requisitos e dan orientacións que permiten desenvolver os procedementos axeitados e configuran un sistema que permite avaliar o cumprimento da norma, establecer os correspondentes plans e obxectivos de mellora e certificar aquelas empresas ou organismos que cumpren os requisitos.

No que se refire á xestión dos recursos humanos e no ámbito da psicoloxía do traballo, tamén houbo actividades orientadas á calidade, como o emprego da avaliación nas actividades de formación, diversos estudos organizativos, a elaboración de cuestionarios para medir a calidade de vida laboral ou a publicación de guías de boas prácticas en ámbitos de recursos humanos e, especialmente, desde o ámbito da psicoloxía do traballo, entre outros. Pero isto só se traduciu en sistemas ou normas específicos de calidade en contadas ocasións.

A finais do século pasado, a maior parte dos profesionais dos recursos humanos que pretendía implantar e avaliarse por algunha norma, recorrían ás normas ISO 9000 ou ao sistema de calidade europeo EFQM, non orientados especificamente ás funcións dos recursos humanos. Ocasionalmente, e con base no sistema EFQM ou similares, desenvolvéronse algúns modelos para a súa aplicación no ámbito dos recursos humanos, como o da avaliación organizativa e da Auditoría do Sistema Humano (ASH), e publicáronse unhas poucas normas aplicables unicamente á selección de determinados perfís profesionais. Pero, en definitiva, eran poucas normas ás cales recorrer para aplicar especificamente ás funcións dos recursos humanos.

Como se pon de manifesto nun estudo sobre calidade e recursos humanos nas pemes (Gutiérrez e Rubi, 2009), non

abunda a literatura en materia de xestión de calidade en recursos humanos, en boa medida porque «a maioría dos autores son técnicos e enxeñeiros que desenvolveron os seus modelos en empresas pertencentes ao sector industrial. Isto provocou que a xestión de recursos humanos se analizase desde un punto de vista adicional e secundario e non como un factor elemental e integrado nos modelos de xestión de calidade».

No que se refire ás actividades de formación no ámbito empresarial, a situación non foi moi distinta. Nunha publicación do ano 2003 sobre calidade e formación (*Calidade e Formación. Binomio inseparable*), realízase unha exhaustiva revisión dos sistemas de calidade existentes ata ese momento neste ámbito. Na mesma, alén de mencionar algunha investigación para determinar indicadores de calidade, descríbense os sistemas de calidade que aplicaban neste campo. Menciónanse de novo as normas ISO 9001 e o sistema EFQM e só tres modelos específicos para as actividades de formación:

- O Sistema Equis, aplicable en exclusiva para as Business Schools.
- O modelo VERO (Verificación de Organizacións: unha ferramenta para a mellora da calidade da formación). Trátase dun modelo orientado á mellora da xestión e o funcionamento dos organismos de formación, baseándose na análise das disfuncións, na análise das súas causas e no establecemento de plans de acción para a súa solución.
- O sistema Qfor, aplicable para todas as actividades de formación nos ámbitos organizativos.

A aparición de normas específicas para a formación e os recursos humanos só foi posible cando psicólogos e outros profesionais deste campo promoveron a súa creación. Para elaborar normas é necesaria a iniciativa e a contribución de especialistas no ámbito sobre o cal se redacta a norma. Son froito do consenso de expertos que poñen en común os requisitos básicos sobre os cales se poden asentar os sistemas de xestión e que hai que cumprir para outorgar as correspondentes certificacións de calidade. Isto foi así no caso do sistema Qfor e da norma UNE-

ISO 10667, en cuxa creación e desenvolvemento participaron psicólogos e profesionais da formación e da avaliación. E tamén o está a ser no caso da futura norma de xestión dos RR. HH. ISO/TC 260. A estas tres normas están dedicados os seguintes apartados.

2. O SISTEMA DE CALIDADE Qfor

a) Introducción

O modelo de calidade Qfor ten a súa orixe nos Países Baixos a finais dos anos oitenta. Xorde como resposta á necesidade dun sistema de calidade específico para as actividades desenvolvidas polos servizos, as empresas e os organismos de formación, e de máis e mellor información no mercado.

Moitos profesionais da formación xa daquela tentaban mellorar a calidade das súas actividades, avaliaban os seus programas formativos e/ou poñían en marcha outras iniciativas como as citadas no punto anterior. Mais do mesmo xeito que acontecía noutras áreas de recursos humanos, os departamentos de formación e os provedores dos servizos de formación interesados en aplicar sistemas de calidade e avaliarse e/ou certificarse seguindo unha norma xeralmente aceptada, só podían recorrer na práctica á ISO 9000 ou á EFQM, cuxa aplicación non resultaba sempre axeitada e eficaz.

Un estudo realizado ao respecto (Delferriere) analizaba o posicionamento dos devanditos sistemas de calidade en función de dúas variables: o tamaño das empresas (nun continuo desde empresas máis pequenas a empresas de gran tamaño) e o sector da actividade (desde as actividades menos especializadas ás máis especializadas ou relacionadas coa aprendizaxe e co coñecemento). Segundo este estudo, neses anos a ISO 9000 empregábase preferentemente en empresas de gran tamaño e de actividades de tipo pesado. EFQM era a utilizada por empresas grandes e máis especializadas ou de servizos de coñecemento e, en menor medida, por empresas de menos tamaño. Segundo o

estudo, quedaba unha gran cantidade de empresas, de organismos de menor tamaño e de servizos de tipo intelectual para as cales nin a ISO 9000 nin EFQM supoñían unha solución posible. E é nesa área onde se sitúan a maioría dos organismos e empresas que prestan servizos de formación.

A realidade era que moitos dos provedores de formación tiñan difícil dispoñer dun medio que lles permitise coñecer a medida da calidade dos servizos prestados ou saber o grao de satisfacción dos seus clientes. Ao mesmo tempo, os clientes, as empresas e os seus departamentos de formación non tiñan moitas referencias sobre os subministradores de servizos de formación nin sabían o que podían esperar deles.

A finais dos oitenta, esta situación levou a que unha serie de expertos do mundo da formación se reunisen cun dobre obxectivo: por un lado, buscar a forma de incrementar a transparencia da información sobre os organismos de formación no mercado e, por outro, traballar sobre as boas prácticas e poñer as bases para un sistema de calidade que proporcionase criterios para a certificación das actividades de formación.

Deste xeito xurdiu o que máis tarde sería o sistema Qfor. Inicialmente creouse unha base de datos con todos os que prestaban servizos de formación en Bélxica e, a partir de 1992, comezouse a empregar un sistema de calidade baseado na avaliación da satisfacción dos clientes. A partir de 1995, este sistema adopta a denominación actual Qfor e esténdese a outros países, creando a Rede Europea Qfor, que permitiu a colaboración entre os diversos países e a súa contribución á optimización do modelo Qfor ata a versión vixente na actualidade.

b) En que consiste o sistema Qfor?

Qfor é un sistema de calidade especificamente adaptado para os servizos *knowledge related* (formación, consultoría, etc.) dentro do ámbito dos RR. HH. É un sistema específico neste ámbito, tanto para as empresas ou as unidades que ofrecen os devanditos servizos de formación ou consultoría como para as que os reciben ou os contratan.

O modelo Qfor pode empregarse como ferramenta para a mellora da calidade e como sistema de certificación. Permite a avaliación da calidade desde dúas perspectivas: desde o punto de vista dos procesos internos e desde o punto de vista da percepción dos clientes. Aínda que inicialmente estaba orientado exclusivamente ao mundo da formación, en 2002 estendeuse ás actividades de consultoría.

Qfor é susceptible de ser utilizado tanto por empresas proveedoras de formación e consultoría de calquera tamaño como por formadores ou consultores a título individual, así como polos correspondentes departamentos das empresas para certificar as actividades, os programas e os servizos que prestan aos seus empregados.

Tras a auditoría Qfor, os organismos avaliados reciben un amplo informe de auditoría cos resultados e outras informacións de utilidade para elaboraren os correspondentes plans de mellora. Coa certificación emítese un diploma, o organismo recibe o selo Qfor para o seu uso e inclúese no listado de organismos certificados da web internacional Qfor.

c) Cal é a estrutura do sistema Qfor?

Nos seus inicios, o sistema Qfor avaliaba a calidade a través da percepción dos clientes das actividades desenvolvidas polo organismo auditado.

A partir de 2007, o sistema é remodelado en profundidade polos distintos países da Rede Europea Qfor, dando como resultado o sistema modular Qfor vixente na actualidade. Esta concepción modular permite tratar a avaliación da calidade desde dúas perspectivas, por separado ou en conxunto.

- Desde a perspectiva dos procedementos internos: módulo ProcessScan.
- Desde o punto de vista da percepción e da avaliación dos clientes: módulo ClientScan.

En todo caso, o perfil do organismo e as súas actividades tamén se analizan e se validan mediante o módulo DataScan.

O sistema Qfor prevé tamén os chamados módulos específicos, que consisten en avaliacións á demanda, por necesidades específicas de empresas, sectores, federacións, áreas xeográficas, asociacións ou outras institucións.

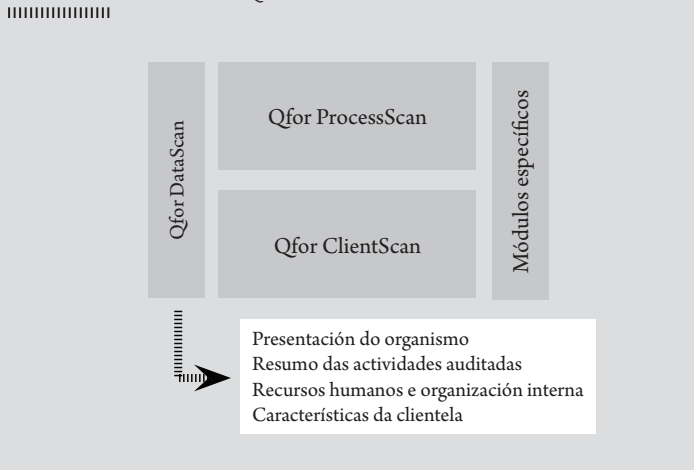
A continuación ofrécese unha explicación superficial deste sistema modular. Os módulos descritos son o módulo DataScan, o módulo ProcessScan e o módulo ClientScan.

Módulo DataScan. Validación dos datos e características do organismo

O punto de partida do sistema Qfor é sempre o DataScan (ver Figura 1). A través do DataScan, o organismo avaliado debe detallar a información sobre as súas características distintivas e sobre as súas actividades. Esta información é constatada e validada polo auditor durante a auditoría e, en gran parte, recóllese no informe final, o que permite achegar transparencia na información da oferta dos servizos ofrecidos aos usuarios.

Esta transparencia na información resulta fundamental para o mercado, os usuarios e a sociedade en xeral. É por isto que o módulo DataScan constitúe unha condición necesaria para a

FIGURA 1. MÓDULO QFOR DATASCAN



cessScan se os devanditos procedementos cumpren as esixencias da norma.

Os resultados da avaliación dos procesos recóllense no correspondente informe de auditoría, que permite reflectir unha imaxe global dos procedementos do organismo en relación cos servizos prestados aos seus clientes.

O informe constitúe unha ferramenta útil para a mellora da eficacia e da eficiencia do funcionamento interno do organismo, así como para a mellora da calidade do seu servizo ao cliente.

Módulo ClientScan. Avaliación da calidade a través dos clientes

O obxectivo da avaliación ClientScan é dobre:

- Por unha parte, permite avaliar mediante entrevistas estruturadas o nivel de satisfacción dos clientes e recoller a súa opinión sobre os aspectos chave do servizo recibido. A avaliación pode servir para confirmar ou recoñecer a calidade das prestacións do organismo ou ben como unha referencia para axustar aspectos do servizo.
- Por outra parte, este módulo ofrece a posibilidade de verificar se a imaxe que o organismo ten de si mesmo e das súas prestacións se corresponde coa imaxe que teñen os seus clientes. Os desaxustes eventuais poden estimular o organismo a tomar as medidas necesarias para aumentar a satisfacción dos seus clientes.

Mediante as entrevistas avalíanse de xeito exhaustivo dez apartados: fase preparatoria, execución e desenvolvemento do proxecto, xestión, materiais e ferramentas, formadores e consultores, seguimento, atención ao cliente, administración e loxística, relación calidade-prezo e satisfacción e impresión global (ver Figura 3).

Un organismo avaliado mediante ClientScan obtén o recoñecemento Qfor se polo menos o 80% dos clientes entrevistados están satisfeitos ou moi satisfeitos co organismo e cos servizos recibidos, tanto no criterio «satisfacción global», como no conxunto dos aspectos específicos (os outros nove criterios avaliados).

- Mellora da transparencia da información.
- Aplicación específica para as actividades centradas no coñecemento (*knowledge based*).
- Permite elixir entre o módulo ProcessScan e/ou o sistema Qfor ClientScan.
- Pódeno aplicar organismos de formación de calquera tamaño. Tanto se se trata de empresas ou persoas a título particular.
- Tamén poden empregalo departamentos de formación que imparten información ou prestan servizos internos para o desenvolvemento dos empregados.
- O sistema Qfor, a través dos módulos específicos, pode ser de utilidade para a implantación en sectores, asociacións ou ámbitos xeográficos.
- Aplicación sinxela e *web based*.

Neste tempo tamén se publicou a nivel internacional a norma ISO 29990 «Servizos de aprendizaxe para a educación e a formación non formal», co mesmo obxecto de Qfor, a formación non regrada no ámbito organizativo, aínda que esta norma non se publicou na nosa lingua e a súa aplicación non foi moi ampla, posiblemente porque non contou con profesionais da área necesarios para a súa aplicación e avaliación eficaz. Tamén xurdiron outras iniciativas para a xestión da calidade, como o anteriormente citado modelo VERO, a norma EQUIS para o mundo das Business Schools ou, finalmente, a UNE 66181 «Calidade da formación virtual en contextos de formación non regrada», para a formación en liña.

Non obstante, Qfor segue a ser sen dúbida o sistema específico máis empregado en Europa para a xestión da calidade no ámbito da formación e/ou a consultoría.

3. NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667

«Prestación de servizos de avaliación. Procedementos e métodos para a avaliación de persoas no ámbito laboral e no organizativo»

a) Introducción

Recentemente foi a norma UNE-ISO 10667 a que encheu outro dos baleiros existentes na xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Atopámonos de novo cunha norma que xorde como resposta ás necesidades da profesión. E é desde a propia profesión e desde a psicoloxía desde onde se impulsa a creación e os traballos dos comités técnicos correspondentes, cunha participación destacada nos mesmos do Consejo General de la Psicología (COP).

Efectivamente, a avaliación das persoas é unha práctica frecuente nas empresas e no mundo do traballo e resulta totalmente necesaria, mesmo imprescindible, para tomar decisións importantes sobre as persoas e os equipos nas organizacións. Decisións que moitas veces teñen consecuencias e repercusións de grande impacto e transcendencia, tanto nas persoas como nas propias organizacións.

Con isto, a sensibilidade polas boas prácticas e por un uso adecuado dos tests e doutras ferramentas de avaliación, dérase pé a que desde a profesión e moi especialmente no ámbito da psicoloxía, se procedera á elaboración e á publicación de estándares técnicos, de modelos de avaliación, de códigos éticos e de directrices de uso e de boas prácticas nas actividades avaliativas. Existía na profesión, ademais, o interese por incorporar a xestión da calidade e dispoñer dalgún marco normativo específico para as actividades de avaliación de persoas. De feito, así se reconece e se recomenda nalgúns dos códigos de boas prácticas (Castaño, López-Montalvo e Prieto, 2011a, 2011b; Fernández-Ballesteros et al., 2001; International Tests Commission, 2008a, 2008b).

Con todo, como xa se indicou repetidamente, as normas existentes con anterioridade non respondían enteiramente e

con precisión a esta sensibilidade e a estas necesidades específicas no que se refire á avaliación de persoas en contextos organizativos. Por esta razón, esta norma, a UNE-ISO 10667, expresamente orientada aos procedementos e aos servizos relativos á avaliación de persoas en contextos laborais, supón unha boa nova para a profesión, alén dunha oportunidade e de novas perspectivas para os profesionais do sector. Non substitúe as normas e as directrices preexistentes, senón que posibilita a súa aplicación de forma integrada e estruturada no marco da propia norma ISO. Tampouco tenta dar directrices de tipo técnico, senón que se centra en ofrecer un marco sistemático para poder desenvolver procesos de avaliación rigorosos e de calidade.

A norma aprobouse a nivel internacional en outubro de 2011. Tras a súa revisión, tradución e a correspondente tramitación no noso país, en maio de 2013 entra en vigor a versión española desta norma.

b) En que consiste a norma UNE-ISO 10667?

Trátase dunha norma ISO enfocada a todo tipo de actividades avaliativas no ámbito laboral, que abranguen no sentido amplo todos os tipos de avaliación de persoas ao longo de toda a súa vida laboral. É unha norma válida tanto para as avaliacións individuais (entrevistas, selección, orientación profesional, desenvolvementos, *coaching*, etc.) como para as avaliacións grupais (avaliación do nivel de compromiso grupal, avaliación do rendemento do equipo, etc.) e as avaliacións organizativas (clima laboral, avaliación de riscos psicosociais, cambios culturais por fusión ou adquisición, estudos de niveis de implicación).

En resumo, a pretensión desta norma é poder empregala na práctica totalidade das situacións nas cales se produce algunha actividade avaliativa de persoas sempre dentro dos ámbitos do traballo e das organizacións.

Os seus obxectivos son promover o desenvolvemento das boas prácticas nos procesos avaliativos e que exista unha colaboración clara, transparente e documentada entre aqueles que prestan servizos de avaliación e aqueles que fan uso deles.

Todo isto encamiñado a poder levar un proceso de avaliación estruturado, obxectivo, rigoroso, equitativo, fiable e baseado en evidencias. Para isto establece claramente as obrigas e as responsabilidades das partes e sistematiza todo o proceso de avaliación, diferenciando e precisando a parte previa á avaliación, o desenvolvemento da propia avaliación e a fase posterior á mesma.

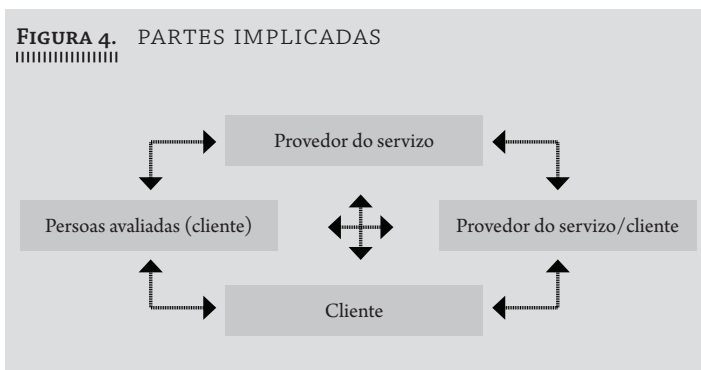
Refírese tamén ás persoas avaliadas, describindo os seus dereitos e tamén os seus deberes, e proporciona regras claras sobre o manexo, a custodia e a seguridade dos medios, dos materiais e dos documentos empregados durante a actividade avaliativa, así como sobre a protección de datos, dos resultados e doutras informacións persoais.

Como calquera norma de calidade, a UNE-ISO 10667 pretende poñer dalgún xeito os medios para a mellora do sistema e dedica o seu capítulo 6 á avaliación do propio proceso avaliativo. Con todo, como se verá logo, na práctica resulta máis complicado, xa que na norma non queda de todo claro o carácter obrigatorio do contemplado no devandito capítulo. Canto aos destinatarios directos da norma, en primeiro lugar están os que a poidan aplicar e certificarse con ela, os provedores de servizos e os clientes. Tanto uns como os outros poden ser persoas ou organizacións de todos os tipos e tamaños dedicadas ou implicadas en procesos avaliativos.

Alén dos provedores de servizos e dos clientes, a norma contempla tamén como parte implicada principal no proceso avaliativo as persoas avaliadas (ver Figura 4), para as que describe con moita precisión os seus dereitos e as súas obrigas.

Tal e como se pode ver na seguinte figura, a propia norma prevé que o papel destas partes pode variar e pode intercambiarse. Así, en moitos casos o provedor dos servizos prestará os seus servizos a un cliente para avaliar a outras persoas. Noutros, o cliente pode ser ao mesmo tempo a persoa que hai que avaliar, xa que solicitou os servizos de avaliación para si mesma. E noutros, o cliente pode ser ao mesmo tempo o cliente doutro provedor e, á vez, o provedor dos servizos para terceiras persoas, como pasa, por exemplo, nun departamento que contrata os

FIGURA 4. PARTES IMPLICADAS



servizos dunha consultora para levar a cabo procesos de avaliación para os seus empregados.

A norma non pasa por alto e ten en conta outras partes interesadas que pode haber nos procesos de avaliación, como os destinatarios dos resultados das avaliacións, os intermediarios ou os usuarios indirectos, os xefes ou outras persoas e demais partes implicadas dalgún xeito no proceso.

c) Estrutura da norma UNE-ISO 10667

A norma UNE ISO 10667 publícase como se se tratase de dúas normas separadas. Efectivamente, consta de dúas partes: a parte UNE ISO 10667-1, referida aos deberes do cliente dos servizos de avaliación, e a UNE ISO 10667-2, orientada aos provedores dos servizos de avaliación. Isto é consecuencia do interese declarado pola norma de que os procesos de avaliación se baseen na colaboración e no acordo entre provedores de servizos e clientes e de que ambos coñezan as súas responsabilidades, os seus dereitos e as súas obrigas no proceso avaliativo.

Máis alá desa diferenciación, as dúas partes da norma están estruturadas da mesma forma. Ambas se subdividen en prólogo, introdución, un corpo con seis capítulos e catro anexos informativos.

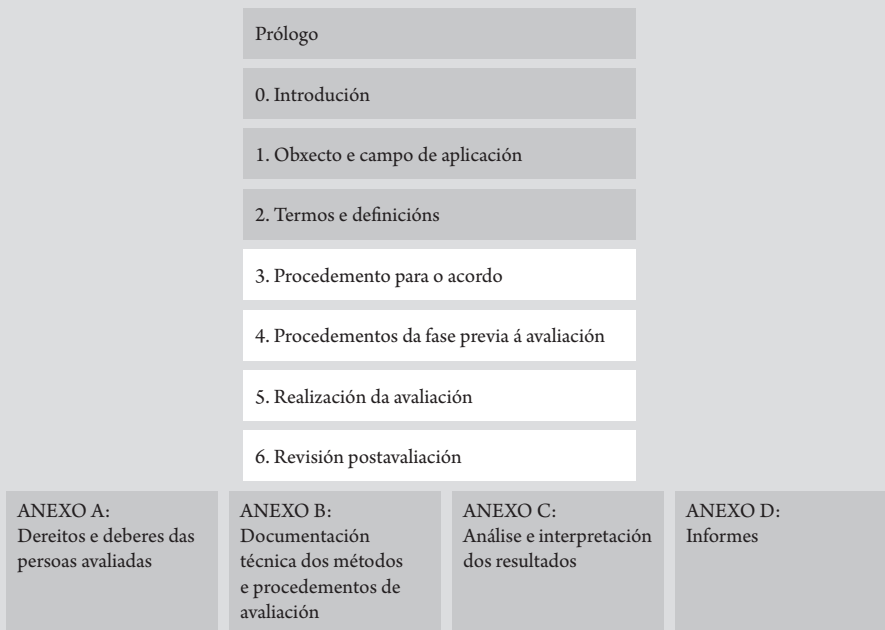
Como se pode ver na Figura 5, diferenciouse por cores os capítulos 3, 4, 5 e 6 do resto. Isto débese a que estes capítulos

constitúen a parte procedemental da norma, mentres que os anteriores proporcionan información sobre a mesma de carácter non procedemental. O prólogo, o capítulo introdutorio e os capítulos 1 e 2 son practicamente iguais nas partes 1 e 2 da norma.

O prólogo presenta a norma situándoa no marco das normas ISO, con algunhas informacións sobre a súa elaboración. Con respecto a isto, resulta interesante comprobar no devandito prólogo que o Comité Técnico do Proxecto denominouse «Comité do Proxecto ISO/PC 230, Avaliación Psicolóxica».

O capítulo 0 é de carácter introdutorio e a súa redacción é practicamente a mesma en ambas as partes da norma. Nel recóllese diversas informacións e aspectos de carácter xeral sobre a norma, descríbense os seus obxectivos, os destinatarios directos

FIGURA 5. ESTRUTURA DA NORMA UNE-ISO 10667



e outras partes interesadas, así como os tipos de avaliación que abrangue.

O capítulo 1 puntualiza o obxecto e o campo de aplicación da norma tanto desde a perspectiva do cliente, na parte 1, como do provedor dos servizos, na parte 2.

O capítulo 2 recolle, igual que fan outras normas ISO, os principais termos empregados, explicando o seu significado e definindo o contextos en que se utilizan na norma.

Como se indicou, os capítulos 3, 4, 5 e 6 conteñen o corpo procedementa da norma e regulan todo o referente ao proceso avaliativo, cun enfoque cara ao cliente, na parte 1, ou cara ao provedor dos servizos, na parte 2.

O capítulo 3 desenvolve todo o referido aos procedementos para o acordo entre as partes, onde se describen os deberes e os requisitos que corresponden a cada unha delas e o contido que debe ter o acordo para a prestación do servizo.

O capítulo 4 establece os procedementos para a fase previa á avaliación, incluída a identificación dos aspectos obxecto da avaliación e a forma de facelo, os criterios de éxito, os posibles conflitos de intereses e os aspectos que se deben documentar.

O capítulo 5 refírese á realización da avaliación propiamente dita e inclúe todo o relativo á planificación e á execución do proxecto avaliativo, ás responsabilidades das partes, aos dereitos, ás obrigas e aos requisitos que deben cumprirse no proceso avaliativo.

O capítulo 6 trata sobre a fase posterior á avaliación e, moi especialmente, sobre todo o relativo á revisión da avaliación e dos seus resultados.

Finalmente a norma contén catro anexos informativos, iguais para as partes UNE-ISO 10667-1 e UNE-ISO 10667-2. Algúns dos capítulos procedementais refírense a estes e poden resultar de grande utilidade á hora de aplicar algunhas das súas directrices.

O anexo A, «Dereitos e deberes das persoas avaliadas: directrices e expectativas», detalla os dereitos e os deberes das persoas avaliadas. Nun primeiro apartado explícase o que se entende por «persoa avaliada» na norma e nos dous restantes detállanse respectivamente os seus dereitos e os seus deberes.

O anexo B, «Información complementaria sobre a documentación técnica dos métodos e os procedementos de avaliación», facilítanse os criterios que debe cumprir a documentación dos métodos e os procedementos de avaliación que require a norma. Inclúe información sobre como se deben recoller na documentación técnica conceptos como a obxectividade, a validez, a fiabilidade, a equidade e como prever a realización de controis periódicos no proceso avaliativo.

O anexo C, «Información complementaria sobre a análise e a interpretación dos resultados», describe os requisitos e as pautas de actuación para as persoas responsables da análise e da interpretación dos resultados das avaliacións.

Por último, no anexo D, «Información complementaria sobre os informes», detállanse os criterios concretos para os responsables de informar sobre o proceso avaliativo.

d) Que achega a norma UNE-ISO 10667?

A norma UNE-ISO 10667 permitirá que unha materia tan sensible como a avaliación de persoas, con repercusións de tipo vital, profesional, económico e legal, gañe en rigor, transparencia e «credibilidade» e contribúa a que os procesos avaliativos se realicen cumprindo os requisitos legais e con total respecto aos dereitos das persoas avaliadas. Esta norma é, sen dúbida, enormemente relevante no que se refire aos procesos de avaliación de persoas en contextos organizativos. O procedemento para formalizar un acordo expreso entre as partes e a propia estrutura da norma, cunha parte para os provedores de servizos e outra para os clientes, facilitan a súa colaboración e unha planificación compartida e tremendamente precisa de todo o referente ao proceso avaliativo e aos seus resultados.

Aínda que, como xa se dixo, a norma non entre nos aspectos técnicos dos métodos de avaliación, o mero feito de que os procesos se desenvolvan conforme á norma fará que as técnicas sexan as máis axeitadas en función dos obxectivos previstos.

Por outra banda, certificar que un determinado provedor de servizos aplica a norma ISO 10667 indicará aos seus clientes

potenciais que se levan a cabo os procesos de avaliación con criterio, con rigor e de xeito obxectivo e eficaz, empregando os medios adecuados, velando polo cumprimento da lei e garantindo a seguridade do proceso e a confidencialidade dos datos.

Non hai que esquecer, por último, o xeito en que a estrutura da norma, cunha parte para clientes e outra para provedores de servizos, así como a importancia que dá o acordo entre as partes, contribuirá a unha maior colaboración desde o inicio entre todas as partes implicadas e, xa que logo, a un proceso de avaliación máis fiable e eficaz. Os clientes poderán planificar mellor, terán a información necesaria para recibiren un servizo adaptado ás súas necesidades e preverán a formación e os requisitos formais que deben reunir os avaliadores. E todas as partes implicadas gañarán confianza na realización dos procesos de avaliación por provedores certificados con esta norma.

En resumo, a aplicación desta norma pode supoñer contribucións entre as que se poderían destacar as seguintes:

- Procesos de avaliación baseados en evidencias, máis obxectivos e eficaces.
- Claridade e transparencia.
- Máis eficacia, equidade e utilidade dos procesos.
- A mellora das decisións baseadas nos procesos de avaliación.
- Decisións de contratación dos provedores de servizos de avaliación máis sinxelas.
- O impacto positivo nos distintos procesos da xestión de persoas.
- A mellora do desenvolvemento profesional e do potencial dos empregados.
- Un incremento da eficacia e do benestar dos empregados e da organización.
- Unha maior confianza das entidades reguladoras, das autoridades e da sociedade en xeral nos procesos de avaliación.

- Máis seguridade xurídica para os participantes nos procesos de avaliación.
- Un maior recoñecemento dos provedores de servizos que aplican a norma.
- A mellora da profesionalidade e da percepción dos procesos de avaliación e dos seus profesionais.
- A diferenciación para os organismos ou as persoas que se adecúen á norma.

Unha norma desta natureza achegará beneficios (xa o está facendo) aos propios avaliadores, aos provedores dos servizos de avaliación, aos clientes e ás persoas avaliadas. Todos eles gañarán claridade en relación aos seus deberes e ás súas responsabilidades e atoparán na norma un medio para acometer procesos avaliativos máis sistematizados, formalizados e con máis seguridade xurídica nos cales se cumpran as normas e se garanta un respecto escrupuloso ás persoas avaliadas e ás demais partes implicadas no proceso de avaliación.

Poderá ser unha referencia para mellorar os procesos de avaliación de persoas e servirá tamén para poñer en valor este tipo de actividades ante a sociedade en xeral e para apoiar directa e indirectamente a función desenvolvida polos psicólogos e polos profesionais da avaliación de persoas. Estes profesionais sitúanse nunha posición excelente para garantir o cumprimento da norma, que ademais pode representar para a profesión unha oportunidade para mellorar as actividades actuais e desenvolver novas actividades no ámbito da calidade. Neste senso, o psicólogo do traballo pode ser o profesional con máis competencias (estudos académicos, formación e experiencia) e cualificación para poder asesorar na implantación e no desenvolvemento da norma, así como para auditar a súa correcta execución coa formación necesaria. A propia norma establece que na súa aplicación e no seu desenvolvemento é necesario contar con profesionais competentes, é dicir, cunha experiencia verificable, coa formación axeitada e cos correspondentes estudos académicos. Un perfil que en España abofé que se corresponde en boa medida co dos profesionais da psicoloxía do traballo.

e) Observacións. A norma UNE-ISO 10667 na práctica

A norma UNE-ISO 10667 é xa unha realidade e a súa aplicación é un feito en provedores de servizos de avaliación e nas actividades de avaliación en organizacións e empresas. Existen varios organismos certificadores cos correspondentes procedementos de auditoría e comités de certificación, nalgún dos cales están presentes profesionais expertos no ámbito da calidade e, sobre todo, psicólogos expertos na avaliación de persoas.

Ao longo duns poucos meses de aplicación, esta norma mostrou que pode contribuír de xeito efectivo á mellora da prestación dos servizos de avaliación. Un aspecto interesante que se debe ter en conta é a parte correspondente á mellora continua, reflectida no capítulo 5 da norma. Se unha norma debe ser, como xa se indicou, un referente para mellorar a calidade e establecer polo tanto plans de mellora para iso, sería desexable que na norma se establecese dunha forma clara a obrigatoriedade de realizar unha revisión dos procesos avaliativos e establecer as liñas tendentes a melloralos. Pois ben, o capítulo 5 non resulta claro dabondo ao respecto, o que posiblemente sexa obxecto de revisións futuras.

Agora toca que as entidades certificadoras realicen a súa función auditora e que a norma vaia evolucionando para incorporar as modificacións puntuais que poidan ser necesarias co fin de que a norma poida responder do mellor xeito posible ás necesidades do sector.

4. NORMA PARA A XESTIÓN DOS RECURSOS HUMANOS ISO/TC 260

Finaliza este repaso coa referencia a unha nova norma ISO que aínda non viu a luz e que a día de hoxe aínda está en fase de normalización, mais que, tras a UNE-ISO 10667, suporá sen dúbida outro grande avance na xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Trátase do proxecto ISO/TC 260 «Human Resources Management», centrado na normalización das boas prácticas na xestión de persoas. O proxecto enmárcase nunha

iniciativa de carácter internacional na cal participan de xeito activo 24 países, incluída España, e outros 19 como observadores.

Igual que a anterior norma UNE-ISO 10667, este novo proxecto de norma ISO/TC 260 «Human Resources Management» conta coa participación do Consejo General de la Psicología, que designou o psicólogo de RR. HH. Rafael García Sánchez como presidente do Comité Técnico de Normalización para a citada norma. Trátase polo tanto da primeira norma internacional ISO específica para o ámbito dos recursos humanos na cal a psicología ten un importante papel novamente.

No noso país, os traballos de normalización iniciáronse o pasado mes de setembro na sede de AENOR e, como xa aconteceu coa UNE-ISO 10667, prevese un importante labor de difusión da nova norma.

Á espera da finalización dos devanditos traballos de normalización, pódese dicir que será unha norma susceptible de utilización na xestión dos recursos humanos por todos os tipos de organizacións, grandes e pequenas, de calquera situación xeográfica. Contempla un dobre obxectivo:

- Mellorar a execución de cada organización individualmente.
- Proporcionar confianza en que a xestión dos recursos humanos se leva a cabo de modo profesional e acadando niveis de competencia aceptados internacionalmente.

Espérase que a súa aplicación poida contribuír a lograr os seguintes beneficios na xestión dos recursos humanos:

- Mellorar as prácticas en RR. HH. e aumentar a efectividade das organizacións.
- Mellorar o apoio que as organizacións dan aos empregados.
- Reducir as barreiras na transferencia do talento.
- Clarificar o valor que a xestión dos recursos humanos xera e mantén nas organizacións.
- Reducir a proliferación de termos ambiguos e que se solapan entre si. A consistencia terminolóxica facilita a

movilidade, o comercio e o intercambio de coñecementos e prácticas.

- Reducir os custos de contratación e os custos globais da organización.
- Aliñar as prácticas e as medicións en RR. HH.
- Demostrar o valor da xestión dos RR. HH. a outros interlocutores na comunidade empresarial.
- Mellorar a comunicación.
- Orientar a industria e as empresas para que poidan responder mellor ás demandas actuais e futuras do mercado laboral e do ámbito internacional empresarial.
- Demostrar que as medicións, os sistemas e as políticas en xestión de persoas teñen unha correlación positiva coa rendibilidade, a eficiencia, a eficacia e a xeración de valor nas organizacións e na sociedade no seu conxunto.
- Obter medicións consistentes que permiten *benchmarking* e a medición da eficacia das prácticas de RR. HH.
- Permitir ás organizacións manterse ao día coas novas tendencias e a aplicación dos resultados de estudos e de investigación, xa que as normas evolucionan en cada revisión.

A normalización no ámbito dos RR.HH. ten amplas repercusións e, tal e como establecen os propios documentos relativos a este proxecto, a futura norma contempla como partes interesadas os empresarios e os traballadores, os sindicatos, os directores, os profesionais de RR. HH., os consultores, os investigadores, os estudantes da área de RR. HH., outras profesións das cales se toman prácticas de traballo, a sociedade, os lexisladores, os representantes dos gobernos (desemprego, organizacións públicas) e as organizacións sen ánimo de lucro. Este proxecto ISO/TC 260 supón a posibilidade de poder aplicar á totalidade das funcións dos RR. HH. un sistema de calidade reconecido e abre novas e apaixonantes oportunidades para os psicólogos e para os profesionais implicados na xestión de persoas.

CONCLUSIÓNS

Dispoñer de normas de calidade específicas no ámbito dos recursos humanos facilita enormemente a xestión da calidade aos profesionais, ás empresas, aos provedores de servizos e aos clientes. É o caso das tres normas descritas, que establecen pautas e requisitos relacionados especificamente coas actividades de formación, de avaliación e de recursos humanos e coas que se poderá responder á necesidade de aplicar sistemas de calidade específicos nos devanditos ámbitos. A certificación baseada nestas normas debe amosarlles ao mercado e á sociedade que quen a ostenta realiza as súas actividades e presta servizos de calidade en cumprimento cos requisitos establecidos na norma correspondente.

As tres normas son aplicables a todo tipo de organismos, grandes e pequenos e tanto Qfor como a UNE-ISO 10667 poden ser empregadas tamén por profesionais a título individual. Estas normas son a mostra de como a iniciativa de psicólogos e profesionais dos recursos humanos pode contribuír a desenvolver sistemas de calidade aplicables e axeitados ás súas actividades. Ademais, os tres sistemas descritos, o modelo Qfor, a norma UNE-ISO 10667 e a ISO/TC 260, representan e representarán oportunidades para os psicólogos e os profesionais expertos nestas actividades. Polo seu perfil, son os profesionais en mellor disposición para aplicar e avaliar estas normas, achegando valor e beneficios aos organismos e aos profesionais que as empreguen.

REFERENCIAS

- Barbero, L. (2014). La norma ISO 10667, herramientas para la evaluación de personas en los entornos laborales. *Capital Humano*, 284, 92-96.
- Barbero, L. e Picazo, L. (2013). La Norma ISO 10667 para la Evaluación de Personas en los Entornos Laborales y Organizacionales. *Guía del Psicólogo*, 342, 3-5.
- Castaño, G., López-Montalvo, G. M. e Prieto, J. M. (Coords.) (2011a). *Manual de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: COP Madrid.
- Castaño, G., López-Montalvo, G. M. e Prieto, J. M. (2011b). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: COP Madrid.
- Delferriere (1989). *Doc Qfor. Management Information*.
- Delferriere, D. e Barbero, L. (2010). Qfor: un modelo de calidad para las empresas de formación y consultoría. *Training Development Digest*, 81, 32-37.
- Domínguez-Fernández, G. (2004). El modelo de verificación de escenarios organizacionales (VERO) y su aplicación a programas de formación multimedia. *Revista Complutense de Educación*, 15(1), 75-137.
- Domínguez-Fernández, G. e Pérez-Lozano, L. (2005). La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones (competencias de un formador que aseguran la calidad). *Revista Complutense de Educación*, 16, 57-63
- Fernández-Ballesteros, R., De Bruyn, E. E., Godoy, A., Hornke, L., Ter Laak, J., Vizcarro, C., ... Zaccagnini, J. L. (2001). Guidelines for the assessment process (GAP). A proposal for discussion. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 187-200. [Versión en español en *Papeles del Psicólogo*, 23(84), 58-70. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77808407.pdf>].
- Gestoso, F. e Barbero, L. (2014). Cómo mejorar la evaluación de personas en el ámbito laboral. *Training & Development Digest*, 90, 46-50.
- Gutiérrez, S. e Rubio, M. (2009). Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. La necesidad de un cambio en la cultura. *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1(2), 1-22.
- International Tests Commission (2008a). ITC. Recuperado de <http://www.intestcom.org>
- International Tests Commission (2008b). *International Guidelines for Test Use*. Recuperado de <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/41.pdf>

- Moreno Bonilla, V. (2014). *Tú, yo y la Administración Electrónica no hemos terminado*. Madrid: Virginia Moreno Bonilla.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M. e Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, 36, 7-36.
- Quijano de Arana, S. e Navarro Cid, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los Modelos de Calidad y la Evaluación Organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 301-328.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.) Madrid: Espasa Calpe.
- VV. AA. (2003). *Calidad y Formación. Binomio Inseparable*. Instituto Nacional de Empleo. Fondo Social Europeo.