

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Cs. Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial

Trabajo de Campo:

**El impacto de la gestión del departamento de RRHH en la
certificación en las Normas ISO 9001.**

Caso de estudio: ACM ARGENTINA SRL

Alumno: Aylén Tamara Suárez

Domicilio: Mendoza 7081 - Rosario

Teléfono: 0341-4-570694

Tutora: Yohana NOGUERA

Tutor Metodológico: Magdalena CARRANCIO

Agosto 2015.

INDICE.....	2
INTRODUCCION	4
1. Contexto de estudio	6
a. Descripción de la organización.....	6
b. Principios y valores	6
c. Factores críticos.....	9
2. Objetivos del tema de estudio y planteo del problema.....	13
3. Marco de referencia	14
3.1 Evolución histórica de la calidad	15
3.1.1 Normas ISO	20
3.1.2 ISO 9001	20
3.1.3 Evolución de las ISO 9000.....	21
3.1.4 La última versión del 2000.....	22
3.1.5 Justificación de su empleo.....	23
3.1.6 Estrategias para su empleo.....	25
3.1.7 Razones para su implementación y sus resultados.....	25
3.1.8 Condiciones favorables para la implementación ISO.....	27
3.2 Cultura	30
3.2.1 Cultura Organizacional	31
3.2.2 Niveles de cultura	32
3.2.3 Las culturas, funciones empresariales y tipo de cultura	34
3.3 Liderazgo	35
3.3.1 Liderazgo primal	35
3.3.2 Liderazgo resonante	36

3.3.3 Distintos estilos de liderazgo	36
3.3.4 Las competencias del liderazgo	38
4. Propuesta	40
CONCLUSIÓN	45
ANEXOS	46
Anexo I: Entrevista	47
Anexo II: Requerimientos Normas ISO	50
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUCCION

La realidad hoy, muestra un creciente acercamiento de las empresas a las certificaciones, las cuales se ven en las distintas comunicaciones y publicidades comerciales, que hacen referencias a las mismas. Este fue uno de los motivos que nos generó la inquietud de intentar constatar cuales son los efectos reales sobre las organizaciones

El motivo de este trabajo es acercar al lector a las implicancias del departamento de Recursos Humanos como un aliado estratégico a la hora de una certificación, específicamente frente al proceso de implementación de las normas ISO en las PYMES, su efecto directo en la cultura de la organización, el nuevo enfoque de la gestión, orientado a los procesos, con la intención de mejorar la calidad, a través de la mejora de la productividad, pero básicamente concentrando los esfuerzos en la relación con los objetivos de la empresa.

Sostenemos que la implementación y obtención de la certificación de Normas de estandarización de procesos, genera cambios en la cultura de la organización, orientándola a la gestión y mejora continua

Este trabajo comienza en la presentación de la empresa como contexto, seguido de la presentación del marco relacionado al campo de acción de la certificación de las normas, iniciando con una breve reseña de la evolución de las organizaciones, luego con una descripción de la implementación de la gestión de procesos.

El Capital Humano es uno de los factores más importantes en la organización empresarial de hoy. A diferencia de otras áreas o funciones empresariales tales como la administración, finanzas o ventas, la gestión de recursos humanos siempre ha sido profundamente cuestionada tanto por la dirección de la empresa como por los propios empleados.

Lo que nos impulsó a elegir este tema es la importancia que cobra la función de Recursos Humanos ante un nuevo paradigma: pasar de ser "la

oficina de Personal” y convertir a RRHH en un Socio Estratégico de la Organización.

Consideramos que este caso de estudio es testigo del perfil que tienen mayormente las empresas PYMES que se involucran en la implementación de normas de calidad.

1- Contexto de Estudio.

1.a. Descripción de la organización

La empresa elegida es ACM ARGENTINA SRL y para introducir al lector en el perfil, empezamos contando un breve resumen de su historia:

ACM ARGENTINA SRL es una empresa industrial fundada en el año 2000 que orienta su fabricación a autopartes automotores en general, fabricadas a partir del estampado en frío, con ingreso directo a las terminales automotrices y a proveedoras de terminales automotrices, a la prestación de otros servicios de las mismas y a la fabricación para la industria del agro.

Ha logrado adecuarse a los continuos cambios de la economía y ha sabido responder a las inquietudes de sus clientes a partir de la satisfacción permanente de sus necesidades.

Ha impuesto hasta la fecha varios productos en el mercado de autopartes para automotores.

Para lograrlo ha incorporado nuevas tecnologías, implementado Programas de **Calidad¹ Total**, desarrollando Programas de Capacitación de Recursos Humanos.

1.b. Principios y valores.

El presente capítulo trata sobre los principales valores que movilizan a la organización en su contexto laboral y el entorno en el cual se desarrolla su principal actividad.

Misión:

La misión organizacional no es solo preguntarnos ¿qué somos?, sino saber que este es un importante elemento de la planificación estratégica

¹ Calidad: grado en el cual un conjunto de características inherentes satisfacen requisitos. El término “calidad” puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. “Inherente” significa existente en algo, como una característica permanente.

porque es a partir de la pregunta inicial podemos formular los objetivos que nos guiarán.

La empresa orientada a:

- analizar y concretar oportunidades de negocio en el mercado nacional e internacional con el objetivo de optimizar los beneficios económicos de los accionistas.
- Propiciar un ambiente de trabajo seguro que permita el desarrollo personal y el crecimiento económico de sus empleados.
- Proveer productos y servicios de calidad acorde a los requerimientos de los clientes con la aplicación de tecnología que permita la preservación del medio ambiente.

Visión:

Una vez que la empresa encamina en el sendero por el cual define el Que, nos tocara plantearnos ahora desde la visión él “para que”, lo que realmente queremos ser.

- Afianzar la imagen de ACM en el mercado local propiciando los negocios con montadoras utilizando las mismas como generadora de negocios en el mercado externo.
- Desarrollar y mantener una estructura simple, ordenada, dinámica, flexible y transparente.
- Orientar la fabricación a productos de mayor valor agregado (conjuntos).

Valores:

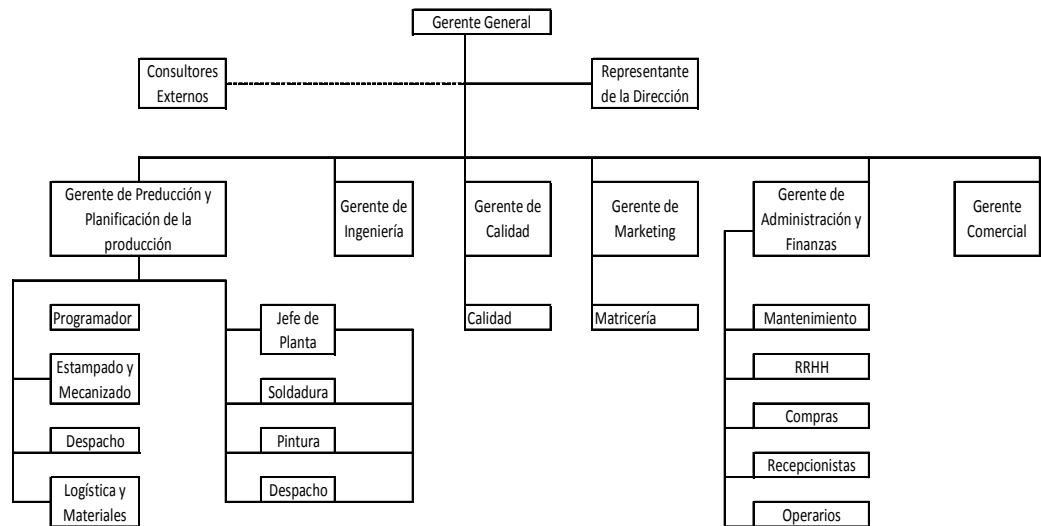
Los valores son el conjunto de creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.

Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

- Enfoque al cliente.
- Apertura / disponibilidad permanente al dialogo.
- Fidelidad para con el personal y viceversa.
- Flexibilidad para captar negocios.
- Responsabilidad social.

Luego de brindar un conjunto de herramientas necesarias para el conocer la constitución de una organización y poder ver como esta se desenvuelve con contexto que la rodea. Luego de comprender que es lo que la organización persigue y hacia donde se ve encaminada, podemos ver un poco más su composición departamental interna, mediante un gráfico que nos permite ver cómo se encuentra departamentalizada la organización y cuáles son sus principales funciones.

Grafico N° 1



Fuente: Elaboración propia.

1.c. Factores Críticos.

A continuación, nos centraremos en profundizar en cuatro diferentes factores críticos que se presentan en el caso de estudio, considerando que debían ser conocidos por el lector como: Política de Calidad, Política de Seguridad e Higiene, Cultura Predominante y Estructura por Producto o División, para poder comprender el presente trabajo de investigación.

Política de Calidad

El constante desarrollo industrial y la evolución tecnológica nos pone frente a la premisa de desarrollar un Programa de Calidad Total, que por sus características, está orientado a satisfacer las necesidades de los Clientes.

Ante este desafío, ACM. Argentina SRL define una estrategia en su Política de la Calidad, que se caracteriza por lo siguiente:

- La sistemática aplicación de un cronograma de Planeamiento de la Calidad, le faculta cumplir en tiempo y forma con las exigencias de los Clientes.
- El desarrollo de Procesos Productivos con destacada innovación tecnológica, permite generar productos de alta confiabilidad.
- El crecimiento intelectual de todo el Personal es respaldado a través de Programas de Capacitación
- El desarrollo de todas estas actividades en un Medio Ambiente confortable, seguro y ordenado.
- Manteniendo la filosofía de la Mejora Continua, para ganar nuevos mercados nacionales e internacionales y asegurar el futuro.

Política de Seguridad e Higiene

Es importante conocer las políticas que establecen un marco de acciones que permiten localizar, ayudar y controlar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes.

- ACM ARGENTINA S.R.L, asume el compromiso de implementar y mantener un ambiente de trabajo saludable y seguro, minimizando, eliminando cualquier impacto negativo sobre la salud o la seguridad de sus colaboradores, clientes o cualquier otra persona vinculada con la organización.

- Serán respetadas todas las leyes y normativas existentes en materia de Higiene y Seguridad.

- Todo empleado recibirá la capacitación necesaria para que desde su puesto de trabajo pueda contribuir a que en la empresa se desarrollen los procesos productivos en forma segura.

Cultura Predominante

La cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

- ACM ARGENTINA SRL es una empresa familiar cerrada o bien conocida como cultura estable; es decir, que no ingresan accionistas ni cotiza en bolsa.
- En la actualidad puede percibirse la presencia de una fuerte imagen del primer dueño.
- Se trabaja en la generación de contactos a nivel de terminales automotrices
- Por tratarse de un producto no destinado al público en general, no se contempla publicidad a través de medios masivos de comunicación.
- Dada su naturaleza, se requiere un elevado nivel de calidad
- Las relaciones públicas se efectúan a nivel del contacto personal dentro de las áreas directivas y constituyen una de las principales estrategias de ventas.
- Es una estructura por producto o división debido a que presenta una gran diversificación o descentralización de actividades, y cada una de ellas dispone de su propia estructura.

- Es flexible lo que constituye una ventaja en la rapidez para la toma de decisiones y una desventaja ya que se enfrenta a las consecuencias de la No Planificación.
- No hay una orientación clara hacia los factores auto motivacionales.
- Poca orientación a fortalecer la autoestima de los empleados por parte de los superiores inmediatos y gerentes.

Estructura por Producto o Divisional²

Surge de la raíz de la diversificación o descentralización de las actividades empresariales. Como cada división dispone de una estructura propia, que con frecuencia responde a la forma funcional, lo que proporciona es una superposición de estructuras; de aquí que una estructura por producto o divisional, disponga de una serie de unidades semiautónomas que se acoplan en torno a una estructura administrativa central.

Su naturaleza responde a la centralización que se produce en una sede central y en cada una de las divisiones. Eso tiene una explicación: la matriz enuncia la estrategia general de producto/mercado de toda organización. Asigna recursos financieros en nivel global, diseña el sistema de control de rendimientos, nombra a los directores de cada división y los adoctrina y, por su parte, desde la cúspide se ejerce un poder y una autoridad sobre las divisiones que imposibilita la descentralización vertical y horizontal; pero se observa que, a nivel global, la descentralización se limita a la delegación del poder necesario en cada división para que esta lleve a cabo la toma de decisiones relativas a sus operaciones.

Características

- ✓ Las divisiones se conciben como centro de beneficios.

² Bueno, E. (1996): Edición Organización de empresas. *Estructura, procesos y modelos*. Madrid. Ed. Pirámide.

- ✓ Los controles que se desarrollan sobre las funciones operativas son a posteriori y en base a criterios tales como el volumen de ventas, la rentabilidad y los beneficios.
- ✓ La descentralización es limitada y paralela.
- ✓ Los procesos de trabajo están normalizados.
- ✓ Las habilidades están, asimismo normalizadas
- ✓ La supervisión se ejerce directamente por parte de la matriz.

Ahora bien para realizar un análisis más exhaustivo y puntual sobre la situación de la empresa es conveniente utilizar la matriz FODA³, es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Grafico N° 2

<u>Puntos Fuertes</u>	<u>Puntos Débiles</u>
Flexibilidad.	Anula las economías de escala.
Satisfacción a clientes.	Poca coordinación entre líneas de productos.
Coordinación entre funciones.	Elimina la especialización.
Tamaño grande.	Dificultad de integración y estandarización entre líneas de productos/servicios.
Descentralización espacial.	

Fuente: Elaboración propia.

³ El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2. Objetivo del tema de estudio y planteo del problema.

Diagnóstico en ACM Argentina SRL

Sin lugar a duda la implementación de las normas ISO requieren de una cultura madura, es decir con características tales como interdependencia, perspectiva a largo plazo, menos líneas de mando y más liderazgo, orientación al resultado, trabajo en equipo, enfoque creativo, que deben hacer parte del diagnóstico previo a su implementación.

Analizando el proceso de certificación en las Normas y el desarrollo de los requerimientos que la componen, observamos que muchos de ellos se realizaban de manera informal, hallamos fallas de comunicación interna, capacitación parcial del personal y falta de registros de los mismos.

Detectamos que la capacitación estaba enfocada principalmente a nivel operativo como por ejemplo utilización de EPP (elementos de protección personal) y en los mandos medios como por ejemplo liderazgo, idioma extranjero entre otras.

Siguiendo este análisis, enfocándonos en uno de los principios de la gestión de calidad y teniendo presentes todas las partes de la organización, notamos la carencia de capacitación de los supervisores de cada sección productiva, lo cual nos llevó a formularnos ¿qué tipo de liderazgo están ejerciendo los supervisores? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Cómo impacta esto en la calidad de los productos?

Adquiere aquí una vital relevancia la habilidad práctica de conducción que demuestren los supervisores a partir de su hacer cotidiano asociado fuertemente a un cambio de liderazgo en búsqueda de la “*excelencia*”

Según nuestras observaciones notamos que estos supervisores solo cuentan con títulos secundarios en escuelas técnicas, con insuficientes conocimientos teóricos. Estos supervisores (que no integran la línea de mandos medios), llegaron a sus puestos por experiencia y trayectoria dentro de la organización. La mayoría de los encuestados no supieron cuál es la diferencia entre supervisión y liderazgo.

Esto nos lleva a pensar que este tipo de liderazgo basado en el conocimiento, no alcanza. Debido al proceso de cambio suponemos que en cada nivel organizativo requiere de un perfil de liderazgo distinto. Surge la necesidad de inducir a los supervisores de cada sección productiva en una nueva forma de liderazgo en los equipos de trabajo y la introducción de nuevos conceptos. Otro dato relevante, fue la manifestación de que están cansados de ser ignorados, que necesitan ser reconocidos. Los gerentes pasan y les dan órdenes, pero están subcomunicados lo que nos lleva a pensar en un trabajador desprotegido y cuáles son los verdaderos factores de motivación.

Es evidente que el cuadro que surge de la descripción realizada, admite que muchos de los criterios que se utilizaban, deben ser revisados por el personal de RRHH. Las tareas de reconocimiento supone el poder establecer, actuar y sostener criterios de evaluación y medición a partir de considerar no solo la tarea y su ejecución en abstracto, sino teniendo en cuenta a la persona y el significado que dicha tarea tiene para ella en relación a su autonomía y con su proyecto personal.

En el pequeño mundo/espacio de la relación interpersonal entre superior y subordinado se hacen necesarios cambios de comportamiento, pues para poder intentar redescubrir el “tu” del otro se necesita algo más que capacitaciones en liderazgo, es imprescindible e imprescriptible el replantearnos la conexión con el “otro” a partir de revisar nuestra idea del “respeto” por ese otro.

3. Marco referencial.

El presente apartado se dará introducción al marco empírico referencial utilizado para el análisis del caso ACM.

En primer lugar se desarrollará una breve reseña histórica de las cinco diferentes etapas sobre calidad. En segundo lugar se presentará el concepto sobre las normas ISO mostrando su evolución y mejoras a través del tiempo en busca de la calidad.

3.1 Evolución histórica de la calidad⁴

Se puede apreciar la evolución de la calidad durante el presente siglo, a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.

⁴ www.gestiopolis.com

Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirió del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”.

3° Etapa. 1950-1979

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”.

5° Etapa. 1990 hasta la fecha

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.

Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Evolución histórica de la calidad

Hasta aquí la síntesis de la evolución histórica de la calidad, la cual podría resumirse a través de los siguientes cuadros.

En el Grafica 3, se muestra un enfoque cronológico de la evolución de la calidad y su gestión, desde su concepción inicial de inspección hasta los más actuales vinculados a la gestión de la calidad y la filosofía de la Calidad Total.

Grafica 3 Evolución histórica de la calidad		
Década	Actividad	Esencia
1920	Inspección de calidad	Separación de las unidades buenas de las malas.
1950	Control de la calidad	Detección y prevención de los efectos en el proceso de fabricación.
1970	Aseguramiento de la calidad	Incorporación del control de calidad en todas las actividades de la organización.
1980	Gestión de la calidad	Integrar los esfuerzos de todos hacia el logro de la calidad.
1990	Gestión total de la calidad	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza La organización.

Fuente: gestipolis.com

Así, el nivel de calidad se apreciará por: falta de calidad, cuando no se alcanzan las características especificadas; exceso de calidad, se sobrepasan las características especificados y, calidad justa, se alcanzan estrictamente las características especificadas. En el primer caso, se está defraudando al usuario, mientras en el segundo se estará probablemente despilfarrando recursos, por lo que resulta lógico y aconsejable atenerse a lograr la calidad justa, o sea, aquella acordada en el contrato, sin negar la búsqueda de la excelencia como una meta lógica a la cual siempre debe aspirarse. Otros importantes atributos de la calidad se muestran en el grafica 4.

Grafica 4 Atributos de la calidad y su esencia	
Atributo	Esencia
Dual	Se adopta una posición diferente cuando se ofrece un producto (suministrador) a cuando se recibe este (cliente).
Relativo	Lo que puede ser bueno para unos puede serlo para otros.
Dinámico	Las necesidades del cliente pueden variar con el tempo y con ellos los requisitos de la calidad.
Participativo	Es necesario involucrar en todas las etapas del ciclo de la calidad a las personas que intervienen en ellas, en una cultura compartida de trabajo.
Económico	Indicador más importante para evaluar eficiencia.

Fuente: gestipolis.com

3.1.1 ISO 9000

En medio de esta valoración de la evolución histórica de la calidad resulta importante hacer mención a la evolución misma de la **ISO 9000**. En este sentido, y de una manera breve, se considera oportuno hacer referencia a los aspectos que se esbozan a continuación.

¿Qué es ISO?

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

ISO es una federación mundial integrada por organismos nacionales de normalización (organismos miembros de la ISO como el ICONTEC) representantes de cada país participante, en la actualidad existen 138 países miembros cuyos representantes se encuentran divididos en tres categorías: Miembros del Comité Ejecutivo, Miembros correspondientes y Miembros suscritos.

3.1.2. ¿Qué tipo de Norma es la ISO 9001?

ISO 9001:2000 es una norma de carácter internacional emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés)

cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza. La oficina encargada de la misma serie de normas adecuadas a la región latinoamericana es la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y el organismo que finalmente se encarga de adaptarlas para el caso Colombiano es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) el cual revisa las normas y las adapta para que éstas se ajusten mejor a la tipología de las empresas de mencionado país.

3.1.3. Evolución de las ISO 9000

En 1959, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos estableció un programa de administración de la calidad el cual fue llamado MIL-Q-9858. Cuatro años más tarde se revisó y nació la MIL-Q-9858A. En 1966 la Organización de Tratados del Atlántico Norte (NATO) prácticamente adaptó esta última norma para elaborar la publicación referente al tema del Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance Publication); años más tarde, en el año 1970, el Ministerio de Defensa Británico adoptó esta publicación en su programa de Administración de la Estandarización para la defensa (DEF/STAN 05-8).

Con esta base, el Instituto Británico de la Estandarización (British Standard Institute, BSI) desarrolló en 1979 el primer sistema para la administración de la estandarización comercial conocido como el BS-5750.

Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de normas ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS-5750. en ese mismo año la norma fue adoptada por los Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control); la norma BS-5750 sufrió su primera revisión con el objetivo de que esta asimilara los cambios y mejoras planteados en la norma ISO 9000.

A partir de ese momento se empiezan a adoptar las normas ISO 9000 como estándar mundial con lo referente a la gestión de la calidad; hasta este entonces y debido a los cambios tecnológicos, cambios de mentalidad y a la globalización de los mercados se han realizado dos revisiones de esta norma

que han generado dos nuevas versiones: la versión 1994 y la versión 2000 que reemplaza a las anteriores y es con la cual se trabaja actualmente.

3.1.4. La última versión del 2000

En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.

Estos ocho principios son:

1. **Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en él se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque del sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.

6. **Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.
8. **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Esta versión de la norma exige un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

La familia de normas ISO 9000:2000 promueven la adopción de un enfoque basado en los procesos cuando se desarrollan, implementan y mejoran un sistema de gestión de la calidad (SGC). El enfoque basado en estos procesos está reflejando la estructura de la Norma ISO 9001:2000 que se refieren al Sistemas de Gestión de la Calidad, para la mejorar del desempeño.

3.1.5. Justificación de su empleo

La calidad se ha visto como la capacidad para identificar las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas para satisfacerlas, cumpliendo los requerimientos del producto o servicio ofrecido, esto adquiere cada vez más importancia en la gestión de las empresas de ahí que los gerentes reconozcan que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante el desarrollo de sistemas de gestión de calidad.

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad ineludible para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de

gestión de la calidad basados en las normas ISO 9001, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de documentarlo e implementarlo.

La documentación es el soporte del sistema de gestión de la calidad, pues en ella se plasman no sólo las formas de operar de la organización sino toda la información que permite el desarrollo de todos los procesos y proporcionan la información necesaria para la adecuada toma de decisiones.

Las norma ISO 9001 trata sobre los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y, gestionar la calidad, consiste en definir e implantar un conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la alta dirección de la empresa la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado.

Es importante señalar que la norma no define exactamente el sistema de calidad a aplicar por las empresas, sino que se limita a describir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho Sistema de Gestión de la Calidad.

Entre las ventajas o beneficios más evidentes de gestionar los procesos según el modelo de mejora continua planteado en las normas ISO-9001:2000 se pueden mencionar:

- de nuevas oportunidades de mercado.
- de valor al optimizar procesos y hacerlos más eficientes.
- certificación es un fuerte elemento de diferenciación frente a mercados potenciales.
- de la planificación general.
- de un marco para gestionar adecuadamente los procesos.
- de estrategias, políticas, objetivos y métodos de trabajo.
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Reducción de los costos asociados a los productos no conformes.
- Supresión de costes inútiles debidos a procesos y actividades que no agregan valor al producto.
- Mejora de las comunicaciones internas y externas.
- Mayor facilidad en la realización de las actividades gracias a documentación de los procedimientos.

- Resolución de problemas más fácilmente y rápidamente.
- Mayor conciencia de la importancia de los clientes.
- Incorporación del cambio y la innovación en un sistema probado internacionalmente e intersectorialmente.

3.1.6. La estrategia para su empleo

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan, desde hace algunos años, la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua. A diferencia de muchos programas de mejora continua de la calidad, la implantación de estándares, como las normas ISO 9000, no caducan, sino que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad en forma permanente. La certificación ISO 9000, para una empresa determinada, no significa la eliminación total de fallas en sus procesos internos, pero ofrece métodos y procedimientos eficaces sistematizados para determinar las causas de los problemas para luego corregirlos y evitar que estos se repitan nuevamente.

1. **Calidad de los productos y servicios.** Deben de cumplir y superar las necesidades, gustos y expectativas del cliente.
2. **Costos.** Elaborar productos o brindar servicios con precios competitivos.
3. **Flexibilidad.** Reflejado en menores tiempos de entrega y mayor gama de productos. Como consecuencia, se logra mantener satisfechos a los clientes y por supuesto un mejor posicionamiento de mercado.

3.1.7. Razones para su implantación y resultados obtenidos a nivel mundial

Las razones para la implantación de un Sistema de Calidad han sido resumidas por los autores en un amplio y riguroso trabajo elaborado con la

finalidad de motivar a los empresarios a la utilización de dicha herramienta. En el mismo, entre otros aspectos se resumen los principales resultados publicados a nivel mundial con relación a las razones expuestas por un gran número de empresas para la implantación de los referidos sistemas y también los resultados obtenidos después de varios años de implantado el sistema. Estos se mencionan a continuación.

1. Razones para desarrollar / implantar SC, según experiencia internacional a partir los criterios de más de 2 164 empresas certificadas en el mundo.
 - % Lograr mejor calidad del producto.
 - % Lograr mejor calidad de la gestión.
 - % Lograr mejor posición en el mercado.
 - % Reducir costos.
 - % Demanda de los clientes.

2. Beneficios reportados a nivel mundial.
 - % Han logrado mejor calidad de sus productos.
 - % Mejora en satisfacción de los clientes.
 - % Mejora en Control y Gestión.
 - % Ayuda a preservar clientes
 - % Útil para incrementar cuotas de mercado.
 - % Sensible disminución de quejas.
 - Trazabilidad más apropiada y efectiva de las quejas.
 - % Aumento de la productividad del trabajo.
 - % Disminución sensible de los costos.
 - % Mejor Control
 - % Incremento de beneficios por empleados.

3. Principales dificultades.
 - % Escritura de documentos.
 - % Gran volumen de la documentación
 - % Tiempo de implantación más de un año.
 - % Tiempo para preparar la documentación es largo.

- % Alto costo de elaboración y mantenimiento del Sistema.
- % Interpretación compleja de las normas y modelos. Tienen ambigüedades.
- % Carecer de personal preparado.
- % Conveniente uso de consultores.
- % No necesario el uso de consultores.

4. Principales escollos.

- Preciosismo
- Incomprensiones
- Incumplimientos
- Indecisiones
- Falta de apoyo por parte de la dirección.
- Limitaciones materiales y humanas

3.1.8 Las condiciones favorables para la implementación ISO

La cultura de una empresa se valora entonces en su enfoque, no en el deseo, no en la cantidad de unidades producidas, menos en la cantidad de empleados o tamaño de la empresa, y esos asuntos no son los que permiten un ambiente favorable para la implementación de la norma, se requiere de una apertura mental, de un enfoque hacia el mercado, de un sistema abierto al cambio, orientado a lo que Stephen Covey *define como la sinergia en la empresa*⁵, y se manifiesta en aspectos tales como:

La evolución de la empresa manifestada en asuntos como que de la sobre especialización de un producto o servicio, se oferta un producto o servicio base + opciones para elegir. Muestra su orientación a clientes, un enfoque hacia el mercadeo integral, creatividad y disposición a la mejora continua y al cambio.

Estandarización productiva + flexibilidad en lo administrativo, para la innovación continua. Rompe esquemas, se mantiene actualizada, es ágil y flexible.

⁵ Covey, Stephen (2001), “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, Buenos Aires, Ed. Paidós.

Del énfasis en las áreas funcionales, al énfasis en los procesos. Mas que operativa es una empresa orientada a crear, a planear, a producir cambios que repercutan en la mejora continúa.

De la venta “esperando clientes”, a la búsqueda profesional y el afianzamiento de un mercado. Demuestra planeación, tiene las condiciones favorables para garantizar los nuevos resultados.

Del enfoque en costos, al enfoque basado en productividad y efectividad en el mercado.

De la valoración de resultados a través de los rendimientos financieros, a la valoración del mercado a través de la satisfacción y el cumplimiento de metas Cero error.

En una cultura inmadura las personas pueden trabajar mucho y reflejar resultados, pero estos se dan más por inercia, por tradición, que por planeación. En una cultura inmadura hay tensiones muy marcadas poco manifiestas, y aunque las personas aparentemente trabajen bien, no necesariamente lo hacen con toda la eficiencia y productividad de que se es capaz. El sentido de pertenencia no es alto. El ambiente es poco favorable para recibir nuevos retos, lo nuevo es interpretado más como una amenaza o problema.

ISO requiere entonces un ambiente propicio, es decir un terreno favorable, igual que el proceso de siembra, no todos los terrenos son favorables para un cultivo, sea el que sea, cada semilla necesita de un terreno con algunas características especiales.

Favorable es una cultura que manifieste:

- Orientación hacia lo estratégico y mayor delegación de lo operativo.
- Organización orientada hacia el servicio a clientes
- Un capital humano de mayor nivel posible.
- Innovación permanente en métodos, en los procesos y sistemas de trabajo.

La organización debe estar orientada entonces a la búsqueda de:

- Menos costos
- Menos tiempo para decidir

- Menos niveles organizacionales.
- Organización más horizontal
- Menos funciones... Más procesos
- Más conocimiento del cliente
- Benchmarking - comparación con las mejores
- Más conocimiento de la competencia
- Más utilización de la tecnología
- Más trabajo en equipo (menos individual)
- Más autocontrol⁶
- Crecimiento en las ventas y filosofía de servicio con calidad a clientes
- Más educación que capacitación. Procesos formativos integrales
- Más control de gestión - menos de resultado
- Más proactiva - abierto al cambio
- Tendencia a la innovación.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- *Con orientación a la maduración de su cultura.*

La obtención de certificados que garanticen ciertos estándares de calidad o de preservación del medio ambiente proporciona entonces a la empresa una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes: Reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado, es decir, constituye una importante herramienta de marketing, pero para ello se requiere entonces de una condición especial que permita que estos resultados se den como esperamos, o de lo contrario solamente será una norma rígida e inflexible que aleja a la empresa de los enfoques fundamentales del mercadeo.

Un proceso de certificación en ISO no puede ni debe alejar a la empresa de enfoques estratégicos importantes como:

⁶ DRUCKER, Peter, (Junio de 1999) "La gerencia de empresas", Buenos Aires. Ed. Sudamericana, primera edición pocket. *El autocontrol significa mayor motivación: un deseo de hacer lo mejor antes que lo suficiente para salir del paso nada más.*

- El Justo a tiempo.
- El sistema participativo.
- El triangulo del servicio.
- El mejoramiento continuo.
- Las 5'S y otros métodos y sistemas que aportan a la calidad.
- La administración participativa
- La calidad de vida en el trabajo
- La Organización aplanada
- Los equipos de trabajo inteligentes
- El desarrollo de dispositivos de enlace⁷
- La seguridad en el trabajo
- La interfuncionalidad de la cadena productiva: Proveedor – empresa – cliente.

El presente apartado se tratara de una visión más humanística desde la perspectiva del área de recursos humanos acercándonos más a las teorías de cultura organizacional y tipos de liderazgos necesario para la colaboración y conducción del área.

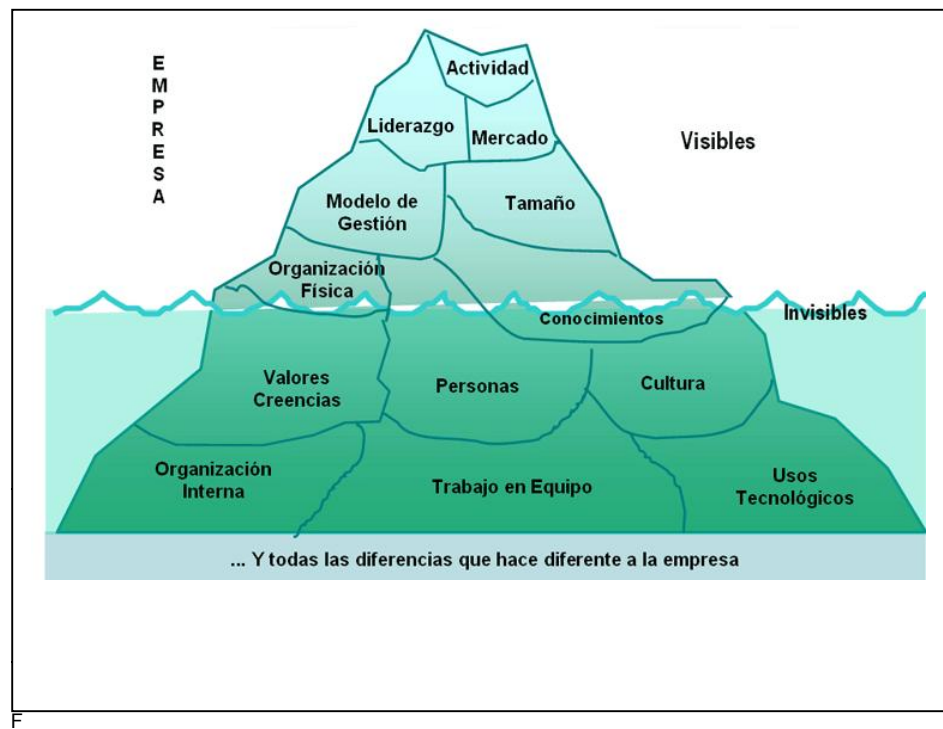
3.2. Cultura

La cultura también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad.

El término cultura posee varios significados todo depende del contexto en donde se emplea. Como por ejemplo la cultura política es el conjunto de actos de poder y autoridad de los cuales se forma la estructura de la vida política. Pero este no es nuestro caso, nos situaremos en la cultura organizacional, para poder comprenderla desde otro eje.

Grafico 5

⁷ Véase *Dispositivos de enlace* en: MINTZBERG, Henry (Marzo de 1997), “Diseño de organizaciones eficientes”, Ed. El Ateneo, página 72.



Fuente: Gestión de la Diversidad en empresas e instituciones

3.2.1. Cultura Organizacional⁸

Son el grupo de normas, políticas, costumbres y valores que comparten en una institución y logra una mejor interacción entre el grupo que la compone.

Cultura: Interpretación de un mundo y las actividades y artefactos que la reflejan. Se comparten en forma colectiva en un proceso.

Sistema Sociológico: Están en los modos de interactuar internalizados entre las personas y en sus valores compartidos e ideologías predominantes: Creencias, Expresiones, Ética, Ritos, Religión, Mitos.

Cultura Organizacional: Se forma sobre la base de la interrelación establecida entre directivos y grupos de trabajo de la organización.

⁸ Schein Edgar (1988). La cultura Empresarial y el liderazgo. Madrid. Editorial Plaza & Janes.

En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, caracterizada por el cambio permanente, las empresas necesitan ser capaces de recrearse a sí mismas para actuar más eficientemente. Esto sólo es posible generando una transformación cultural profunda

- 1- Configurada por los fundadores
Etapa funcional.
- 2- Liderazgo que genere y modele la cultura a través del tiempo.
Proceso de influencia.
- 3- Trabajo efectivo de los equipos de colaboradores para la solución de problemas de los clientes.
Proceso productivo.

Cómo se modela la cultura de cada empresa.
"Cómo se hacen las cosas aquí"

3.2.2. Niveles de cultura y su interacción

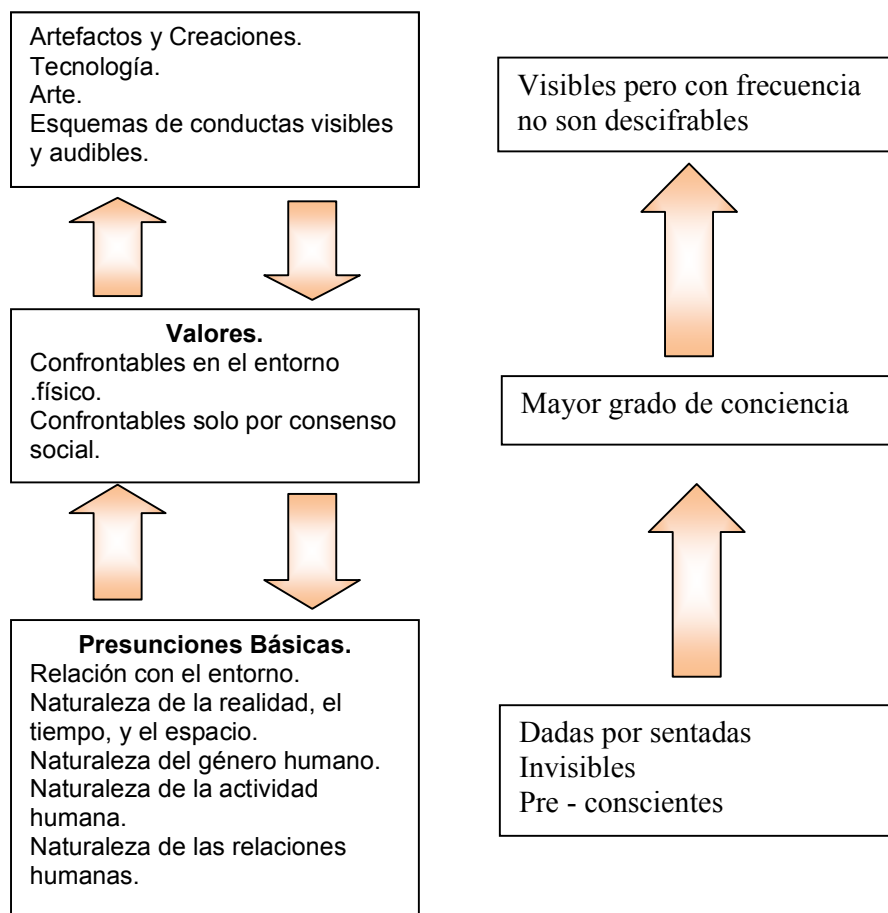
Cabe señalar que "el grupo" para Schein es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde cada nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos.

- ✓ Artefactos: Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.
- ✓ Valores adoptados y declarados: Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartido en la

organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, pueden ser contradictorios. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

- ✓ Supuestos básicos: Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los integrantes de la organización.

Grafica 6



Fuente: Adaptación de Schein, 1980.

3.2.3. Las culturas, las funciones empresariales y el tipo de cultura

Un proceso de cambio de cultura suele originarse a partir de un planeamiento estratégico, detectando tanto amenazas como oportunidades del contexto que lo rodea. A partir de ello puede observar y actuar en:

- Percepción de la necesidad de cambio.
- Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones.
- Selección de las técnicas de intervención más adecuadas.
- Contar con el poder necesario para introducir el cambio.

Grafico 7

Propiedad	Estable	Expectante	Dinámica Creativa
Tiempo Planes Cambio	Pasado. No existen. No acepta cambios.	Prevé el futuro. Lo urgente. Prevé cambios.	Hacia el futuro. Lo estratégico. Busca el cambio.
Organización Punto de Llegada	Rígida. Cumplir.	Rígida. Los resultados.	Flexible. Cliente – Mercado- Resultado.
Entorno Competencia	No existe. No existe.	Fuente de problemas. No evaluada.	Fuente de oportunidades. Evaluada.
Cultura preferida por la empresa	Producción. Finanzas “Los que no se juegan”	Planificación. Comercialización “Los que quieren despegar”	Investigación. Nuevas iniciativas “Los que se juegan”
Tipo de empresa	De producción y comercialización.	De producción en serie y comercialización tradicional.	Flexibles que incorporan tecnologías. Orientadas al cliente y al mercado.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

3.3.1 El liderazgo primal

Los líderes son personas muy movilizadoras, despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a la planificación, la prevención o el poder de las ideas, pero la realidad es: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones.

Poco importa lo que hagan, que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto su éxito no depende tanto de lo que hacen como si que del modo que lo hacen. Si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará.

La función emocional del líder es primal en las dos acepciones del término, es decir, como acto original y como el acto más importante del liderazgo.

El efecto de los estados de ánimo

En el entorno laboral, las emociones son muy intensas, mientras que los estados de ánimo, tienden a ser más suaves y duraderos y no suelen interferir con el trabajo. Además, los episodios emocionales suelen tener cierta inercia que tinte levemente durante un tiempo el estado de ánimo del grupo.

Los estados de ánimos positivos y negativos tienden a perpetuarse, en parte porque sesgan las percepciones y los recuerdos. Cuando las personas se sienten optimistas, se centran más en los aspectos positivos y recuerdan las cosas buenas, por el contrario cuando se sienten mal. Pero, más allá de este

sesgo, las hormonas del estrés cuando una persona se disgusta tardan horas en reabsorberse.

3.3.2. Liderazgo resonante⁹

Uno de los signos más patentes del este líder es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados.

La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque minimizan el ruido en el sistema.

El líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

3.3.3. Distintos estilos de liderazgo

Visionario

- ✓ Como alienta la resonancia: Esboza un objetivo común que resulta movilizador.
- ✓ Impacto sobre el clima: Es el más positivo de todos.
- ✓ En qué caso resulta apropiado: Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

Coaching

- ✓ Como alienta la resonancia: Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.
- ✓ Impacto sobre el clima: Muy positivo.

⁹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard y McKee Annie (2008). *El líder resonante crea más*. 1º Edición. Barcelona. Ediciones de Bolsillo.

- ✓ En qué caso resulta apropiado: Contribuye a que un trabajador mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.

Afiliativo

- ✓ Como alienta la resonancia: Estableciendo un clima de relación armónica.
- ✓ Impacto sobre el clima: Positivo.
- ✓ En qué caso resulta apropiado: Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

Democrático

- ✓ Como alienta la resonancia: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.
- ✓ Impacto sobre el clima: Positivo.
- ✓ En qué caso resulta apropiado: Cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

Timonel

- ✓ Como alienta la resonancia: Establece objetivos desafiantes y estimulantes.
- ✓ Impacto sobre el clima: Inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.
- ✓ En qué caso resulta apropiado: Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

Autoritario

- ✓ Como alienta la resonancia: Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.
- ✓ Impacto sobre el clima: Muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado.
- ✓ En qué caso resulta apropiado: Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos

3.3.4. Las competencias del liderazgo

Se entienden como comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una tarea o función. Al no tratarse de rasgos de personalidad, ni conocimientos aislados, estas se puede mejorar a través de la práctica.

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo. Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral.
- Valoración adecuada de uno mismo. Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y debilidades y reírse de sí mismo.
- Confianza en uno mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas.

Autogestión

- Autocontrol. Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores.

- Trasparencia. Este tipo de líderes encarnan de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad.
- Adaptabilidad. Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones diversas sin perder la concentración y se encuentran a gusto en medio de las ambigüedades características de cualquier organización.
- Logro. Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan a mejorar ellos mismos y buscan el modo para que sus subordinados puedan hacerlo.
- Iniciativa. Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino, son excelentes en esta competencia.
- Optimismo. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza.

Conciencia social

- ❖ Empatía. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar, aunque sea de un modo tácito las emociones que siente una persona o un grupo.
- ❖ Conciencia organizativa. Los líderes que poseen una agudizada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización.
- ❖ Servicio. Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor.

Gestión de las relaciones

- ✚ Inspiración. Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido.
- ✚ Gestión de los conflictos. Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir.
- ✚ Trabajo en equipo y colaboración. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmosfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación.
- ✚ Influencia. Los indicadores de poder de influencia en un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y red de apoyo para llevar a la práctica una determinada iniciativa.
- ✚ Desarrollo personal de los demás. Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades.
- ✚ Catalizar el cambio. Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio.

4. Propuesta.

Resumiendo en cada uno de los apartados hemos visto la importancia de la Calidad con un conjunto de características inherentes para la satisfacción de los requerimientos establecidos para la mejora continua.

El reconocimiento que adquiere el departamento de Recursos Humanos a diferencia de otras áreas o funciones empresariales tales como la administración, finanzas o ventas, la gestión de recursos humanos siempre ha sido profundamente cuestionado tanto por la dirección de la empresa como por

los propios empleados. La importancia que cobra la función de Recursos Humanos ante un nuevo paradigma: pasar de ser “la oficina de Personal” y convertir a RRHH en un Socio Estratégico de la Organización.

El poder identificar y vincularse la cultura organizacional que se define como un grupo de normas, políticas, costumbres y valores que se comparten en una institución y lograr una mejor interacción entre los grupos que la componen.

Y por último la importancia del liderazgo como el arte de influenciar, comandar y conducir a personas, como cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

Por lo ya comentado será determinante tanto para la gerencia como el equipo de trabajo, unifiquen criterios sobre los objetivos comunes y se desarrolle una visión compartida¹⁰.

Acciones enfocadas en los supervisores de producción:

- ✚ Inducirlos en un nuevo liderazgo “Resonante” ¹¹
- ✚ Establecer una comunicación clara, sencilla, con un vocabulario cotidiano, es decir hablar en su mismo idioma.
- ✚ Crear empatía. Se aprende más a partir del “ritual” que de la educación formal.
- ✚ Aclarar la razón de la existencia de su puesto, para crear valor
- ✚ Inculcar:
 - que cualquier resultado es alcanzable si hay continuidad en el esfuerzo
 - que la sabiduría implica aprender a aprender
 - no priorizar el hacer por sobre el pensar
 - que el liderazgo no es un problema de “manejar a la gente”, sino de hacerla productiva
 - saber administrar el desahogo de la gente
 - poder crear un equipo donde la gente quiera estar
 - que el respeto es la clave de la convivencia

¹⁰ Senge, Peter (1998), “La quinta Disciplina”, México, Ed. Granica, página 260.

- predicar con el ejemplo. La gente se identifica con la gente
 - tener humildad. El peor enemigo del conductor es su propia soberbia y autosuficiencia
 - separar el problema de las personas
 - ser un gran escuchador para comunicarse mejor
 - felicitar a sus colaboradores en lugar de descalificar
 - ser flexible, no todos perciben lo mismo de la misma manera
- ✚ Ayudar a la gente a tener éxito. Ellos retribuirán de igual forma
 - ✚ Dirigir nuestra acción para que fortalezca su autoestima y el orgullo por el trabajo que hacen
 - ✚ Enseñar a armar sus grupos de trabajo lo suficientemente inteligentes para reemplazarlo cuando lo asciendan

Como responsables de RRHH podemos:

- ✚ No olvidar en ningún momento:
 - La motivación es un fenómeno personal, no podemos motivar a la gente.
 - Podemos crear condiciones para que la gente desarrolle su motivación: es cierto que a la enorme mayoría de las personas nos gusta trabajar, pero no bajo cualquier circunstancia. Entonces nuestro espacio de trabajo está en nuestra capacidad de mejorar las condiciones en las que las personas trabajan.
 - Si podemos desmotivar a la gente: la influencia que las personas ejercemos unas sobre otras es muy grande. Es muy fácil destruir un buen clima de trabajo
 - No se trata de descalificar la “incentivación”, en tanto esté bien realizada. De ninguna manera podemos descalificar el valor del reconocimiento justo, del aliento necesario, del compromiso con la tarea, etc. En definitiva, estas cosas no son más que “condiciones” del espacio donde la gente trabaja.¹²
- ✚ Realizar relevamientos de los contenidos de las prácticas realizadas, seguimiento, mediciones, informes y registros

¹² Blake, Oscar J.(2005), “¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?”, 1ra Ed, Buenos Aires, Ediciones Macchi, pág. 22/23

- ✚ Implementar estadísticas y mediciones. Comparar.
- ✚ Estas mediciones pueden ser : interpretativas e indicadores (ROI)
- ✚ ROI: Retorno sobre la Inversión

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}}$$

- ✚ El beneficio del ROI es la capacidad de medir el valor del entrenamiento y su impacto en los resultados. Nos permitirán evaluar la eficacia de las acciones tomadas
- ✚ La medición y la evaluación resultante serán herramientas muy valiosas de nuestra gestión. Otorgarán credibilidad a nuestra actividad.
- ✚ Podemos brindar respuestas numéricas para la toma de decisiones a través de los indicadores que podemos realizar y direccionarlos a las diferentes gerencias:
 - Gerencia de Calidad: Ejemplo, Procedimientos basados en normas de calidad ISO 9000
 - Gerencia de Administración y Finanzas: Ejemplo, Informes de horas trabajadas para el pago de salarios, costos operativos.
 - Gerencia Comercial: Ejemplo, Informes de horas trabajadas para determinar costos de mano de obra y realizar proyecciones.
 - Gerencia de Producción: Ejemplo, Índices de ausentismo para la simulación de producción teniendo en cuenta el personal disponible.
 - Departamento de Sistemas: Ejemplo, Con los índices de ausentismo y horas trabajadas otorgadas por RRHH pueden determinar el índice de productividad y liquidar premios de producción.

Mi visión personal sobre la gestión de RRHH:

- ✚ Creo que los talentos conforman columnas de soporte (como las columnas de concreto de los edificios) donde se apoyan los pilares de toda la organización

- ✚ RRHH cobra nuevamente protagonismo dentro de la organización, ya que una de sus principales funciones es reclutar estos talentos y retenerlos creando “adhesivos sociales” para ellos.¹³



La aplicabilidad del plan propuesto será factible en la medida que el personal administrativo y gerencial sean receptivos y abiertos al cambio, capaz de introducirse a un nuevo tipo de liderazgo que les permita ampliar su visión, mejorar la comunicación y entablar una relación empática entre las partes con el fin de llegar todos juntos a un mismo objetivo unificado y único. Debido a que el capital humano es uno de los ápices más importantes con los que cuenta la organización para un mejor funcionamiento, sin ellos no habría organización. Las personas son los que dan vida y movimiento a todo plan propuesto.

¹³ Grosso, Fernando (2002), “Liderazgo y Conducción”. Buenos Aires. Ed. Dunken.

CONCLUSIONES.

Las normas ISO afectarán la cultura de la organización, llevando a la misma a trabajar de forma ordenada y sistemática, registrando sus procesos y resultados; y evaluando los mismos permanentemente a fin de asegurar la mejora continua pretendida.

Para una efectiva implementación de los programas de calidad, es prudente que la empresa inicie con algo más elemental, por definir una cultura orientada a la excelencia.

Se trata de crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en la organización.

Es muy importante la gestión del capital humano, dado que todo este proceso de cambio cultural va a necesitar indispensablemente de un equipo de trabajo que pueda ser capaz de desarrollar la cultura de calidad personal¹⁴; esto implica un trabajo conjunto con la gerencia teniendo en cuenta que no es lo mismo una empresa inmadura que una madura en búsqueda de la excelencia.

Concluimos que la verdadera excelencia se basa en la optimización de los recursos de la empresa y el aprovechamiento al máximo de sus capacidades. No existe la posibilidad de éxito a largo plazo en el fortalecimiento de la competitividad organizacional si no se adopta en forma sistemática y en todos los niveles de la empresa un enfoque de cambio de liderazgo.

Con este trabajo demostramos que el departamento de Recursos Humanos se convierte en un Socio Estratégico para la organización manteniendo un esfuerzo en el seguimiento y verificación de los procesos, hasta tanto esté comprobada la internalización de esta nueva forma de trabajo, podemos decir que del departamento de RRHH adquiere un rol importante en la organización.

¹⁴ Cantu Delgado, Humberto (Octubre de 2000), "Desarrollo de una cultura de calidad", México, Ed. Mc Graw Hill, página 87.

ANEXOS

Anexo I

Entrevista al Gerente de Calidad

¿Qué es ISO 9000?

ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad. ISO son las siglas de una organización mundial reguladora de normas y 9000 es el código o número que se le asigna a las normas de calidad.

Estas normas pueden ser aplicadas en cualquier empresa tanto de manufactura como de servicio. Ahora, este grupo de normas se integran de varios que permiten cumplir con un sistema total de calidad. Así que si no se cumplen con los diferentes requisitos, no se puede estar certificado bajo esa norma.

¿Qué tipo de certificación en lo que corresponde a control de calidad tiene la empresa? ¿Por qué?

En los distintos departamentos de la empresa se aplican diferentes métodos para el cumplimiento de los requisitos.

Todo esto unido con el proceso productivo hace una estructura bastante grande y compleja de manejar. Por esto hace 3 años la Gerencia tomó la decisión de establecer un sistema de calidad que permitiera manejar de una mejor manera la información dentro de la compañía y que pudiera la empresa brindarle un seguro a los clientes de que todos sus artículos serían entregados de la misma manera por medio de un proceso estándar que se llevaría a cabo siempre igual.

¿De dónde salió la iniciativa de certificarse?

Dos motivos importantes por los cuales ACM decidió entrar en un proceso de certificación fueron, primero obtener mayores ventajas competitivas en el mercado internacional. Segundo ya que por medio de esta norma pudiéramos obtener una mejor calidad en los productos y servicios que la empresa brinda.

De la mano de esto se contempló que muchas de las operaciones que se realizan se hacen con la experiencia de la gente que lleva muchos años en la compañía, por lo que era importante para nosotros recopilar toda esa información de la mejor manera y asegurarnos que fuera aplicada al proceso siempre de la misma forma. También consideramos que por medio de la norma ISO 9000 íbamos a obtener una comunicación más efectiva en toda la compañía y a la vez iba a permitir la reducción en costos, mejor documentación, mayor uniformidad en las operaciones y una mayor productividad y personal capacitado

¿Cuál es la importancia del control de calidad en la empresa?

El control de calidad juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que este permite controlar los parámetros críticos de los procesos que tienen defecto en la calidad y desempeño del producto. A la vez brinda a los operarios criterios claros para verificar la calidad de su trabajo.

El control de calidad en nuestra empresa es muy importante ya que trabajamos con una materia prima completamente heterogénea, es por esto que hemos identificado puntos críticos de control a lo largo del proceso que muchas veces requieren muestreos al cien por cien.

¿Por qué ha habido tanto interés en el mejoramiento de la calidad en los últimos años?

Yo pienso que el interés en la calidad siempre ha existido. De hecho lo hemos visto reflejado en todas las tendencias y filosofías occidentales y norteamericanas que nos han ayudado a fortalecer nuestras empresas.

Sin embargo, con la apertura de mercados y la influencia de la globalización ha provocado una mayor competencia entre las diferentes compañías, lo que ha dado paso a que la cada compañía busque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor calidad en sus productos para poder ser más competitivas y obtener más clientes.

Países en desarrollo como el nuestro se ven forzados a adaptarse a ciertas normas de calidad para poder salir a competir fuera de sus fronteras, y

también para poder asegurarse insumos de calidad requerida para poder fabricar sus productos tanto de exportación como de venta local.

Anexo I I

Requerimientos

Con el fin de acercar al lector a una idea global de los requisitos de las Normas ISO, a modo de resumen solamente expondremos la presentación general, índice general y una tabla de requerimientos

AENOR	
NORMA EUROPEA EUROPEAN STANDARD NORME EUROPEENNE EUROPÄISCHE NORM	EN ISO 9001
	Noviembre 2008
ICS 03.120.10	Sustituye a EN ISO 9001:2000

Versión en español

Sistemas de gestión de la calidad
Requisitos
(ISO 9001:2008)

Quality management system. Requirements. (ISO 9001:2008)	Systèmes de management de la qualité. Exigences. (ISO 9001:2008)	Qualitätsmanagementsysteme. Anforderungen (ISO 9001:2008)
---	---	--

Esta norma europea ha sido aprobada por CEN el 2008-11-08.

Los miembros de CEN están sometidos al Reglamento Interior de CEN/CENELEC que define las condiciones dentro de las cuales debe adoptarse, sin modificación, la norma europea como norma nacional. Las correspondientes listas actualizadas y las referencias bibliográficas relativas a estas normas nacionales pueden obtenerse en el Centro de Gestión de CEN, o a través de sus miembros.

Esta norma europea existe en tres versiones oficiales (alemán, francés e inglés). Una versión en otra lengua realizada bajo la responsabilidad de un miembro de CEN en su idioma nacional, y notificada al Centro de Gestión, tiene el mismo rango que aquéllas.

Los miembros de CEN son los organismos nacionales de normalización de los países siguientes: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia y Suiza.

CEN
COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN
European Committee for Standardization

ÍNDICE

	Página
PRÓLOGO	7
PRÓLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL	8
0 INTRODUCCIÓN	9
0.1 Generalidades	9
0.2 Enfoque basado en procesos	9
0.3 Relación con la Norma ISO 9004	11
0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión	11
1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	11
1.1 Generalidades	11
1.2 Aplicación	11
2 NORMAS PARA CONSULTA	12
3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES	12
4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	12
4.1 Requisitos generales	12
4.2 Requisitos de la documentación	13
5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	14
5.1 Compromiso de la dirección	14
5.2 Enfoque al cliente	14
5.3 Política de la calidad	14
5.4 Planificación	15
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	15
5.6 Revisión por la dirección	15
6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS	16
6.1 Provisión de recursos	16
6.2 Recursos humanos	16
6.3 Infraestructura	17
6.4 Ambiente de trabajo	17
7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	17
7.1 Planificación de la realización del producto	17
7.2 Procesos relacionados con el cliente	18
7.3 Diseño y desarrollo	18
7.4 Compras	20
7.5 Producción y prestación del servicio	21
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	22

8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	23
8.1	Generalidades.....	23
8.2	Seguimiento y medición.....	23
8.3	Control del producto no conforme.....	24
8.4	Análisis de datos.....	24
8.5	Mejora.....	25
ANEXO A (Informativo)	CORRESPONDENCIA ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008 Y LA NORMA ISO 14001:2004.....	26
ANEXO B (Informativo)	CAMBIOS ENTRE LA NORMA ISO 9001:2000 Y LA NORMA ISO 9001:2008.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....		39

ANEXO A (Informativo)

CORRESPONDENCIA ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008 Y LA NORMA ISO 14001:2004

Tabla A.1 – Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Introducción (título solamente)			Introducción
Generalidades	0.1		
Enfoque basado en procesos	0.2		
Relación con la Norma ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4		
Objeto y campo de aplicación (título solamente)	1	1	Objeto y campo de aplicación
Generalidades	1.1		
Aplicación	1.2		
Referencias normativas	2	2	Normas para consulta
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Sistema de gestión de la calidad (título solamente)	4	4	Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
Requisitos de la documentación (título solamente)	4.2		
Generalidades	4.2.1	4.4.4	Documentación
Manual de la calidad	4.2.2		
Control de los documentos	4.2.3	4.4.5	Control de los documentos
Control de los registros	4.2.4	4.5.4	Control de los registros
Responsabilidad de la dirección (título solamente)	5		
Compromiso de la dirección	5.1	4.2 4.4.1	Política ambiental Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Enfoque al cliente	5.2	4.3.1 4.3.2 4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Revisión por la dirección
Política de la calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planificación (título solamente)	5.4	4.3	Planificación
Objetivos de la calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)	5.5		
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	4.1 4.4.1	Requisitos generales Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Representante de la dirección	5.5.2	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad

AENOR AUTORIZA EL USO DE ESTE DOCUMENTO A AUDITORÍAS Y REGISTRO DE LA CALIDAD

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Comunicación interna	5.5.3	4.4.3	Comunicación
Revisión por la dirección (título solamente)	5.6	4.6	Revisión por la dirección
Generalidades	5.6.1	4.6	Revisión por la dirección
Información de entrada para la revisión	5.6.2	4.6	Revisión por la dirección
Resultados de la revisión	5.6.3	4.6	Revisión por la dirección
Gestión de los recursos (título solamente)	6		
Provisión de recursos	6.1	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Recursos humanos (título solamente)	6.2		
Generalidades	6.2.1	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Competencia, formación y toma de conciencia	6.2.2	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Infraestructura	6.3	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Ambiente de trabajo	6.4		
Realización del producto (título solamente)	7	4.4	Implementación y operación (título solamente)
Planificación de la realización del producto	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente (título solamente)	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	4.3.1 4.3.2 4.4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Control operacional
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2	4.3.1 4.4.6	Aspectos ambientales Control operacional
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicación
Diseño y desarrollo (título solamente)	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	4.4.6	Control operacional
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	4.4.6	Control operacional
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3	4.4.6	Control operacional
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	4.4.6	Control operacional
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	4.4.6	Control operacional
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	4.4.6	Control operacional
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	4.4.6	Control operacional
Compras (título solamente)	7.4		
Proceso de compras	7.4.1	4.4.6	Control operacional
Información de las compras	7.4.2	4.4.6	Control operacional
Verificación de los productos comprados	7.4.3	4.4.6	Control operacional
Producción y prestación del servicio (título solamente)	7.5		
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	4.4.6	Control operacional
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	7.5.2	4.4.6	Control operacional
Identificación y trazabilidad	7.5.3		

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Propiedad del cliente	7.5.4		
Preservación del producto	7.5.5	4.4.6	Control operacional
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	Seguimiento y medición
Medición, análisis y mejora (título solamente)	8	4.5	Verificación (título solamente)
Generalidades	8.1	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición (título solamente)	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	Auditoría interna
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Seguimiento y medición del producto	8.2.4	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Control del producto no conforme	8.3	4.4.7 4.5.3	Preparación y respuesta ante emergencias No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Seguimiento y medición
Mejora (título solamente)	8.5		
Mejora continua	8.5.1	4.2 4.3.3 4.6	Política ambiental Objetivos, metas y programas Revisión por la dirección
Acción correctiva	8.5.2	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Acción preventiva	8.5.3	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

Bueno, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid, Ed. Pirámide.

Burber, Martin (1923). *Yo y Tú*, Buenos aires, Editorial Nueva Visión.

Blake, Oscar J. (2005), “*¿Quién tiene ganas de ir a trabajar?*”, 1ra Ed, Buenos Aires.

Cantu Delgado, Humberto, “*Desarrollo de una cultura de calidad*”, México, Ed. Mc Graw Hill.

Covey, Stephen (Mayo de 2001), “*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*”, Buenos Aires, Ed. Paidós.

Dei H. Daniel.2006. *La tesis y como orientarse en su elaboración*. 2da edición. Buenos Aires. Prometeo Libros.

Drucker, Peter (Junio de 1999), “*La gerencia de empresas*”, Buenos Aires. Ed. Sudamericana, primera edición pocket. *El autocontrol significa mayor motivación: un deseo de hacer lo mejor antes que lo suficiente para salir del paso nada más*

Goleman Daniel, Boyatzis Richard y McKee Annie (2008). *El líder resonante crea más*. 1° Edición. Barcelona. Ediciones de Bolsillo.

Grosso, Fernando (2002), “*Liderazgo y Conducción*”. Buenos Aires. Ed. Dunken.

Mintzberg, Henry (Marzo de 1997), "*Diseño de organizaciones eficientes*", Argentina. Ed. El Ateneo.

Senge, Peter (1998), "*La quinta Disciplina*", México, Ed. Granica, página 260.

Schein Edgar (1988). *La cultura Empresarial y el liderazgo*. Madrid. Editorial Plaza & Janes.

Sitios Informáticos.

La Normas ISO 9000. Disponibles en el link: <http://www.gestiopolis.com/las-normas-iso-9000/>. Fecha de consulta: 09/06/2015.

Gestión de la Diversidad en empresas e instituciones. Disponible en el link: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>. Fecha de consulta: 09/06/2015.